

**DIAGNÓSTICO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001:2008; Y
APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS QUE PERTENECEN AL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, EN EL CASINO OCEAN SIDE.**

DEISY JOHANA MURCIA OSORIO

ID: 74503



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2010**

**DIAGNÓSTICO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001:2008; Y
APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS QUE PERTENECEN AL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, EN EL CASINO OCEAN SIDE.**

DEISY JOHANA MURCIA OSORIO

ID: 74503

Informe de Práctica Empresarial

**Tutor
EDWIN DUGARTE PEÑA
Ing. Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2010**

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Este logro es el fruto de mis esfuerzos por alcanzar una meta propuesta de acuerdo a mis proyecciones en la vida profesional, el cual se fue haciendo más anhelado en el transcurso de la carrera. Se lo dedico a mis padres Emilse Osorio y Pablo Murcia quienes han sido las personas que me han brindado su apoyo incondicional en cada instante de este proceso de formación, dándome ánimo y motivación cuando lo necesité con sus valiosos consejos y el cariño de una familia unida.

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A Dios por las bendiciones que me ha brindado en la trayectoria para este logro.
- ❖ A mis padres que han sido mi principal apoyo y compañía en esta etapa de mi vida.
- ❖ A los administrativos y Gerente General Lina Marín del Casino Ocean Side por la oportunidad de aplicar mis conocimientos de Ingeniería industrial en su empresa y hacer posible este trabajo práctico.
- ❖ A mis tutores Ian Bermúdez y Jesús Montaña por transmitirme sus conocimientos y darme el importante soporte para desempeñar mis labores, dando un valor agregado a mi formación como Ingeniera Industrial.
- ❖ A mi Director de Prácticas, el Lic. Edwin Dugarte, por su apoyo, asesoría, colaboración y su valioso conocimiento para el desarrollo del informe final.
- ❖ A mis amigas y compañeras de trabajo Jenny Ramírez y Lina García por su compromiso y trabajo en equipo en el transcurso de la carrera.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	17
1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	18
1.1 RAZÓN SOCIAL	18
1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA	18
1.3 RESPRESENTANTE LEGAL	18
1.4 UBICACIÓN	18
1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA	18
1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS	19
1.7 NÚMERO DE EMPLEADOS	19
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.9 RESEÑA HISTORICA	21
1.10 MISIÓN	22
1.11 VISIÓN	22
1.12 VALORES Y PRINCIPIOS	22
1.13 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECIFICA DE TRABAJO	23
1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO	23
2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	24
2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	27
3 JUSTIFICACIÓN	29
4 OBJETIVOS	30
4.1 OBJETIVOS GENERALES	30
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	30
5 MARCO TEORICO	31
5.1 DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE CALIDAD	31
5.1.1 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION STANDARIZATION)	31
5.1.2 NTC ISO 9001:2008	31
5.1.3 Evolución de la calidad	32
5.1.4 Definiciones	36
5.1.5 Enfoque basado en procesos	38
5.1.6 Principios de gestión	40

5.1.7 Beneficios internos y externos de un SGC	41
5.1.8 Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad	42
5.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	44
5.2.1 Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)	44
6 DIAGNÓSTICO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001:2008 EN EL CASINO OCEAN SIDE	47
6.1 DIAGNÓSTICO INICIAL PARA ESTABLECER Y DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA NTC ISO 9001:2008	47
6.1.1 Resultados del diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de la Calidad	48
6.1.2 Observaciones del diagnóstico inicial	56
6.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NTC ISO 9001:2008	63
6.2.1 Misión	63
6.2.2 Visión	63
6.2.3 Alcance del Sistema de Gestión	63
6.2.4 Política de Calidad	64
6.2.5 Objetivos de Calidad	65
6.2.6 Mapa de Procesos	66
6.3 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	69
6.3.1 Manual de Calidad	73
6.3.2 Manual de Funciones	73
6.3.3 Caracterización de Procesos	74
6.3.4 Manuales, Procedimientos e Instructivos	75
6.3.5 Registros	76
6.4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NTC ISO 9001:2008	77
6.4.1 Sensibilización y capacitación	77
6.4.2 Entrega de la documentación perteneciente a cada uno de los procesos	80
6.4.3 Seguimiento y medición	81
6.5 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2008	82
6.5.1 Objetivos de la Auditoría Interna	82
6.5.2 Procedimiento de la Auditoría Interna	82
6.5.3 Primera Auditoría Interna	89

6.6 DIAGNÓSTICO FINAL DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2008	91
7 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS QUE PERTENECEN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL CASINO OCEAN SIDE	93
7.1 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	93
7.1.1 Selección de personal	93
7.1.2 Reclutamiento de personal	93
7.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	95
7.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO	96
7.4 CONFORMACIÓN DEL COPASO	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Estructura organizacional	20
Figura 2 Evolución de la calidad	32
Figura 3 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	40
Figura 4 Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad	42
Figura 5 Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 4. Sistema de Gestión de la Calidad	49
Figura 6 Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 5. Responsabilidad de la Dirección	50
Figura 7 Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 6. Gestión de los recursos	51
Figura 8 Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 7. Realización del Producto	53
Figura 9 Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 8. Medición, Análisis y Mejora	54
Figura 10 Resultados de la evaluación sobre Fundamentos Básicos del SGC	58
Figura 11 Mapa de procesos del Casino Ocean Side	68
Figura 12 Estructura documental del Casino Ocean Side	69
Figura 13 Encabezado de los documentos del SGC	71
Figura 14 Diagnóstico inicial Vs Diagnóstico final	92

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Empleados activos en el Casino Ocean Side	19
Cuadro 2 Procesos y responsabilidades de la persona encargada	24
Cuadro 3 Escala de evaluación para los factores de la Matriz DOFA	27
Cuadro 4 Número de representantes al COPASO por cada una de las partes de acuerdo al número de empleados que hay en la empresa	45
Cuadro 5 Criterios de evaluación para el diagnóstico inicial del SGC	47
Cuadro 6 Descripción de la lista de verificación para el diagnóstico inicial del SGC	48
Cuadro 7 Programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC	60
Cuadro 8 Relación del personal por procesos operativos	61
Cuadro 9 Primera etapa del programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC	62
Cuadro 10 Listado de procesos del Casino Ocean Side	71
Cuadro 11 Lista de documentos creados en cada uno de los procesos del SGC	75
Cuadro 12 Lista de formatos creados para cada uno de los procesos del SGC	76
Cuadro 13 Segunda Etapa del programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC	78
Cuadro 14 Tercera Etapa del programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC	79
Cuadro 15 Programa de auditorías internas	83
Cuadro 16 Plan de auditoría del 19 al 20 de Mayo	85
Cuadro 17 Lista de administradoras de seguridad social	94
Cuadro 18 Acciones de mejora para el área operativa	98
Cuadro 19 Cuento de votos para las elecciones del representante al COPASO por parte de los trabajadores	100
Cuadro 20 Principal como representante por parte de los trabajadores dentro del COPASO junto con su suplente	101

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Evaluación Organizacional
Anexo B	Análisis DOFA
Anexo C	Diagnóstico inicial del SGC
Anexo D	Actas Comité de Calidad
Anexo E	Evaluación fundamentos básicos del SGC
Anexo F	Noti Calidad BCOS
Anexo G	Actas programa de sensibilización y capacitación
Anexo H	Presentación en diapositivas del programa de sensibilización y capacitación
Anexo I	Folletos procedimientos obligatorios
Anexo J	Evaluación procedimientos obligatorios
Anexo K	Matriz expectativas, necesidades y requisitos legales del cliente Vs empresa
Anexo L	Matriz indicadores de gestión
Anexo M	Seguimiento indicadores de gestión por proceso
Anexo N	Manual de calidad
Anexo Ñ	Manual de funciones
Anexo O	Formato para el análisis del cargo laboral
Anexo P	Caracterizaciones de procesos del SGC
Anexo Q	Manuales, procedimientos, instructivos y planes del SGC
Anexo R	Listado maestro de documentos
Anexo S	Procedimientos obligatorios de la NTC ISO 9001:2008
Anexo T	Documentos creados
Anexo U	Formatos del SGC
Anexo V	Listado maestro de registros
Anexo W	Formatos creados
Anexo X	Formato solicitud, creación, actualización o retiro de documentos
Anexo Y	Formato entrega de documentos
Anexo Z	Medición de satisfacción
Anexo AA	Lista de chequeo para auditoría 19 al 20 de Mayo
Anexo AB	Reporte de auditoría interna 19 al 20 de Mayo
Anexo AC	Seguimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora
Anexo AD	Diagnóstico final del SGC
Anexo AE	Formato requisición de personal
Anexo AF	Formato de entrevista
Anexo AG	Pruebas psicotécnicas
Anexo AH	Formato requisitos de vinculación
Anexo AI	Formato Contratos
Anexo AJ	Plan de orientación para el ingreso de personal
Anexo AK	Formato cartas
Anexo AL	Formato detección de necesidades de capacitación

Anexo AM Informe necesidades de capacitación
Anexo AN Cronograma de capacitaciones
Anexo AÑ Evaluación de desempeño
Anexo AO COPASO
Anexo AP Brigada de emergencia

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

Título: Diagnóstico, Diseño, Documentación, Implementación y Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la NTC ISO 9001:2008; y aplicación de los procedimientos e instructivos que pertenecen al Departamento de Talento Humano, en el Casino Ocean Side.

Autor: Deisy Johana Murcia Osorio

Facultad: Ingeniería Industrial

Director: Lic. Edwin Dugarte Peña

RESUMEN

Considerando la importancia y los impactos que generan los Sistemas de Gestión de la Calidad, donde el principal de estos es la permanencia en el mercado y fidelidad de los clientes, el Casino Ocean Side Sede-Bucaramanga que hace parte del grupo empresarial Inversiones Turísticas Colcaribe S.A dedicado a brindar entretenimiento y diversión, ha decidido implementar con el apoyo de una estudiante en práctica, un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), homologando la documentación que se diseñó, documentó, implementó y evaluó en la Sede-Santa Marta para certificarse, considerando las necesidades de mejora y la estandarización de nuevas actividades.

Para desarrollar este proyecto se realizó un diagnóstico inicial del SGC con el objetivo de verificar la conformidad de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008. De acuerdo a los resultados del diagnóstico se dio inicio a desarrollar las actividades necesarias para diseñar, documentar, implementar y evaluar el Sistema de Gestión, teniendo en cuenta que la etapa de capacitación y sensibilización se realizó de forma continua durante todo el proceso con el fin de garantizar la apropiación del Sistema. Finalizando a través de una auditoría interna se verificó por parte de la estudiante en práctica y el Coordinador de Calidad el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 en el Casino Ocean Side, planteando de esta forma las Acciones Correctivas necesarias para eliminar las no conformidades que se presentaron en los hallazgos, así como Acciones Preventivas y de Mejora si se solicitaban.

Finalmente la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, obtuvo como principal avance lograr el posicionamiento de la marca en un mercado donde la competencia es realmente fuerte, aumentando la satisfacción de todos sus clientes y siendo eficaces en la detección de todos sus requisitos.

Lo anterior de la mano del cumplimiento de los procedimientos e instructivos que corresponden al proceso de Talento Humano, los cuales incluyeron selección y reclutamiento de personal en los cargos donde se requería por la empresa, cumpliendo con las afiliaciones a la seguridad social, dando como base para asumir las actividades en

el cargo asignado una inducción previa de 48 horas a las persona contratada, esta inducción preparó al empleado en cuanto a las normas y políticas de la empresa, manual de funciones, procedimientos generales del casino y procedimientos específicos del cargo.

Para determinar el potencial de desarrollo de los empleados fue necesario aplicar una evaluación de desempeño que corrigiera deficiencias en el trabajo, mejorando las relaciones humanas y la comunicación entre jefes y empleados, manteniendo un seguimiento a la eficacia de las acciones que se tomaron para eliminar estas deficiencias.

Por último se detectaron las necesidades de capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados al ejecutar sus laborales, incluyendo las relacionadas a la Salud Ocupacional que dieron lugar a la conformación del COPASO y la Brigada de Emergencia.

Palabra claves: Diseño, Documentación, Calidad, NTC ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad, Instructivos, Procedimientos, Reclusión, Selección, Evaluación de Desempeño, Necesidades de Capacitación.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

Title: The assessment, Design, Documentation, Implementation and Evaluation of Quality Management System based on the NTC ISO 9001:2008 and implementation of the procedures and instructions pertaining to Human Resource Department at the Ocean Side Casino.

Author: Deisy Johana Murcia Osorio

Faculty: Industrial Engineering

Director: Edwin Dugarte Peña. Mathematics & Physics Professor

ABSTRACT

Considering the importance and the impact generated by the Quality Management Systems, where the chief of these is the permanency in the market and customer loyalty, the Ocean Side Casino, Bucaramanga branch, which is part of the Tourism Investment Colcaribe S.A business group, dedicated to provide entertainment and fun, has decided to implement with the support of a student in practice, a Quality Management System (QMS), standardizing the documentation that was designed, documented, implemented and evaluated at Santa Marta Headquarters to get certified, considering the needs for improvement and standardization of new activities.

To develop this project, an initial diagnosis of the QMS was made to verify the compliance of the requirements of ISO 9001:2008 NTC. According to the diagnosis results, the necessary activities were initiated in order to design, document and implement the Management System, taking into account that the stages of training and awareness were carried out continuously throughout the process to ensure ownership of the System. Through the internal audit, the fulfillment of the requirements of ISO 9001:2008 NTC in the Ocean Side Casino were verified by the student in practice and the Quality Coordinator, thus necessary corrective actions were propose to eliminate nonconformities that were presented in the findings, as well as preventive and improvement actions if asked.

Finally due to the implementation of Quality Management System, a major achievement was obtained such as positioning the brand in a market, where competition is really strong, increasing the satisfaction of all its customers and being effective in detecting all their requirements.

This in accordance fulfillment with procedures and instructions that correspond to the Human Resource Process, which included selection and recruitment of personnel in the positions where people are required, meeting the social security affiliation, giving them a basis for assuming the assigned activities with a induction by 48 hours after the person be hired, in this induction was prepared the employee regarding the rules and company

policies, operating functions, general procedures of the casino, and specific procedures of the positions.

To determine the development potential of employees was necessary to implement a performance evaluation to correct deficiencies in the work, improving human relations and communication between managers and employees, keeping track of the effectiveness of actions taken to eliminate these deficiencies.

Finally, training needs was identified to improve the skills and competencies of employees, including training related to occupational health that allowed the company to formation of the COPASO and the Emergency Brigade.

Keywords: Design, Documentation, Quality, ISO 9001:2008 NTC, Quality Management System, Instructions, Procedures, Selections, Recruitment, Performance Evaluation, Training needs

INTRODUCCIÓN

Un mercado más exigente propiciado por la globalización y la facilidad de obtener mejores servicios y/o productos al mismo precio, ha originado que las empresas piensen en ofrecer diferentes alternativas a las diferentes necesidades, implementando un Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de lograr que las características del producto o servicio cumplan con las expectativas del cliente, así mismo generando cambios dentro de la organización que le permita entrar a un mercado que mejora constantemente, teniendo como estrategia principal las ventajas competitivas, las cuales implica fortalecer sus procesos, métodos, recursos humanos, tecnología e implementar estándares que garanticen la calidad plena de sus productos y servicios.

Debido a esto es importante estandarizar las actividades que se llevan a cabo dentro de cada uno de los procesos, tener evidencia del desarrollo de estas actividades, dar cumplimiento a los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, los de la norma y a los que la organización se comprometa, de la mano de un talento humano idóneo y capacitado para ejecutar las labores dentro de la organización, ya que esto forma parte de llevar un sistema estructurado que permite reducir errores de ejecución, generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, disminuir los costos operativos y lo que es más importante garantizar una mayor calidad de los procesos que permiten ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Particularmente el Casino Ocean Side forma parte de las empresas que brinda entretenimiento y diversión, por lo cual es de vital importancia cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a un excelente servicio y atención, que es uno de los principales factores que crea ventaja competitiva. Es por esto que se ha considerado de forma estratégica y oportuna la certificación en la NTC ISO 9001:2008, a nivel nacional, logrando su principal objetivo que es cumplir con los requisitos del cliente, creando una cultura de calidad en la empresa, que sea percibida por todos y procurar cada día la mejora continua en cada uno de los procesos.

El presente documento, como resultado de la práctica empresarial, describe en cada uno de los capítulos, la metodología empleada y las actividades que se llevaron a cabo para el diagnóstico, diseño, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008, en el Casino Ocean Side Sede Bucaramanga; así como las actividades necesarias para implementar los procedimientos e instructivos que hacen parte del proceso de talento humano.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA



1.1 RAZÓN SOCIAL

Inversiones Turísticas Colcaribe S.A., identificada con el NIT 900 132 942 – 4, régimen común

1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

Casino Ocean Side

1.3 REPRESENTANTE LEGAL

Doctora LINA MARIN MARIN, mayor de edad, casada, colombiana, domiciliada en Medellín-Antioquia, identificada con la cédula de ciudadanía 43.908.144, expedida en Medellín-Antioquia.

1.4 UBICACIÓN

- ❖ **Dirección Oficinas Medellín (principal):** Turismo - Cl 7sur # 42-70 Int 1109, Antioquia, Medellín - Teléfono: (57) (4) 3174896
- ❖ **Dirección Bucaramanga:** Cr 33 A 29-15 Centro Comercial Mega Mall Tercer Piso Local 3 Bucaramanga- Santander
- ❖ **PBX:** 6321279
- ❖ **E-mail:** relacionespublicasbcos@hotmail.com

1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA

El Casino Ocean Side, una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de entretenimiento y diversión.

1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los principales servicios que brinda el Casino Ocean Side son:

- ❖ **Máquinas:** Ambassador, Ruleta IRT, Hipódromo, Atronic, Póker, Amex, Metal y R.Franco.
- ❖ **Mesas en vivo:** Ruleta física, Texas Holdem y Black Jack.

1.7 NÚMERO DE EMPLEADOS

Cuadro 1: Empleados activos en el Casino Ocean Side

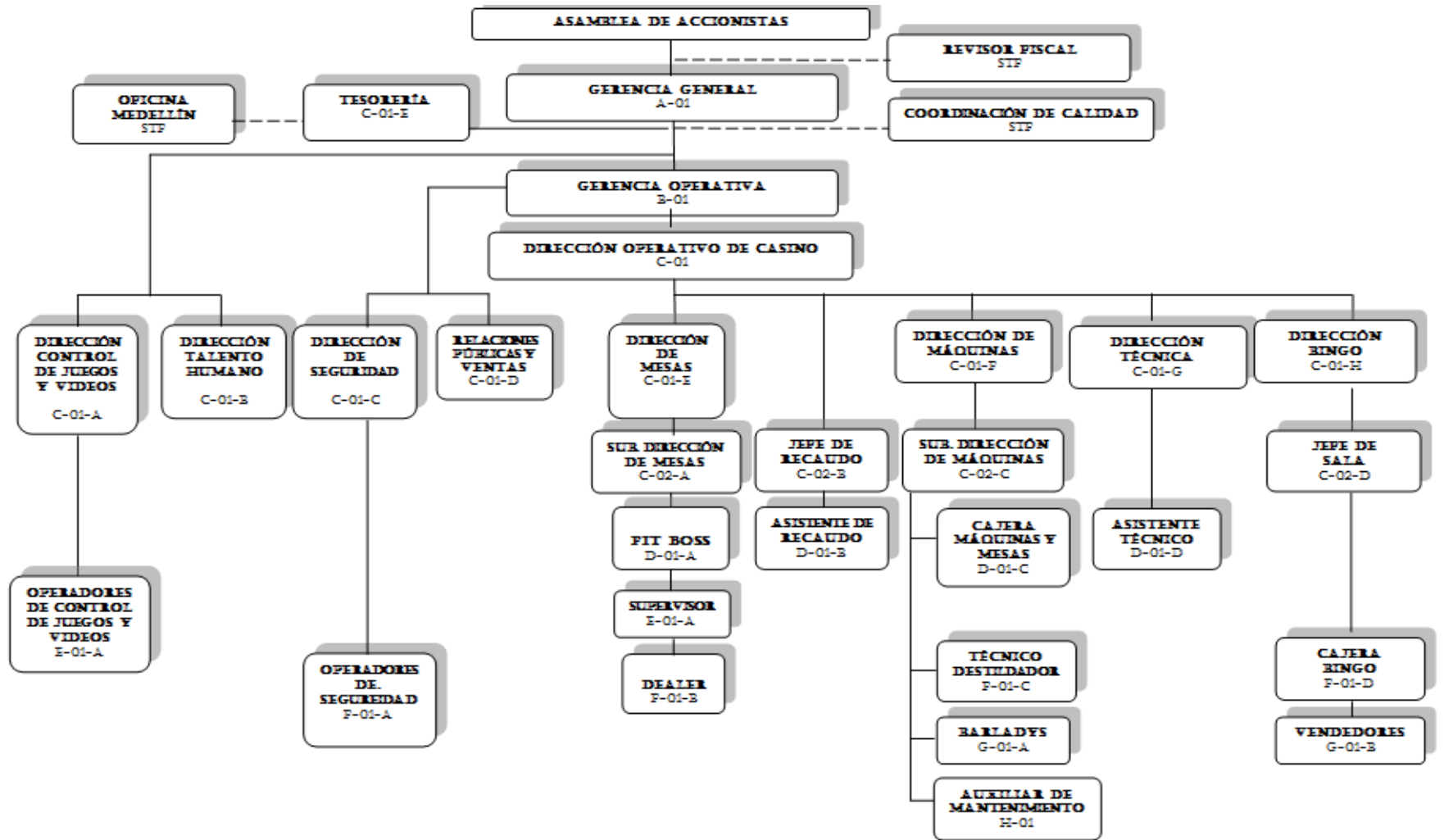
Número de empleados			
	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos	7	3	10
Operativos	21	18	39
Menores de edad	0	0	0
Total	28	21	49

Fuente: Entrevista con el Director de Talento Humano, Jesús A. Montaña

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa se puede observar en la Figura 1. la cual fue definida y aprobada por la Gerente General y ha sido modificada a medida que en la organización se fueron creando nuevos cargos por su continuo crecimiento, la última modificación se realizó el 16 de junio de 2009.

Figura 1: Estructura Organizacional



Fuente: Plan Estratégico del Casino Ocean Side

1.9 RESEÑA HISTÓRICA

El Bingo Casino Ocean Side forma parte del Grupo Empresarial Inversiones Turísticas Colcaribe S.A, quienes vieron en la ciudad de Santa Marta el terreno abonado para establecer un centro de diversión y esparcimiento a través del juego, a la altura de los casinos y bingos que funcionan en otras importantes ciudades del país.

El Bingo Casino Ocean Side abrió sus puertas el 13 de abril de 2007 en la ciudad de Santa Marta, interesándose en todo momento por brindar un excelente servicio y una amplia gama de juegos en sus áreas de máquinas y mesas.

En cuanto al bingo sus instalaciones son modernas dotadas de confort, comodidad y alta tecnología, también a nivel empresarial se desarrolla una labor con responsabilidad a través de los voluntariados en instituciones sin ánimo de lucro.

Su amplia gama de promociones se constituye en un fuerte atractivo para los clientes del Bingo Casino: premios en dinero efectivo, motos, electrodomésticos, viajes, juegos de sala, etc.

Para asegurar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus requisitos, la certificación en la NTC ISO 9001:2008 empezó a ser uno de sus objetivos a mediados del año 2008 en la sede de Santa Marta, desde entonces se dio inicio al proceso de diseño, documentación, implementación y evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad que permitiera dar cumplimiento a cada uno de los requisitos de la norma, los legales y reglamentarios, los del cliente y a los que la empresa se comprometía.

En enero de 2010 por ICONTEC como entidad certificadora se obtuvo la evaluación y aprobación del Sistema de Gestión de la Calidad de Inversiones Turísticas Colcaribe S.A con respecto a los requisitos especificados en la NTC ISO 9001:2008.

Teniendo en cuenta la solidez económica, la eficacia de sus procesos y las expectativas de expansión a otras ciudades del país, el Casino Ocean después un proceso de planeación decidió como nuevo proyecto abrir una sede en la ciudad de Bucaramanga el 31 de Octubre de 2009, la cual tomó como base para su eficaz operación, los procesos que se encuentran establecidos en la ciudad de Santa Marta, con el fin de propender de igual forma por su certificación en la NTC ISO 9001:2008, a partir de una homologación del Sistema de Gestión de la Calidad que se encuentra evaluado y aprobado en la sede de Santa Marta.

1.10 MISIÓN

Somos una empresa de carácter privado dedicada al entretenimiento y diversión a través de los Juegos de Azar divididos en tres segmentos; Máquinas, Mesas y Bingo, caracterizada por un esmerado servicio y atención al cliente a través de un personal competente y altamente capacitado, apoyado en equipos y tecnología de punta, instalaciones y ambiente confortable y procesos de operación con altos estándares de calidad, control, seguridad y cumpliendo las normas legales, lo que permiten garantizar la transparencia y confiabilidad en el juego a nuestros clientes.

1.11 VISIÓN

Para el año 2010 Inversiones Turísticas Colcaribe será líder **en la Costa Caribe Colombiana** en juegos de Suerte y Azar, consolidado organizacionalmente; con Talento Humano altamente calificado y los más avanzados equipos de entretenimiento y diversión, conservando siempre el sentido de responsabilidad social con nuestros clientes internos, externos y el ambiente.

1.12 VALORES Y PRINCIPIOS

- ❖ **Vocación de Servicio:** Es la razón de ser de nuestro trabajo, que brindamos con vocación, pasión, excelencia y profesionalismo.
- ❖ **Respeto:** Valoramos el compromiso adquirido con nuestros huéspedes y clientes, así como también valoramos las relaciones personales entre nosotros mismos.
- ❖ **Compromiso:** Entregar al máximo lo mejor de nosotros y así lograr los objetivos de nuestra empresa para obtener la satisfacción total de nuestros clientes.
- ❖ **Honestidad:** Honradez y rectitud en el trabajo.
- ❖ **Lealtad:** Ser fiel a las normas y políticas de la empresa.
- ❖ **Trabajo en equipo:** El problema de uno, es un problema de todo el equipo, y a todo el equipo le compete encaminar las acciones para solucionarlo y resolverlo.
- ❖ **Excelencia:** Valoramos la creatividad y la innovación para alcanzar estándares de servicio que excedan las expectativas de nuestros clientes.
- ❖ **Amabilidad:** Calidez en el trato a todas las personas, atención oportuna a las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ **Calidad:** Hacer las cosas bien desde la primera vez.

1.13 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

En el Casino Ocean Side el trabajo práctico a desempeñar se encuentra en el Departamento de Calidad y Talento Humano, los cuales están relacionados con todos los procesos operativos y administrativos de la empresa. En el Departamento de Calidad se propenderá por la creación de una cultura de calidad, sensibilizando a los empleados sobre la importancia, beneficios e implicaciones de la implementación de un Sistema de Gestión, dando a conocer lo fundamental que es su participación en el desarrollo y óptimo cumplimiento del mismo; y en el Departamento de Talento Humano se velará por el bienestar del personal desde que ingresa hasta su retiro de la empresa, logrando el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y funciones establecidas por la administración y de orden de ley para la gestión del personal.

1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO (EMPRESA)

Ingeniero Industrial: Ian Bermúdez,

Cargo actual: Coordinador de Calidad - Sede Santa Marta

Psicólogo: Jesús A. Montaña

Cargo actual: Director de Talento Humano - Sede Santa Marta

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Actualmente el Casino Ocean Side se encuentra en una etapa de crecimiento, donde empezar a ser un competidor fuerte dentro del sector de ocio y entretenimiento teniendo en cuenta el poco tiempo en la ciudad de Bucaramanga, ha sido uno de sus principales logros, debido a que se han realizado grandes inversiones en publicidad, eventos, rifas y juegos con el fin de atraer clientes que conozcan lo que el Casino tiene para ofrecer en cuanto a entretenimiento y diversión, a través de los juegos de Máquinas y Mesas, que los hacen superiores frente a la competencia. Así mismo cuenta un con talento humano idóneo, motivado, competente, con valores y principios, de la mano de una infraestructura y ambientación adecuada, renovación tecnológica que brinda al cliente confort y satisfacción.

Pero para ir mas allá de esto y debido a que no se contaba con una persona que velara por el bienestar de los empleados junto con el cumplimiento de todos los documentos del SGC, en donde se encuentran estandarizadas cada una de las actividades pertenecientes a los procesos del Casino (Ver Cuadro 2), se contrató una practicante para que homologara en la sede de Bucaramanga la documentación de la sede Santa Marta para cada uno de estos procesos y diera cumplimiento a los procedimientos e instructivos que conciernen al proceso de Talento Humano.

La empresa ha decidido que brindar calidad en el servicio forma parte fundamental de asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, por lo tanto se quiere implementar el SGC basado en la NTC ISO 9001:2008, dirigiendo todas las actividades asociadas a la calidad.

Cuadro 2: Procesos y responsabilidades de la persona encargada

PROCESO	RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA ENCARGADA
Planeación y Control del SGC	Controlar y asegurar el cumplimiento en la ejecución de los procedimientos, normas, políticas, y funciones, en todas y cada una de las áreas que conforman la Empresa. Así mismo participar en la planeación e implementación de los sistemas de control, velando por el cumplimiento de metas y la producción general.

Gestión Comercial y Eventos	Su gestión se traduce en lograr un posicionamiento destacado de la empresa en la Ciudad, fidelizando clientes, logrando alianzas comerciales, organizando todo tipo de eventos y sorteos; promocionándolos de la manera más eficaz. Con el propósito de lograr el mejor ambiente de juego y el incremento de las utilidades de la empresa.
Caja	El encargado deberá organizar la Caja, respondiendo por la moneda y efectivo que reciba durante su turno. Así mismo, diligenciar oportunamente las planillas de Bases, Premios, Progresivos, Cuadre Diario de Caja entre otras, siendo ágil en la prestación del servicio.
Mesas	Su gestión se traduce en verificar que las funciones y procedimientos establecidos se cumplan correcta y eficazmente, propendiendo por mantener la mejor imagen de su grupo, velando por el óptimo estado de los implementos asignados para el normal desarrollo de sus funciones, logrando un ambiente caluroso y afable tanto para los Clientes como para los empleados, conquistando así la permanencia y consecución de nuevos Clientes.
Máquinas	Es el responsable de ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
Recaudo	Asistir en la elaboración de los recaudos y manejos de dineros diariamente, observando, cumpliendo y controlando los procedimientos establecidos.
Tesorería	Apoya y colabora con el Departamento de Contabilidad y la Gerencia General en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la Empresa y manejo de efectivo de entrada y salida.
Control de Juegos y Video	Su función se centraliza exclusivamente en el Control absoluto de las áreas y cumplimiento en la ejecución de las normas y procedimientos internos establecidos. Así mismo, participa en la Planeación e Implementación de los Sistemas de Control y procesos de Investigación y Seguridad.

Seguridad	Su función se centraliza en el Control de las áreas y cumplimiento en la ejecución de las normas y procedimientos internos establecidos. Así mismo, participa en la Planeación, Implementación de los Sistemas de Control y como Asesor en las áreas de Investigación y Seguridad.
Mantenimiento Técnico y Locativo	Coordinar la reparación oportuna de los daños que presenten las máquinas, velando por su mantenimiento preventivo, funcionamiento y conservación. Respondiendo por el adecuado mantenimiento de las instalaciones y equipos, para la operatividad de nuestra compañía.
Bar	Brindar un óptimo servicio a todos los clientes que frecuentan el Casino, tomando una actitud vigilante que vaya en pro de solucionar y satisfacer sus necesidades, logrando fidelizar y garantizar el pronto regreso de los clientes
Talento Humano	Propender por las óptimas condiciones locativas y ergonómicas de la empresa, en busca del cumplimiento de los derechos y deberes de la Empresa y las personas que laboran en ella. Actuando como ente imparcial efectuando las acciones que le competen en la gestión del servicio de bienestar, capacitación y seguimiento para el personal.
Gestión de Calidad	Se encargará de acompañar el proceso de gestión y control de calidad, especialmente en lo que se refiere a control de documentos, medición y análisis de datos y mejora continua, en apoyo de la labor gerencial, dirigido al logro del objetivo de la certificación ISO en calidad y de las requeridas por la administración.

Fuente: Manual de Funciones Casino Ocean Side

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Al iniciar la práctica empresarial se realizó como método de diagnóstico estratégico un análisis DOFA, con el fin de identificar y plantear las estrategias necesarias para las diferentes situaciones en la empresa que requieren de una atención especial, ya sea para corregir una falencia o para sacar provecho de una oportunidad. Identificando en primer lugar, las amenazas y oportunidades que hacen referencia a los factores externos, los cuales crean un atractivo para la empresa, mientras que las debilidades y fortalezas consideradas como factores internos crean competitividad en el mercado, debido a que es con lo que cuenta la empresa para enfrentarlo, mostrando de esta forma la capacidad de competir. Para identificar cada uno de los anteriores factores se realizó un panel de expertos, con base a la información que se tiene sobre la empresa y el entorno en el que se desenvuelve.

En este panel participaron un (1) moderador, ocho (8) panelistas y un (1) secretario, quienes hacen parte del Comité de Calidad, con el fin de definir cada uno de los factores que conforman la matriz DOFA. Cada panelista teniendo en cuenta la escala de evaluación (Ver Cuadro 3), asignó su criterio a cada una de las características de los factores establecidas en la evaluación organizacional (Ver Anexo A) dando como resultado final las principales Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Casino Ocean Side.

Cuadro 3: Escala de evaluación para los factores de la Matriz DOFA

ESCALA DE EVALUACIÓN	
1	Totalmente desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Indeciso
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente Autora

De acuerdo con los resultados de la Evaluación Organizacional se dio inicio a plantear las estrategias DO, FO, FA y DA obteniendo de esta forma un Análisis DOFA (Ver Anexo B).

Con respecto a las estrategias FO las cuales usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, se buscará como principal estrategia incrementar el número de alianzas con hoteles, restaurantes, bares y agencias de viaje con el fin de tener acuerdos mutuamente beneficiosos con respecto a publicidad, así mismo se aprovechará las universidades que se encuentran a sus alrededores, para

darse a conocer a través de actividades como torneos masivos con premios en efectivo a los campeones y finalistas, de igual forma llevando los Casinos móviles a dichas universidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, por lo anterior la empresa de acuerdo con los estudios que se realizan a los clientes con el fin de detectar sus necesidades y preferencias, adecuará las instalaciones, máquinas y equipos, además de esto para poder contar con un talento humano idóneo y capacitado buscará capacitaciones con entidades como el SENA con respecto a Servicio al Cliente para todos los empleados de la organización, con el fin de mejorar la atención a los mismos.

Las estrategias FA toman las fuerzas internas de la empresa para contrarrestar las amenazas externas, es por esto que la empresa ha decidido realizar estudios a la competencia y contratar carros valla que promocionen los servicios e inviten a conocer el Casino, rifando bonos en estos eventos, de tal forma que esta invitación sea más atractiva para las personas. Complemento a lo anterior, se brindará excelente atención a los clientes que visiten las instalaciones, recordando su nombre, fecha de cumpleaños, gustos, de la mano de un cordial saludo de bienvenida, con el fin de que sienta que satisfacen sus necesidades y de esta forma pueda dar un buen concepto del Casino (Voz a Voz).

Por último con respecto a las estrategias DA las cuales se manifiestan como defensivas, el casino ha tomado la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con el objeto de mejorar la capacidad de respuesta de la organización, ampliando el régimen de competitividad, productividad y calidad de sus procesos y servicios. Con lo anterior ser el primer Casino en Colombia en obtener la Certificación en la NTC ISO 9001:2008 y disfrutar de sus beneficios.

3 JUSTIFICACIÓN

Para el Casino Ocean Side es de gran importancia mejorar en la ejecución de sus procesos, con el fin de ser eficaces en el cumplimiento de los requisitos de los clientes, logrando la apertura de otros Casinos en diferentes ciudades de Colombia, como beneficio de la calidad en el servicio de entretenimiento y diversión. Teniendo en cuenta estos planes, la estudiante en práctica garantizará el diagnóstico, diseño, documentación, implementación y evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, preparando de tal forma el sostenimiento del sistema para la certificación en la NTC ISO 9001:2008 en el mes de septiembre del año en curso, garantizando el cumplimiento no solo de los requisitos exigidos por esta norma, sino los de sus clientes y los de la empresa misma.

Es un gran reto ser el primer Casino en certificarse en la NTC ISO 9001:2008, demostrando su capacidad de establecer las actividades y recursos necesarios para asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes sean conocidas y tenidas en cuenta al momento de prestar el servicio. Es por esto que este desafío se ha tomado para la sede de Bucaramanga buscando un reconocimiento y status en esta ciudad.

Todo con base en la ejecución de prácticas productivas y enfocadas al desarrollo del capital más valioso que tiene una organización que son sus empleados, ya que de ellos dependerá el desempeño del SGC dentro de la empresa y su crecimiento, es por esto que es indispensable un responsable que esté a cargo desde la selección del personal, su continua capacitación para el desarrollo de habilidades que permitan desempeñarse cada vez mejor dentro de la empresa, posibilitando ascender dentro de la misma, hasta su retiro si así lo decide la empresa. Así mismo el Departamento de Nomina para su oportuna y eficaz operación requiere de un persona encargada del Departamento de Talento Humano que vele diariamente por el reporte de novedades del personal, las cuales incluyen: vacaciones, renunciaciones, terminación de contrato, licencias, ingreso de personal y suspensiones, con el fin de que estas se reflejen dentro de la nomina que se genera quincenalmente.

De igual forma propenderá por el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional dentro de la empresa, dando como resultado la conformación de COPASO y Brigada de Emergencia.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GENERALES

- ❖ Diagnosticar, diseñar, documentar, implementar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la NTC ISO 9001:2008 en el Casino Ocean Side
- ❖ Aplicar los procedimientos e instructivos que pertenecen Departamento de Talento Humano en el Casino Ocean Side.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Diagnosticar estratégicamente el estado del Casino Ocean Side respecto a su entorno, estudiando la posición actual en el mercado y la que se quiere alcanzar, utilizando como herramienta gerencial la matriz DOFA.
- ❖ Diagnosticar el desempeño actual de la empresa con respecto al cumplimiento de los requisitos exigidos por la NTC ISO 9001:2008.
- ❖ Planificar y Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad con base a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.
- ❖ Revisar y desarrollar la documentación requerida para dar cumplimiento a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.
- ❖ Implementar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que dan cumplimiento a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008.
- ❖ Verificar el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 a través de la primera auditoría interna.
- ❖ Seleccionar el personal requerido por la empresa de acuerdo al perfil de la vacante cumpliendo con los requisitos de vinculación.
- ❖ Determinar las necesidades de capacitación para mejorar las competencias y habilidades del personal dentro de la organización.
- ❖ Implementar la metodología establecida para la aplicación de la Evaluación de Desempeño tanto al personal Directivo como Operativo, identificando así el potencial de desarrollo de los empleados, corrigiendo deficiencias en el trabajo, mejorando las relaciones humanas y la comunicación entre jefes y empleados.
- ❖ Conformar el COPASO y la Brigada de Emergencia dentro de la empresa.

5 MARCO TEORICO

5.1 DEPARTAMENTO DE COORDINACIÓN DE CALIDAD

5.1.1 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION)

Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de la ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnicas.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros por votación. La publicación como Norma Internacional requiere de la aprobación por lo menos del 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

La norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176 *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

La cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar punto en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.¹

5.1.2 NTC ISO 9001:2008

Esta es una norma estratégica en donde se busca ser eficaz en satisfacer al cliente, además se especifican los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción.²

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Prologo.

² DIPLOMADO "MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ". (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008: Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander Diap. 15

5.1.3 Evolución de la calidad

La gestión de la calidad ha evolucionado a medida que se generan nuevas ideas y se rechazan aquellas obsoletas, en realidad no se puede hablar de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente, solo se presentan ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes generando el paso a la gestión de la calidad. Dentro de la evolución de la calidad se distinguen cuatro etapas (Ver Figura 2) distintas que a través del tiempo y las nuevas tendencias dan origen a la gestión de la calidad.

Figura 2: Evolución de la calidad



Fuente: Autora

❖ El control de Calidad:

Hasta hace poco la calidad era vista como una exigencia que llevaba implícita la necesidad de evaluar, separar y corregir. Mediante la inspección del producto final o en fase de fabricación, el departamento de calidad de la empresa separaba el producto aceptable del defectuoso. Este último, se segregaba del resto y era objeto de subsanación o de rechazo.

Este proceso se llevaba a cabo según un plan de inspección creado por la propia organización, reproduciendo técnicas y tendencias del momento. Con este método se cumplía el paradigma (hoy todavía vigente en muchas organizaciones) de que la calidad únicamente se controla.

Se trata de un modelo que hoy tiene inconvenientes tales como:

Únicamente el departamento de calidad se responsabiliza de cumplir los estándares de calidad fijados. No existe ninguna participación ni esfuerzo del personal durante la cadena de fabricación.

Dichos estándares se basan en indicadores creados y localizados a lo largo del proceso de fabricación, pero en ningún caso se contempla la propia satisfacción del cliente. No se tiene en cuenta la participación del cliente en cuanto a la creación de los estándares de calidad.

No es una herramienta de mejora interna, ya que basa su eficacia en la corrección del resultado (intermedio y/o final), no en la prevención o control sobre el proceso.

Es un método costoso ya que hasta el momento en que se activa el indicador y se detecta el error existen los costes de fabricación interrumpidos.

Es difícilmente válido en los servicios ya que en este sector no suelen haber intervalos entre el tiempo de producción y el momento de entrega del bien.

❖ **El aseguramiento de la Calidad**

Hemos visto que determinados niveles de calidad en un producto/servicio sólo se podían alcanzar como consecuencia de unos procesos operativos adecuados. Luego, si todos los procesos que intervienen en el ciclo de fabricación han sido gestionados de modo eficaz, y si además, contamos con mecanismos para verificar que estos mecanismos se cumplen, entonces no será necesario el esfuerzo de control que veíamos en los modelos anteriores.

La gestión correcta de un proceso consiste en su normalización; o sea, en la definición de un procedimiento documentado y en la comprobación de que el mismo se está cumpliendo. Con este método, podemos afirmar que la calidad de un producto es predecible, ya que si se ha normalizado el proceso (mediante su redacción, etc.) y se ha verificado su cumplimiento (mediante auditorías, etc.), la calidad del producto está asegurada.

Es un método orientado a los procesos operativos, y la definición y representación escrita de estos procesos sirve de guía para su cumplimiento. Aquí ya no se busca detectar o corregir errores, lo que se pretende es hacer las cosas bien a la primera cumpliendo lo que está escrito.

Este planteamiento es el que subyace en los sistemas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000.

El método cuenta con algunas limitaciones como la falta de una actividad organizada de mejora, o incluso que el excesivo formalismo o "papeleo" limita la capacidad de innovación interna.

❖ **La Calidad Total**

"Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.
- La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.
- Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, No posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y llegado el caso, su sentido."³

❖ **Gestión de la Calidad**

En términos generales asociamos el concepto de gestión al cumplimiento de ciertos objetivos marcados. Cuando decimos que la calidad se puede gestionar, estamos asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que podamos aplicar a otras áreas funcionales como puedan ser las finanzas, los recursos humanos, etc.

³ MGARNET. Calidad: Introducción Conceptos Calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

Para entender lo anterior debemos partir de planteamientos algo distintos a los de control y aseguramiento. En éstos, el tratamiento de la calidad sólo se entendía para aquellos procesos productivos que estaban directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando hablamos de gestión, no obstante, estamos englobando dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

Este enfoque global viene determinado por una especial concepción del producto. Aquí, por producto entendemos el resultado del trabajo de cualquier persona, sea cual sea su lugar en relación con la cadena de producción; luego habrá productos externos y productos internos. Del mismo modo, consiste en un método orientado a la satisfacción del cliente, y por cliente entenderemos, cualquier destinatario de un trabajo anterior, sea otra unidad funcional (departamento, persona), o bien sea el cliente final.

La mejora dentro de los modelos de gestión de la calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina "Ciclo PDCA" (en castellano PHVA - planificar, hacer, verificar, actuar-) o "ciclo de Deming". En definitiva se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. La filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la realización de las diversas actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.⁴

⁴ ADRFORMACIÓN. Curso de Calidad ISO 9001:2000: Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion1/tutorial3.html>

5.1.4 Definiciones

- ❖ **Calidad:** “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”⁵
- ❖ **Requisito:** “Necesidad o expectativa establecidas, generalmente implícita u obligatoria.”⁶
- ❖ **Satisfacción del cliente:** “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.”⁷
- ❖ **Sistema de Gestión de la Calidad:** “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.”⁸
- ❖ **Política de calidad:** “Intenciones globales que conforman un marco de referencia para dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad.”⁹
- ❖ **Objetivos de calidad:** Determina los resultados deseados y ayuda aplicar recursos para obtener buenos resultados. Deben ser coherentes con la política de calidad. De ellos depende la satisfacción del cliente y la confianza de las partes interesadas.”¹⁰
- ❖ **Gestión de la calidad:** “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en los relativo a la calidad.”¹¹
- ❖ **Planificación de la calidad:** “Parte de la Gestión de la Calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad (PENSAR ANTES DE ACTUAR).”¹²

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: conceptos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogota D.C.: INCONTEC, 2000. 23 p.

⁶ Ibid., p. 23

⁷ Ibid., 23

⁸ Ibid., p. 24

⁹ Ibid., p. 24

¹⁰ Ibid., p. 24

¹¹ Ibid., p. 24.

¹² Ibid., p. 24.

- ❖ **Aseguramiento de la calidad:** “Parte de la Gestión de la Calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad (PREVENCIÓN DE NO CONFORMIDADES).”¹³
- ❖ **Control de calidad:** Parte de la Gestión de Calidad orientada al cumplimiento los requisitos de la calidad (DETECCIÓN DE NO CONFORMIDADES).¹⁴
- ❖ **Mejora de la calidad:** “¹⁵Parte de la Gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (MEJORA PUNTUAL DE LA CALIDAD).”¹⁶
- ❖ **Mejora continua:** “Actividad recurrente (permanente) para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos”¹⁷
- ❖ **Eficacia:** “Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.”¹⁸
- ❖ **Eficiencia:** “Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.”¹⁹
- ❖ **Proceso:** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”²⁰
- ❖ **Procedimiento:** “Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.”²¹
- ❖ **Producto:** “Resultado de un proceso”²²
- ❖ **Cliente:** “Organización o persona que recibe un producto”²³
- ❖ **Partes interesadas:** “Personas o grupos que tengan un interés en el desempeño o éxito de una organización.”²⁴

¹³ Ibid., p. 24.

¹⁴ Ibid., p. 24

¹⁵ Ibid., p. 24

¹⁶ Ibid., p. 24

¹⁷ Ibid., p. 24

¹⁸ Ibid., p. 24

¹⁹ Ibid., p.24

²⁰ Ibid., p. 25

²¹ Ibid., p. 25

²² Ibid., p. 25

²³ Ibid., p. 25

- ❖ **No conformidad:** “Incumplimiento de un requisito.”²⁵
- ❖ **Acción correctiva:** “Eliminar la causa de una no conformidad detectada”²⁶
- ❖ **Acción preventiva:** “Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial.”²⁷
- ❖ **Documentos:** “Información y su medio de soportes.”²⁸
- ❖ **Manual de calidad:** “Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.”²⁹
- ❖ **Registros:** “Documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan la evidencia de actividades desempeñadas.”³⁰
- ❖ **Auditoría:** “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.”³¹

5.1.5 Enfoque basado en procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse “enfoque basado en procesos”.

²⁴ Ibid., p. 25

²⁵ Ibid., p. 27

²⁶ Ibid., p. 27

²⁷ Ibid., p. 27

²⁸ Ibid., p. 28

²⁹ Ibid., p.28

³⁰ Ibid., p.28

³¹ Ibid., p. 29

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad enfatiza la importancia de:

- ❖ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- ❖ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- ❖ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- ❖ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

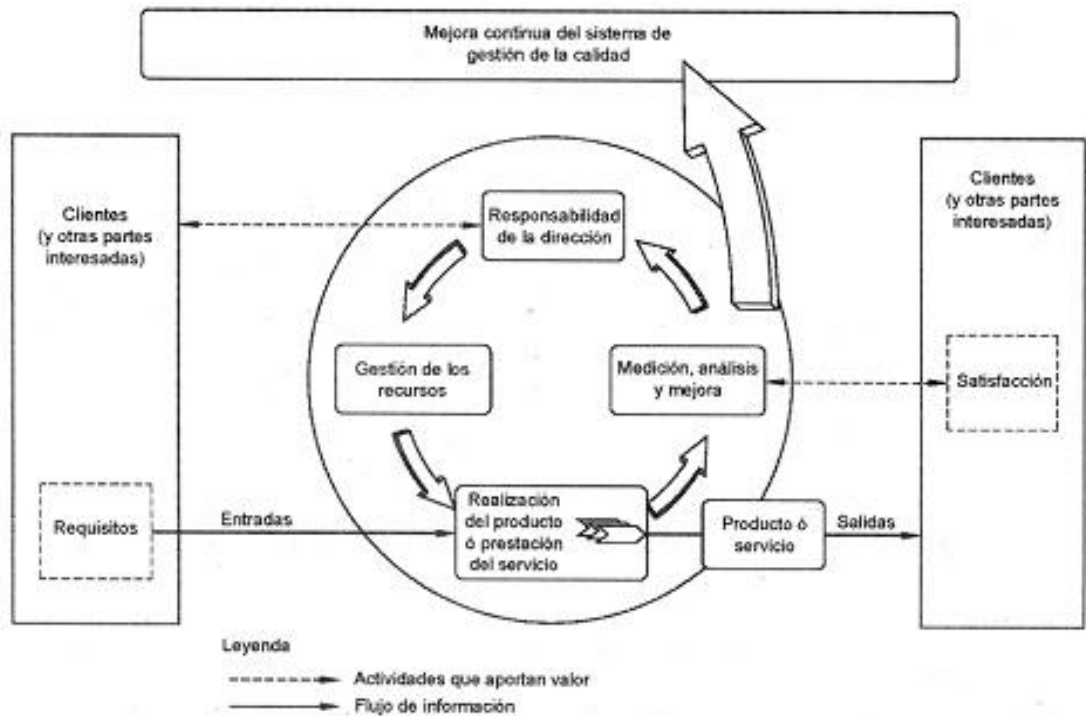
El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (Ver Figura 3), ilustra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

A todos los procesos puede aplicarse la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).

- ❖ Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- ❖ Hacer: Implementar los procesos
- ❖ Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- ❖ Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.³²

³² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Enfoque basado en procesos.

Figura 3: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Enfoque basado en procesos.

5.1.6 Principios de Gestión

❖ Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

❖ Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- ❖ **Participación del personal**
El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ❖ **Enfoque basado en procesos**
Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ❖ **Enfoque de sistema para la gestión**
Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ❖ **Mejora continua**
La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ❖ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

33

5.1.7 Beneficios internos y externos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Tener un Sistema certificado hoy en día ya no es un elemento diferenciador que posea alguna empresa debido al incremento de las exigencias del mercado, es por esto mismo que se considera como una práctica organizacional para poder competir y cumplir con las expectativas mínimas del mercado.

Las empresas que cuenten con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, pueden obtener beneficios internos, dentro de los cuales se encuentra: entrenamiento y capacitación, aumento de la productividad con cero errores durante la prestación del servicio, cambio cultural positivo ya que al trabajar con estándares se permite ejecutar las tareas más organizadamente y estar seguros que el resultado siempre va a ser el mismo, mayor conciencia sobre la calidad al tener siempre presente que las cosas se deben hacer bien desde el principio, desarrollo de la creatividad, eficacia en las labores diarias y por último tener equipos de trabajo consolidados. Así mismo puede presentar una cultura organizacional enfocada a implementar acciones que permanentemente mejore su desempeño logrando superar los resultados y metas esperadas en cada una de sus actividades a través de mecanismos de seguimiento y medición.

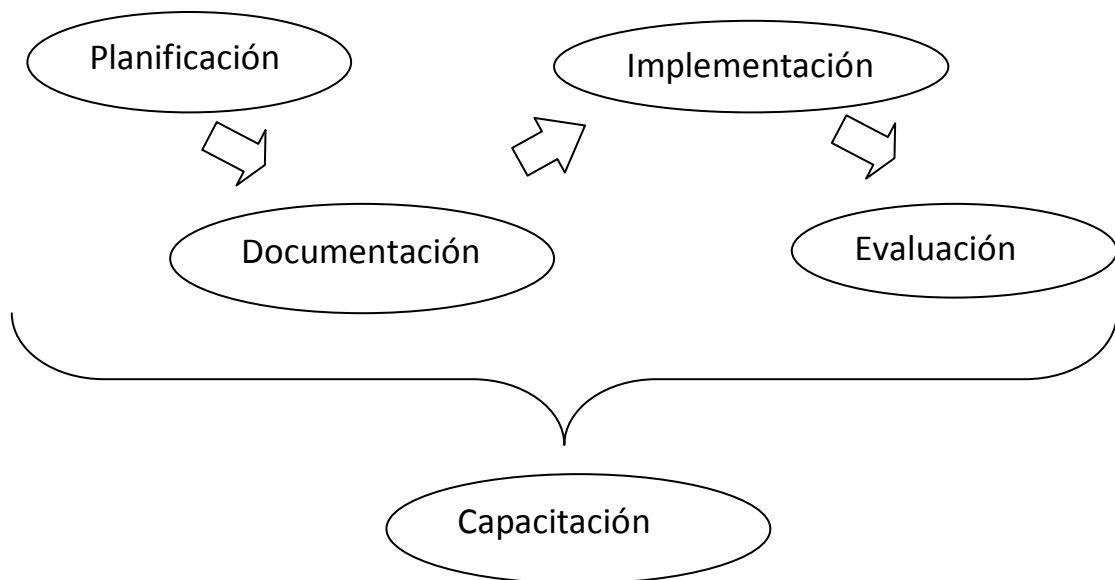
³³ JAVIER CAZORLA. CAPITULO 4: Los ocho principios de gestión de calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

Además de beneficios internos también se encuentran los beneficios externos como: mejoramiento de la satisfacción del cliente, óptima calidad percibida por ellos y la competencia, mejores relaciones, métodos de trabajo con clientes y proveedores y disminución de quejas o reclamos. De igual forma poder incrementar la participación comercial en el mercado y lo más importante tener la fidelidad por parte de los clientes que son la razón de cualquier empresa “sin clientes no hay empresa”.

5.1.8 Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad

El desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad comprende cuatro etapas (Ver Figura 4) que hacen referencia al ciclo de Deming o PHVA, teniendo en cuenta esta secuencia para el desarrollo del trabajo práctico.

Figura 4: Etapas del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008Diap. 34.

❖ **Etapas de planificación**

Actividades

- Establecimiento del alcance del SGC
- Definición de la política y objetivos de calidad
- Descripción de los procesos
- Diseño de indicadores de gestión de calidad
- Definición de responsables de los procesos
- Programación de los comités

❖ **Etapas de documentación**

Actividades

- Adecuación de los documentos propios de la operación de los procesos
- Estructuración del manual de perfiles y responsabilidades
- Establecimiento del manual de calidad: directrices de la compañía, estructura organizacional y documental, mapa de procesos, caracterizaciones de los procesos, planificación del SGC, nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001

❖ **Etapas de implementación**

Actividades

- Desarrollo de actividades de sensibilización del personal
- Comunicación de las directrices del SGC
- Reunión por procesos para la divulgación y distribución de los documentos
- Promoción de los procesos exigidos por la NTC ISO 9001:2008

❖ **Etapas de capacitación**

Actividades

- Programación de las capacitaciones
- Desarrollo de capacitaciones enfocadas a:
 - Interiorización de las directrices del SGC
 - Fundamentos y generalidades del SGC
 - Gestión por procesos
 - Método de análisis de causas de no conformidades
 - Formación de auditores internos de calidad

❖ Etapa de evaluación

Actividades

- Planeación de la revisión por la gerencia
- Planeación de las auditorías internas de calidad
- Realización de revisiones por la dirección
- Desarrollo de auditorías internas de calidad
- Establecimientos de acciones correctivas
- Seguimientos y verificación de las acciones tomadas para las no conformidades de auditoría.³⁴

5.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

5.2.1 Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)

Es un organismo previsto por la ley de promoción y vigilancia de las políticas, normas y reglamentos de salud ocupacional.

El cual debe conformarse tan pronto comience a funcionar el centro de trabajo, e inmediatamente si éste ya se encuentra en operación

❖ Marco legal

Ley 9a. de 1979

Esta ley marca la pauta hacia una legislación organizada en materia de Salud Ocupacional; conocida como “Código Sanitario Nacional”

Artículo 98 al 110:

De las condiciones ambientales, de los agentes físicos, químicos y biológicos.

Artículo 111:

Organización de la Salud Ocupacional en los lugares de trabajo.

Artículo 112 al 154:

Seguridad industrial, de la medicina preventiva y saneamiento básico.

Decreto 614 de 1984

Este decreto determina las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.

Resolución 02013 de 1986

Reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional.

³⁴ DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008Diap. 35-39

Resolución 1016 de 1989

Programa de Salud Ocupacional en empresas y establece pautas para el desarrollo de los subprogramas de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial y el Comité Paritario de Salud Ocupacional

Decreto 1295 de 1994

Determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales (art. 63 Decreto 1295 de 2004)

❖ **Conformación del COPASO**

Depende básicamente del número de trabajadores al servicio de la empresa.

Cuadro 4: Número de representantes al COPASO por cada una de las partes de acuerdo al número de empleados que hay en la empresa.

No Trabajadores de la empresa	No representantes por cada una de las partes
10 a 49	1
50 a 499	2
500 a 999	3
> 1000	4

Fuente: La Equidad Seguros

Las empresas de menos de 10 trabajadores deben tener un vigía ocupacional, quien cumplirá las mismas funciones del comité paritario (Dec. 1295 de 2004).

La elección de los integrantes se hace por un periodo de dos años. (Art. 63 Decreto 1295 de 2004).

El **patrón deberá designar a sus representantes**, según art. 5° de la Resolución 2013 de 1986. Se sugiere que los **representantes patronales** no sean empleados del Dpto. de seguridad.

Los **representantes de los trabajadores** deberán ser elegidos directamente por los trabajadores a través de votación directa y secreta.

El presidente del Comité lo designará el empleador, escogiéndolo de los representantes que él nombra y el Comité en pleno elegirá al secretario, de los que lo conforman.

Una vez nombrados los representantes se reunirán para levantar el acta de constitución. El Comité elaborará las metas, objetivos y un plan de trabajo, este plan de trabajo debe ser avalado por los trabajadores a través de su respectivo grupo homogéneo.

Los miembros del comité paritario tienen iguales derechos y obligaciones, independientemente de la jerarquía que cada uno tenga dentro de la empresa.

❖ **Principales funciones del Comité**

- Investigar las causas que afectan la salud de los trabajadores.
- Proponer la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares de trabajo.
- Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional.
- Colaborar con el análisis de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales e indicar las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia.
- Vigilar el desarrollo de las actividades del PSOE.
- Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional, en actividades que éstos adelanten en la empresa.

En el caso de que ocurra un accidente o riesgo inminente el comité se reunirá con carácter extraordinario y con la presencia del responsable del área donde ocurrió el accidente o se determinó el riesgo, dentro de los cinco días siguientes a la ocurrencia del hecho.³⁵

³⁵ CAPACITACION E INDUCCION E BASICA EN SALUD OCUPACIONAL (23 de Marzo de 2010: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la I Actividad del Cronograma de Capacitaciones. Bucaramanga: La Equidad Seguros, 2001.

6 DIAGNÓSTICO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NTC ISO9001:2008 EN EL CASINO OCEAN SIDE

6.1 DIAGNÓSTICO INICIAL PARA ESTABLECER Y DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA NTC ISO 9001:2008

Para identificar la situación actual del Casino Ocean Side se realizó un diagnóstico inicial (Ver Anexo C) con el fin de tener evidencia sobre el nivel de cumplimiento de la organización con respecto a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008. Debido a que en la empresa se encuentran definidos los procesos, la metodología que se empleó fue entrevista personal con el encargado de cada proceso en donde se realizaban preguntas basadas en los requisitos exigidos por la norma que aplicaban para cada uno de ellos, para de esta forma recolectar la mayor información posible sobre como desarrollan las actividades diarias junto con los conocimientos y actitudes que tenían frente a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008.

Para determinar el estado de los requisitos se establecieron los siguientes criterios de evaluación:

Cuadro 5: Criterios de evaluación para el diagnóstico inicial del SGC

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
1	No aplica	Requisito no aplicable, bajo los parámetros de exclusión de la NTC ISO 9001:2008.
2	Identificado	Requisito aplicable, no diseñado, ni desarrollado, ni implementado.
3	Documentado y no implementado	Requisito aplicable, diseñado, desarrollado pero no implementado.
4	Documentado e implementado	Requisitos implementado con resultados, registros Y evidencias.
5	Auditado y mejorado	Requisito implementado y auditado con resultados conformes.

Fuente: Autora

Los anteriores criterios de evaluación se asignaron a cada uno de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, con base a la información recolectada, obteniendo de esta forma los resultados del diagnóstico inicial (Ver Anexo C).

A continuación en el Cuadro 6 se puede observar la estructura de la Lista de Verificación del Diagnóstico.

Cuadro 6: Descripción de la lista de verificación para el diagnóstico inicial del SGC

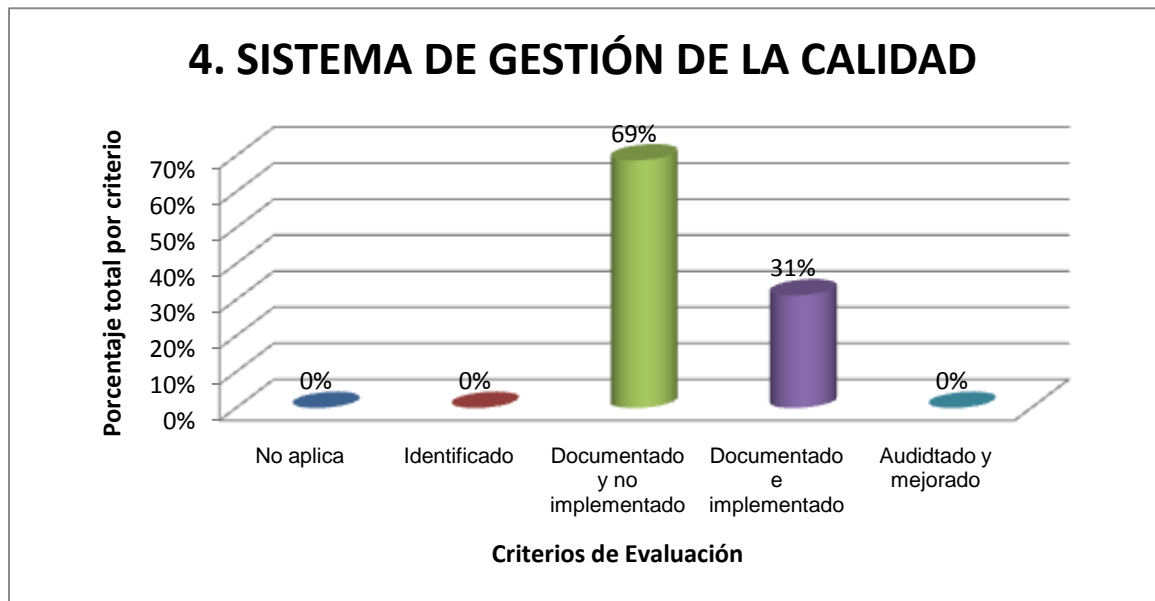
LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SGC EN EL CASINO OCEAN SIDE							
Numerales de la NTC ISO 9001:2008.	REQUISITOS	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES Y EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5	

Fuente: Autora

6.1.1 Resultados del diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de la Calidad

Los resultados del diagnóstico inicial muestran para los requisitos contenidos en el numeral 4 de la NTC ISO 9001:2008, que el 69% se encuentran documentados pero no implementados, esto debido a que se pretende homologar toda la documentación de la sede de Santa Marta, además se evidencia que un 31% de los requisitos documentados están implementados ya que los documentos y registros necesarios para la eficaz operación de los procesos operativos (Máquinas, Mesas, Caja, Control de Juegos y Video y Recaudo) fueron la base inicial para el funcionamiento del Casino cuando se inauguró en la sede de Bucaramanga, aclarando que no hay un correcto control de de estos registros a causa de que no se ha comunicado el procedimiento de control de registros y los documentos aun no se han difundido por lo tanto no se ha implementado el procedimiento de control de documentos. Los demás procesos (Gestión Comercial y Eventos, Talento Humano, Gestión de la Calidad, Mantenimiento Técnico y Locativo, Tesorería, Bar y Seguridad) desarrollan actividades sin dar cumplimiento a cabalidad de los estándares establecidos para cada uno de ellos, ni se han tomado acciones de seguimiento, medición y análisis, junto con aquellas necesarias para alcanzar los resultados esperados y planificados (Ver Figura 5).

Figura 5: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 4. Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Autora

Se evidencia en el diagnóstico inicial del numeral 5. Responsabilidad de la dirección, que un 22% de los requisitos contenidos en este numeral se encuentran documentados e implementados, mostrando el compromiso de la dirección con respecto a la implementación del SGC en la sede de Bucaramanga, destinando los recursos necesarios para tal fin y comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios. Así mismo al designar un representante de la dirección ante el Sistema de Gestión de la Calidad a través de un acta de nombramiento.

La alta dirección aunque tiene establecida una Política y Objetivos de Calidad, que cumplen con los requisitos del numeral 5.3 y 5.4.1 de la NTC ISO 9001:2008, no han sido comunicados dentro de la empresa, aclarando que los medios de comunicación interna se encuentran definidos pero todavía no se transmite información sobre el SGC.

En cuanto a la identificación de los requisitos del cliente, si bien hay actividades documentadas como las encuestas de satisfacción, solo se realizan estudios de la competencia para ofrecer al cliente servicios superiores a esta, de igual forma son escuchadas y tomadas en cuenta las sugerencias de los clientes, ya que es con esta información que se lleva a cabo la reunión semanal con todos los jefes de proceso para planear los eventos, rifas y mejoras en el servicio con el fin de cumplir con las necesidades y requisitos del cliente.

Dentro de la empresa cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades a través de un manual de funciones el cual fue entregado y socializado a medida que eran contratados junto con el organigrama que les indica la jerarquía y el conducto regular dentro de la empresa.

Por último, no se han llevado a cabo revisiones por la dirección ya que no se ha implementado un Sistema de Gestión, dando evidencia de que un 78% de los requisitos del numeral 5. Responsabilidad de la dirección, se encuentran documentados pero no implementados, lo que incluye la planificación del mismo para dar cumplimiento a los requisitos del numeral 4.1 (Ver Figura 6).

Figura 6: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 5. Responsabilidad de la dirección



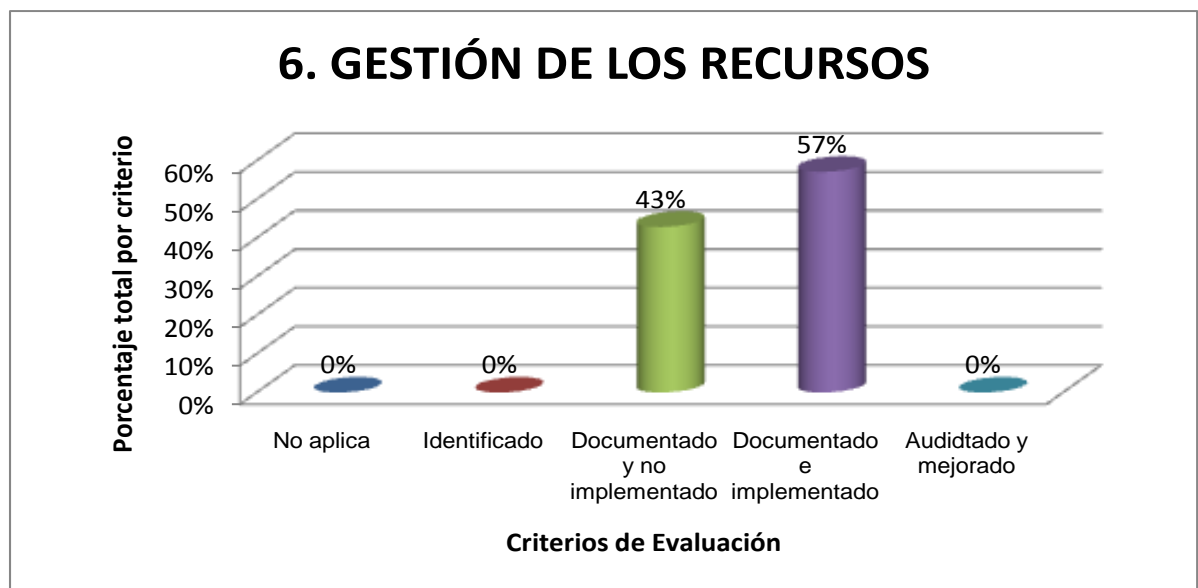
Fuente. Autora

Los requisitos del numeral 6. Gestión de los recursos, en el diagnóstico inicial muestra como resultados que el 43% de los requisitos de este numeral se encuentran documentados pero no implementados y el 57% se encuentran documentados e implementados, como evidencia de esto la empresa ha destinado los recursos necesarios para implementar el SGC y para aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos en cuanto al servicio.

Dentro de estos recursos se encuentran los relacionados con el personal necesario para la prestación del servicio, el cual es competente de acuerdo a los requisitos definidos en el Manual de Funciones para cada cargo de la empresa, debido a que cuando hubo la necesidad de personal para inaugurar el Casino se tuvo en cuenta: el perfil del cargo, pruebas psicométricas, pruebas técnicas y la respectiva entrevista con el fin de reclutar el personal idóneo, el cual al ser seleccionado tuvo inducción al cargo, a las directrices de la empresa y las máquinas. Se evidencia los soportes de la formación, educación y experiencia de los empleados mostrando la conformidad de las competencias necesarias para ejecutar las labores de su cargo, en cada una de las hojas de vida.

Aunque la empresa tiene documentada la sistemática para determinar las necesidades de capacitación para los empleados después de su ingreso, teniendo en cuenta las necesidades relacionadas con la capacidad de mejorar sus habilidades en el cargo, no se ha ejecutado, al igual que la implementación del programa de Salud Ocupacional en donde se establece la metodología para la identificación y gestión de los factores humanos y físicos del entorno de trabajo (Ver Figura 7).

Figura 7: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 6. Gestión de los recursos



Fuente: Autora

Se evidenció que los requisitos contenidos en el numeral 7. Realización del producto, se ha documentado e implementado en un 70%, esto es debido a que al iniciar en funcionamiento el Casino ya se encontraba la documentación de la sede de Santa Marta auditada y certificada, por lo tanto para el desarrollo de las actividades concernientes a los procesos operativos como lo son Máquinas, Mesas, Caja, Control de Juegos y Video y

Recaudo se socializó y capacitó al personal seleccionado con respecto a todos los documentos de estos procesos, de esta forma en cuanto a la realización del producto solo se encontraba documentado pero no implementado un 28%.

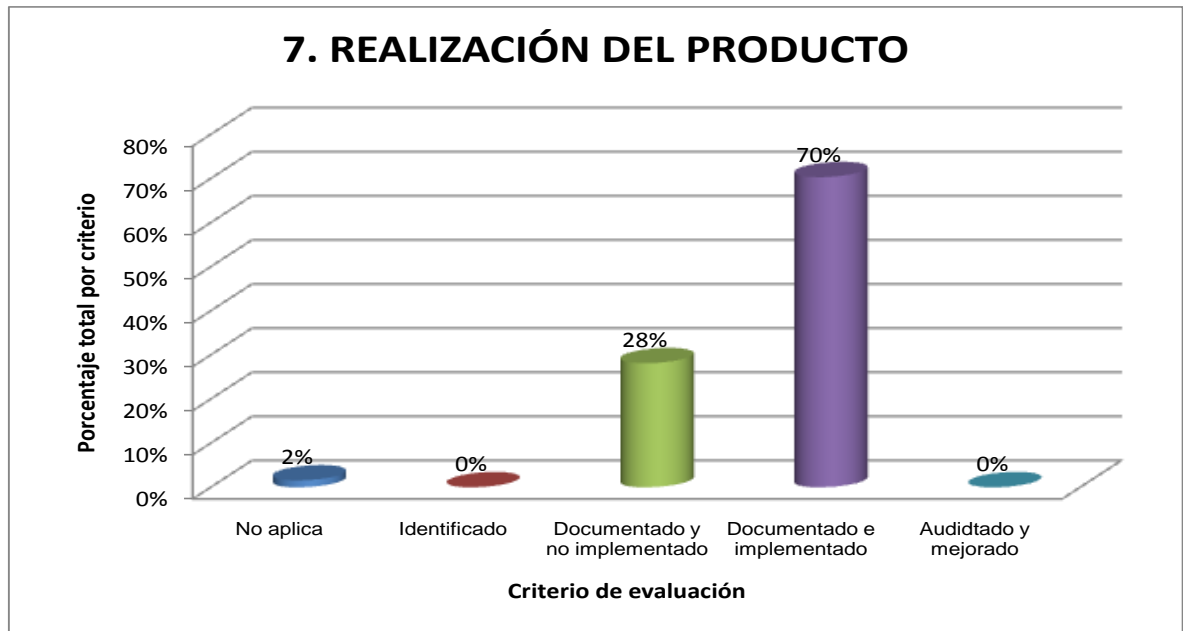
La empresa valida sus procesos de servicio de la siguiente forma:

- ❖ Máquinas: Estas se validan diariamente por parte del Director de Mantenimiento Técnico y Locativo, ya que antes de la apertura del Casino se verifica que todas las máquinas estén funcionando correctamente.
- ❖ Mesas: Antes de realizar la apertura del área de Mesas el Pitboss es el encargado de calibrar la ruleta con un Nivel, de abrir las cartas, contarlas e identificar si hay alguna en mal estado, así mismo de realizar un conteo de todas las fichas con diferente denominación que se encuentran en el fichero con el fin de identificar que esté la cantidad correcta de cada una de estas.
- ❖ Bar: Se validan las Picadas al verificar que estén en buen estado antes de brindar esta cortesía a los clientes.
- ❖ Caja: Se valida la cantidad de efectivo disponible para prestar un buen servicio a los clientes.

Dentro de los requisitos que no se encuentran implementados en su mayor parte son los correspondientes al numeral 7.4 de la NTC ISO 9001:2008 debido a que se evidencia que el responsable de las compras ejecuta sus actividades diarias manejando los soportes necesarios contablemente pero sin cumplir a cabalidad con los documentos y estándares establecidos ya que no se han difundido y comunicado. Aun no se evidencia la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.

Por último solo el 2% de los requisitos contenido en este numeral se excluye del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que este no se realiza, antes, durante ni después de la prestación de los servicios (7.3 Diseño y Desarrollo) (Ver Figura 8).

Figura 8: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 7. Realización del producto

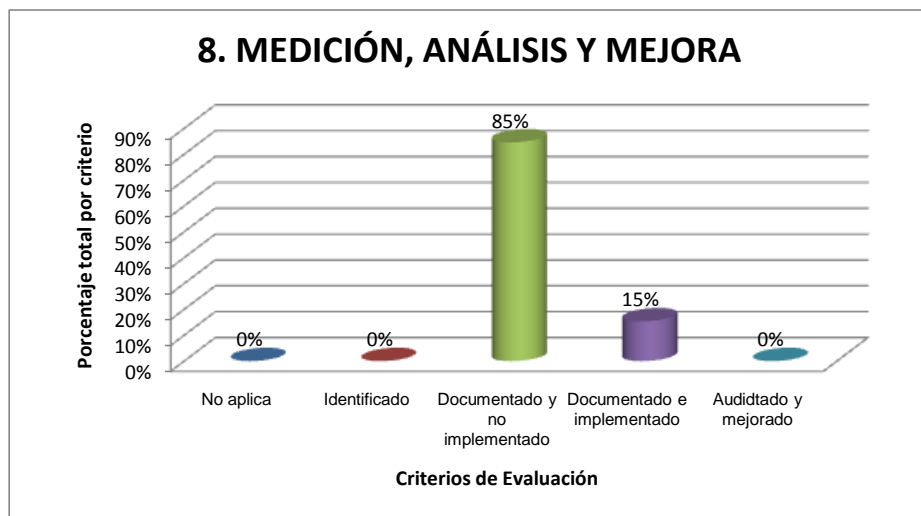


Fuente: Autora

Los resultados eran los esperados en el diagnóstico inicial debido a que la empresa no ha iniciado a dar cumplimiento con los requisitos del numeral 8. Medición, análisis y mejora, aunque estos ya se encuentran documentados. Lo anterior debido a que no se han implementado los procedimientos de acciones correctivas, preventivas y de mejora, pero evidentemente si detectan las causas de las no conformidades realizando el tratamiento adecuado con el fin de que no vuelvan a ocurrir, esto sin dejar registro de las acciones tomadas, en cuanto a las acciones preventivas y de mejora, debido a que no se ha conformado ni llevado a cabo el primer Comité de Calidad en el cual se plantean los proyectos de mejora y el seguimiento, así como tampoco se tienen resultados sobre indicadores, auditorías y revisiones por la dirección, estas no se han gestionado

La empresa tiene establecida la obtención de análisis de datos a través de las encuestas de satisfacción, medición de los indicadores de gestión y un informe de gestión mensual que se envía a la Gerencia General en el cual se deben realizar análisis y conclusiones del desempeño de cada proceso, pero por el momento no se ha llevado a cabo análisis de datos. Aunque no se apliquen encuestas para determinar la satisfacción del cliente y no se haga análisis de las mismas, en la empresa determinan los requisitos de los cliente a través de la atención de sus solicitudes, contacto directo con el cliente, se estudia a la competencia para superar los servicios y atenciones que esta ofrece, así mismo dando soluciones inmediatas al cliente cuando se presente alguna queja y reclamo, realizando la debida retroalimentación con él, para conocer si fue acorde la solución que se manejó con sus expectativas (Ver Figura 9)

Figura 9: Resultados del diagnóstico inicial para el numeral 8. Medición, análisis y mejora



Fuente: Autora

Finalizado el diagnóstico inicial realizado por la practicante y debido a la necesidad de comunicar el estado del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la empresa se conformó el Comité de Calidad, los miembros que hacen parte son:

- ❖ Nombre: Lina Marín Marín
Cargo: Gerente General
Procesos que lidera: Planeación y Control del SGC
- ❖ Nombre: Wilmar Quirama
Cargo: Gerente Operativo
- ❖ Nombre: Hugo Mosquera Mosquera
Cargo: Director Operativo
- ❖ Nombre: Andrés Suarez
Cargo: Gerente Comercial
Procesos que lidera: Gestión Comercial y Eventos
- ❖ Nombre: Directora de Maquinas
Cargo: Blanca Cataño
Procesos que lidera: Máquinas, Bar y Caja

- ❖ Nombre: Salvador Sabalza
Cargo: Subdirector de Máquinas
Procesos que lidera: Máquinas, Bar y Caja
- ❖ Edison Cardona
Cargo: Subdirector de Máquinas
Procesos que lidera: Máquinas, Bar y Caja
- ❖ Nombre: Franc Tabares
Cargo: Director de Mesas
Procesos que lidera: Mesas
- ❖ Nombre: Fernando Hidalgo
Cargo: Pitboss
Procesos que lidera: Mesas
- ❖ Nombre: Gustavo Santamaría
Cargo: Director de Seguridad y Control de Juegos
Procesos que lidera: Seguridad y Control de Juegos
- ❖ Nombre: Leonardo Arias
Cargo: Director de Mantenimiento Técnico y Locativo
Procesos que lidera: Mantenimiento Técnico y Locativo
- ❖ Nombre: Elkin Villamizar
Cargo: Jefe de Recaudo
Procesos que lidera: Recaudo

Los temas que se trataron en el comité y quedaron registrados en la primera acta (Ver Anexo D) fueron los siguientes:

- ❖ Resultados del Diagnóstico Inicial
- ❖ Programa de sensibilización y capacitación acerca de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Implicaciones, beneficios, importancia y obligaciones que implica la implementación de un SGC.
- ❖ Revisión de la Política y Objetivos de Calidad.

Este primer Comité de Calidad se llevó a cabo el 25 de Enero del año en curso y el cual se siguió realizando todo los primeros lunes de cada mes a las 4:00 p.m con el fin de tratar temas como:

- ❖ Avances en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad
- ❖ Revisión y aprobación de acciones correctivas y preventivas
- ❖ Seguimiento al programa de capacitación

- ❖ Seguimiento en las actividades de mercadeo y ventas e informes de satisfacción de clientes.
- ❖ Cualquier tema relacionado con la operación del negocio y la correcta implantación y evolución del Sistema de Gestión de la Calidad.

Nota: La Gerente General y el Gerente Operativo aunque forman parte vital del Comité de Calidad asistían ocasionalmente, teniendo en cuenta que cada acta que se realizaba era enviada vía mail con el fin de informar los temas que trataron y recibir la retroalimentación por parte de cada uno de ellos, cuando se encontraban fuera de la ciudad.

6.1.2 Observaciones del diagnóstico inicial

- ❖ Todos los estándares necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 ya se encuentran documentados, pero no toda la documentación está implementada.
- ❖ El casino se inauguró el 11 de noviembre de 2009, con un tiempo de preparación de 5 meses previamente, en donde se capacitó al personal con la documentación solo correspondiente a los procesos operativos (Máquinas, Mesas, Caja, Control de Juegos y Video y Recaudo) por lo tanto con respecto a los requisitos del numeral 7 de la NTC ISO 9001:2008 en su mayoría se cumplían a cabalidad.
- ❖ De igual forma en el tiempo de preparación los empleados tuvieron la debida entrega y socialización del manual de funciones, el cual se encuentra documentado e implementado en la sede de Bucaramanga. Este personal seleccionado cuenta en sus hojas de vida con los soportes necesarios que evidencian su formación y experiencia necesaria para ocupar el cargo asignado.
- ❖ No se encuentran comunicadas la Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad.
- ❖ La visión no es acorde con las metas a largo plazo del Casino en la ciudad de Bucaramanga
- ❖ El Casino cumple con los requisitos legales y reglamentarios para su apertura y funcionamiento
- ❖ No se evidencia que los responsables de cada proceso dejen registro de las acciones correctivas que realizan y no se llevan a cabo acciones preventivas y de mejora en ninguno de estos.
- ❖ En los procesos como Mantenimiento Técnico y Locativo, Gestión Comercial y Eventos, Gestión de la Calidad, Tesorería y Talento Humano no se cumplen a cabalidad la documentación establecida para cada uno de estos por lo tanto tampoco se manejan los correspondientes registros como evidencia del desarrollo de las actividades diarias.
- ❖ En el proceso de Mantenimiento Técnico y Locativo el encargo diariamente hace revisión y mantenimiento de las máquinas y equipos pero no se evidencia el debido registro al igual que las hojas de vida de cada una de las máquinas
- ❖ En el proceso de Tesorería no se realiza selección, evaluación y reevaluación de los proveedores, por lo tanto ninguno de ellos se encuentra matriculado.

- ❖ En el proceso de Gestión Comercial y Eventos el encargado es el responsable de realizar los estudios de la competencia, mantener el contacto directo con los clientes con el fin de conocer sus necesidades en cuanto al servicio, así como de responder por las posibles quejas y reclamos que se presente, dando el tratamiento adecuado y pidiendo finalmente la retroalimentación del cliente frente a la solución presentada.
- ❖ No se conoce por parte de los empleados las generalidades del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Dentro de la empresa se tienen definidos los medios para la comunicación interna como lo son: Radios, Cartelera en la sala de descanso, E-mail, chat, Reuniones mensuales con los empleados operativos y reuniones semanales con los empleados administrativos. Pero aun no se transmite información sobre el Sistema de Gestión de la Calidad.

Con el fin de evaluar como complemento al diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la empresa, los conocimientos que tienen los empleados del Casino Ocean Side sobre Calidad y para tener un punto de partida al momento de empezar a implementar un Sistema de Gestión, se diseñó un examen llamado FUNDAMENTOS BASICOS DEL SGC (Ver Anexo E), que al mismo tiempo permite llevar un seguimiento y medición sobre los avances e interiorización en este tema por parte de los trabajadores que laboran en la empresa.

El examen se aplicó a un total de 39 empleados que hacen parte del área operativa, los resultados reflejan bajos conocimientos de los empleados frente al tema de la Calidad, esto es debido a diferentes factores dentro de los cuales se encuentran: el personal que trabaja con la empresa son personas que al contratarse no tenían ninguna experiencia laboral y a quienes se le dio un entrenamiento previo por un periodo de cinco meses antes de inaugurarse la misma, además de ser personas que no han tenido experiencia laboral poseen una baja formación académica ya que no lo requieren por el tipo de tareas que se desempeñan en cada uno de los cargos, un 80% de ellos solo han realizado estudios hasta la secundaria y el otro 20% la primaria (el anterior dato tomado de la tabulación de la Evaluación Fundamentos Básicos del SGC).

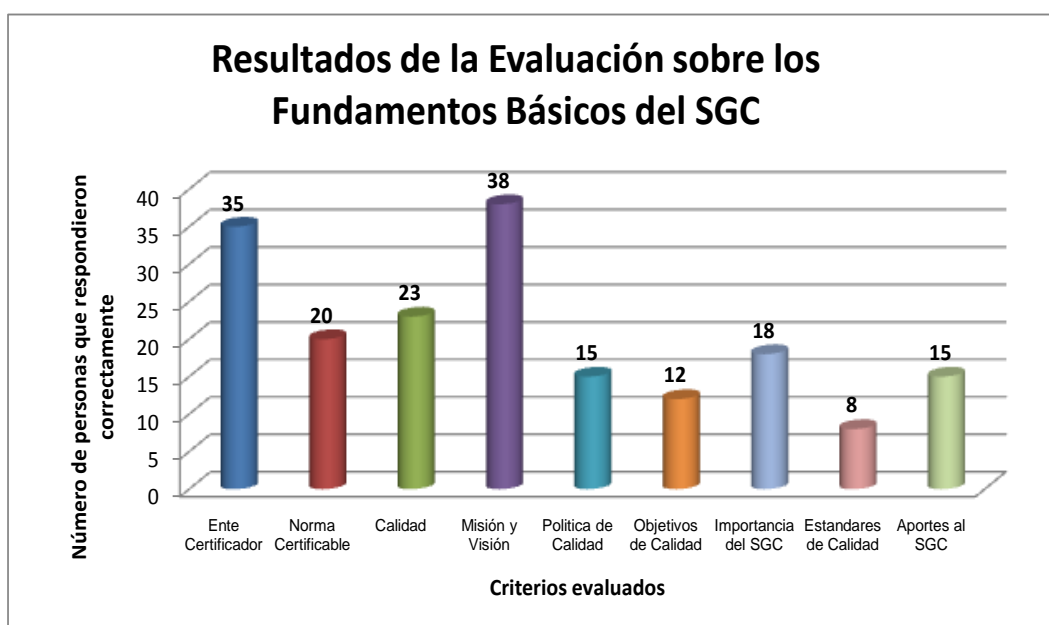
En cuanto al personal administrativo hay un total de 10 empleados dentro de la empresa, de los cuales 3 empleados cuentan con una formación hasta pregrado y los restantes solo culminaron la secundaria, pero tienen un promedio de 4 a 5 años de experiencia en su labor para poder desempeñarse como jefes dentro de la empresa, a ellos no se les aplicó la evaluación debido a que fueron trasladados de la sede de Santa Marta en la cual pasaron por el proceso de certificación, a la sede de Bucaramanga, por lo tanto ya contaban con los conocimientos y la experiencia en cuanto a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, además fueron de gran aporte al comienzo del funcionamiento de la empresa su conocimiento y experiencia en este tema para empezar a difundirla entre

los empleados y dar inicio a una cultura de calidad en las actividades diarias que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de servicio.

Frente a los criterios evaluados, de 39 empleados que realizaron el examen, 31 de ellos presentan desconocimiento sobre el concepto de estándares de calidad, 24 no conocen la Política y 27 sus Objetivos de calidad, de igual forma con respecto a los aportes que podrían tener en la implementación de un Sistema de gestión solo 15 pudieron dar una respuesta adecuada.

Se observan buenos resultados en cuanto al conocimiento del ente certificador, la norma certificable, la misión y visión de la empresa (Ver Figura 10).

Figura 10: Resultados de la Evaluación sobre los Fundamentos Básicos del SGC



Fuente: Autora

Con base a los resultados de la anterior evaluación se da apertura a un proceso de interiorización con el fin de concienciar y motivar a los empleados acerca de las implicaciones, beneficios, importancia y obligaciones que implica la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización y de su propia participación en el desarrollo y óptimo cumplimiento del mismo, se dio inicio con la sensibilización en la parte principal del plan estratégico de la empresa, el cual es fundamental que los trabajadores conozcan y se identifiquen, por lo tanto se preparó un primer NOTI CALIDAD BCOS No1

(Ver Anexo F) el cual fue publicado en la cartelera de la sala de descanso y entregado a cada uno de ellos, con el fin de que conocieran primordialmente la Política junto con los Objetivos de Calidad que se plantean para poder dar cumplimiento a la misma, hacer evidente ante ellos el compromiso de la mejora continua, así mismo mostrar un concepto claro sobre CALIDAD, más específicamente las características de esta durante la prestación de los servicios y por último exponer la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, la cual radica básicamente en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

Seguidamente se originó la creación del NOTI CALIDAD BCOS No 2 (Ver Anexo F), este medio de información tuvo como fin ejemplificar las posibles preguntas en una auditoría de calidad para el personal operativo, en donde lo fundamental es tener claro que hay estándares documentados para desempeñar cada una de las actividades dentro de los procesos, lo cual contribuye a obtener siempre el mismo resultado, además de poder enfocarse y conocer cómo puede aportar desde sus actividades diarias al cumplimiento de la misión, política y objetivos de calidad, así como de saber efectivamente como se presta un servicio con calidad.

Los anteriores Boletines fueron formalmente comunicados a través de reuniones con cada una de las áreas de la empresa (Máquinas, Mesas, Seguridad y Control de Juegos) en donde se llevaron a cabo socializaciones que permitían transmitir esta información y aclarar las dudas por parte del personal operativo, en cuanto a la Misión, Visión, Política, Objetivos de calidad, los conceptos y generalidades de un Sistema de Gestión de la Calidad para de esta forma enfocar a los empleados hacia una cultura de Calidad. Estas reuniones dieron paso a crear un programa de sensibilización y capacitación (Ver cuadro 7).

Cuadro 7: Programa de Sensibilización y Capacitación para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC		
ETAPA	TEMAS	EVIDENCIA
Primera Etapa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión ❖ Visión ❖ Política de Calidad ❖ Objetivos de Calidad ❖ Conceptos y Generalidades del SGC 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actas Primera etapa del Programa de Sensibilización y Capacitación (Ver Anexo G). ❖ Noti Calidad BCOS No.1 y 2 (Ver Anexo F) ❖ Presentación en Diapositivas (Ver Anexo H)
Segunda Etapa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mapa de Procesos ❖ Caracterizaciones ❖ Manuales, Procedimientos, Instructivos, Planes, Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actas Segunda etapa del Programa de Sensibilización y Capacitación (Ver Anexo G)
Tercera Etapa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procedimientos Obligatorios de la NTC ISO 9001:2008 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actas tercera etapa del Programa de Sensibilización y Capacitación (Ver Anexo G) ❖ Presentación en Diapositivas (Ver Anexo H) ❖ Folletos Procedimientos Obligatorios de la NTC ISO 9001:2008 (Ver Anexo I) ❖ Evaluación Procedimientos Obligatorios (Ver Anexo J)
Cuarta Etapa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indicadores de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación en Diapositivas (Ver Anexo H)

Fuente: Autora

A cada una de las reuniones antes mencionadas asistió el Jefe de cada proceso junto con su personal a cargo, a continuación se muestra la relación del personal en el Cuadro 8, es de aclarar que los demás procesos que no tienen personal a cargo tuvieron su debida socialización de forma individual.

Cuadro 8: Relación del personal por procesos operativos

PROCESO	CARGO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
MÁQUINAS	Barladys	5
	Técnicos destiladores	4
	Recepcionista	1
	Directora de Máquinas	1
	Subdirectores de Maquinas	2
	Jefe de Recaudo	1
	Cajeras	2
	Total	13
MESAS	Dealer	11
	Pitboss	2
	Director de Mesas	1
	Total	14
CONTROL JUEGOS Y VIDEO	Operadores de seguridad	5
	Total	5
SEGURIDAD	Operadores de video	3
	Total	3
	TOTAL DE EMPLEADOS CAPACITADOS	35

Fuente: Autora

En la relación del personal por procesos operativos se puede observar que dentro del proceso de Máquinas se encuentran las cajeras que hacen parte del proceso de Caja, las Barladys del proceso del Bar, el Jefe de recaudo del proceso de Recaudo, esto es debido a que la Directora de Máquinas es quien dirige de igual forma estos 4 procesos y en las capacitaciones siempre se van a reunir de forma integrada.

Cuadro 9: Primera etapa del programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC

CAPACITACIÓN	RESPONSABLE	FECHA	INTENSIDAD HORARIA
Interiorización de la Misión, Visión, Política Objetivos de Calidad y generalidades del SGC con el área de Mesas	Johana Murcia	12 de Febrero de 2010	2 Horas
Interiorización de la Misión, Visión, Política Objetivos de Calidad y generalidades del SGC con el área de Máquinas	Johana Murcia	15 de Febrero de 2010	1 Horas y 30 Minutos
Interiorización de la Misión, Visión, Política Objetivos de Calidad y generalidades del SGC con el área de Seguridad y Control de Juegos	Johana Murcia	22 de Febrero de 2010	2 Horas
TOTAL INTENSIDAD HORARIA DE CAPACITACIONES			5 horas y 30 Minutos

Fuente: Autora

6.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NTC ISO 9001:2008

6.2.1 Misión

Somos una empresa de carácter privado dedicada al entretenimiento y diversión a través de los Juegos de Azar divididos en tres segmentos; Máquinas, Mesas y Bingo, caracterizada por un esmerado servicio y atención al cliente a través de un personal competente y altamente capacitado, apoyado en equipos y tecnología de punta, instalaciones y ambiente confortable y procesos de operación con altos estándares de calidad, control, seguridad y cumpliendo las normas legales, lo que permiten garantizar la transparencia y confiabilidad en el juego a nuestros clientes.

6.2.2 Visión

Se ajustó la Visión del Casino Ocean, debido a que la actual no se encuentra acorde con los propósitos de la empresa en la ciudad de Bucaramanga. Al finalizar los ajustes realizados por la practicante, fue expuesta en el Comité de Calidad en donde se hicieron las respectivas observaciones y posibles adecuaciones dando como resultado final la nueva Visión para el Casino.

Actual Visión:

Para el año 2010 Inversiones Turísticas Colcaribe será líder **en la Costa Caribe Colombiana** en juegos de Suerte y Azar, consolidado organizacionalmente; con Talento Humano altamente calificado y los más avanzados equipos de entretenimiento y diversión, conservando siempre el sentido de responsabilidad social con nuestros clientes internos y externos y el ambiente.

Nueva Visión:

Para el año 2012 el Casino Ocean Side será líder en juegos de Azar con un continuo crecimiento y presencia en otras ciudades de Colombia, distinguido por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes en los juegos de Máquinas y Mesas; con Talento Humano altamente calificado y los más avanzados equipos de entretenimiento y diversión, alcanzando una rentabilidad sostenida, conservando siempre el sentido de responsabilidad social con nuestro clientes internos, externos y el ambiente.

6.2.3 Alcance del Sistema de Gestión

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad del Casino Ocean Side está enmarcado en los procesos de servicio: Máquinas y Mesas excluyendo el numeral **7.3 Diseño y Desarrollo** de la NTC ISO 9001.2008, debido a que el mismo no se realiza antes, durante y después de la prestación de los servicios.

6.2.4 Política de Calidad

La Política de Calidad de la empresa fue revisada en el primer Comité de Calidad, en donde la practicante verificó que esta cumpliera con el requisito 5.3 de NTC ISO 9001:2008.

Debido a que en la sede de Bucaramanga no se habían identificado las necesidades, expectativas y requisitos tanto de la empresa como de los clientes, el diseño de esta matriz fue base para la efectiva verificación de la Política de Calidad, la cual ya estaba diseñada y comunicada en la sede de Santa Marta.

De acuerdo a los resultados de la Matriz Expectativas, Necesidades y Requisitos Legales del Cliente Vs la Empresa (Ver Anexo K), los aspectos más importantes a tener en cuenta al elaborar la política de calidad además de que esta debe ser adecuada al propósito de la organización, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC, ser comunicada y entendida, por último ser revisada para su continua adecuación:

Por parte de la empresa son:

- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ❖ Captar nuevos clientes
- ❖ Posicionarse en el mercado
- ❖ Cumplir con los requisitos legales
- ❖ Alcanzar las metas financieras

Por parte de los clientes son:

- ❖ Buen estado de las máquinas
- ❖ Seguridad y transparencia durante el juego
- ❖ Variedad de juegos y máquinas
- ❖ Rapidez en el servicio
- ❖ Atractivas rifas y eventos

Finalmente con estos elementos de entrada como referente, las intenciones globales que se encuentran en la Política de Calidad ya diseñada y comunicada en la sede de Santa Marta, son las adecuadas y necesarias para dirigir y controlar la organización en lo relativo a la Calidad. Para el Casino Ocean Side su Política de Calidad en ambas sedes (Santa Marta y Bucaramanga) es la siguiente:

“Bingo Casino Ocean Side se encuentra comprometido con la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua de los procesos en los diferentes esquemas de juego

(Máquinas, Mesas y Bingo), buscando siempre superar esta satisfacción a través de un talento humano idóneo, motivado, competente, con valores y principios, de la mano de una infraestructura y ambientación adecuada, renovación tecnológica, acciones de posicionamiento y crecimiento en el mercado; que nos lleven al logro de las metas financieras y de sostenimiento, obteniendo la mayor rentabilidad de los recursos aplicados, cumpliendo con los acuerdos pactados con las partes interesadas, fundamentados en los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.”

6.2.5 Objetivos de Calidad

- ❖ Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a través de nuestra oferta de entretenimiento y servicio.
- ❖ Desarrollar procesos de capacitación, desarrollo y bienestar para el talento humano propendiendo por su motivación, excelencia en el servicio y su fidelización.
- ❖ Mantener actualizadas y renovadas las instalaciones, máquinas y equipos de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mercado.
- ❖ Implementar y mejorar permanentemente los estándares de calidad en el servicio de todos los procesos.
- ❖ Lograr un mayor posicionamiento e incremento de la participación en el mercado y establecer los controles necesarios para la obtención de una mayor rentabilidad.

Cada Objetivo de Calidad tiene sus propios indicadores de gestión, los cuales miden su cumplimiento de acuerdo con las metas establecidas (Ver Anexo L).

Para el cálculo de cada indicador se tuvo en cuenta:

- ❖ Nombre del indicador
- ❖ Formula
- ❖ Meta
- ❖ Seguimiento
- ❖ Medición o método de calculo
- ❖ Fuente de información

Cada proceso es responsable de solicitar cada uno de los datos en la fuente de información que corresponda para diligenciar su indicador que contribuye a tener un mayor control sobre el cumplimiento de los Objetivos y Política de Calidad.

Los anteriores datos son canalizados en un Informe de Gestión el cual se remite a la Gerente General mensualmente, con el fin de que se evalúe el desempeño de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad con base al cumplimiento de la metas establecidas, junto con la necesidad de implementar las acciones correctivas en los respectivos casos en donde no se cumpla la meta.

En el momento que se requiera una acción correctiva debido al incumplimiento de metas de los indicadores, la practicante será la responsable de velar por la aplicación del procedimiento, el seguimiento y la comprobación de la aplicación y eficacia de las actividades que se plantearon para dar cumplimiento a las metas establecidas en los indicadores de gestión.

El seguimiento de los indicadores asociados a cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad se muestra en el Anexo M los cuales se homologaron de la sede de Santa Marta, así mismo en este anexo se encuentra el consolidado de estos resultados en el Despliegue Matriz de Indicadores de Gestión.

6.2.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos del Casino Ocean Side se diseñó el 2 de Diciembre de 2008 y el 22 de septiembre de 2009 se actualizó en la sede de Santa Marta, con el fin de mejorar la interrelación de los procesos del Casino, eliminando Dirección Operativa ya que no se considera como un proceso y manejar el Bar como proceso de apoyo.

El enfoque basado en procesos fue el principio de gestión de la calidad vital para el diseño del mapa de procesos, el cual establece que al identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.

Los procesos que se identificaron fueron aquellos que la alta dirección consideró necesarios para determinar las necesidades o requisitos de los clientes con el fin de entregarles productos y servicios que logren su satisfacción, manteniendo una retroalimentación permanente con los clientes que contribuye a la mejora continua en cuanto a los objetivos y metas del SGC pensando siempre en el beneficio de ambas partes (empresa y cliente).

Se destacaron tres clasificaciones de procesos que soportan el SGC dentro del Casino Ocean Side:

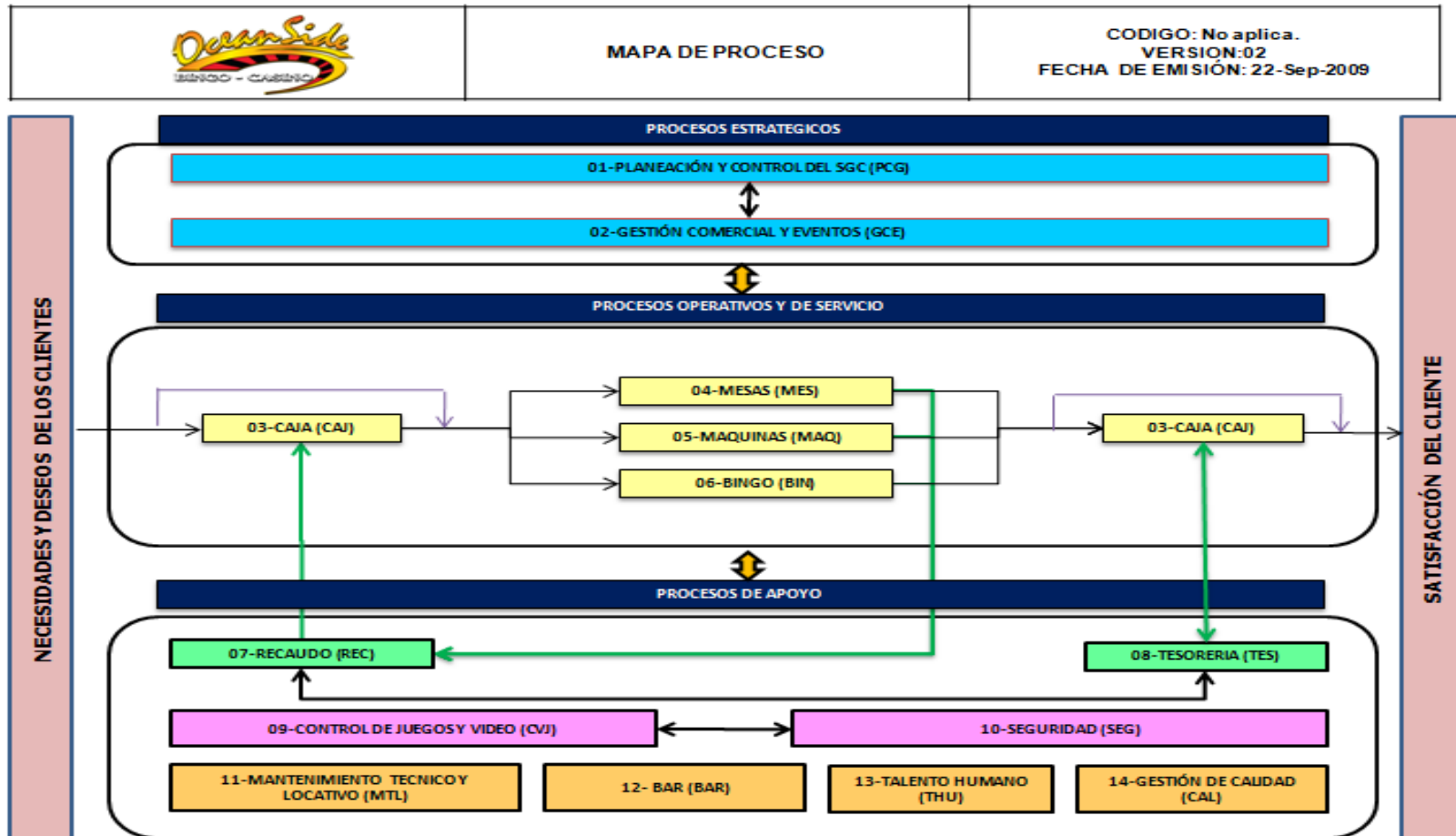
- ❖ **Procesos Estratégicos:** Son aquellos en donde se planean y definen las directrices guía para los procesos de apoyo y operativos, relacionadas con la prestación del servicio, nuevos estándares de calidad, diseño de estrategias, aprobación de material publicitario, así como de nuevas promociones, rifas y

eventos necesarios para atraer a los clientes y por último proveer los recursos necesarios para ejecutar los planes aprobados. Los procesos estratégicos son: Planeación y control del SGC y Gestión comercial y eventos.

- ❖ **Procesos Operativos y de Servicios:** Son aquellos que tienen impacto en el cliente final y prestan finalmente el servicio al cliente dando cumplimiento a la actividad económica de la empresa. Los Procesos Operativos y de Servicios son: Caja, Máquinas y Mesas
- ❖ **Procesos de Apoyo:** Son aquellos que dan apoyo a los procesos operativos. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos, ya que son estos los que soportan los demás procesos de la organización. Los procesos de apoyo son: Recaudo, Tesorería, Control juegos y video, Mantenimiento técnico y locativo, Bar, Talento humano y Gestión de la calidad.

Después de identificar los procesos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se estableció la interrelación de estos mismos junto con la interacción de los grupos de procesos mediante flechas en doble sentido que permiten el flujo de información y retroalimentación, contribuyendo a la mejora continua de los procesos que conforman el SGC. Así mismo esta interrelación garantiza un enfoque sistémico el cual contribuye a concientizar al personal sobre la importancia de trabajar en equipo ya que los resultados de un proceso van a ser las entradas de otro, dirigiéndose todos hacia un mismo resultado, el cual es prestar un excelente servicio a los clientes cumpliendo todas sus expectativas frente a este.

Figura 11: Mapa de Procesos del Casino Ocean Side



Fuente: Documentación del SGC Casino Ocean Side

6.3 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La documentación se realiza tomando como base los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 y las necesidades de estandarizar las actividades de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que esta es la evidencia y soporte del sistema.

Es importante la normalización dentro de la empresa ya que eleva el nivel de calidad de los procesos de la organización, contribuye al logro de las estrategias y es un soporte básico de un sistema de gestión

❖ Jerarquía de la Documentación

La determinación de los tipos de documentos que se requieren en la organización para que los procesos se lleven a cabo en condiciones controladas y bajo estándares documentados, se realizó a través del siguiente criterio o pirámide:

Figura 12: Estructura documental Casino Ocean Side



Fuente:

Autora

Nivel 1. Manual de Calidad: Este documento define el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, la Política, la organización, las funciones en la empresa y la arquitectura del Sistema de Gestión.

Nivel 2. Manual de Funciones: Este documento describe claramente los cargos de la empresa.

Nivel 3. Caracterizaciones, Manuales, Procedimientos, Instructivos y Planes: Estos son los documentos que proporcionan los estándares documentados de cómo realizar las actividades que corresponden a cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Nivel 4. Registros: Estos son los documentos que dan evidencia de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

❖ **Presentación de los documentos**

1. Información del Encabezado

Código: Se colocará en función de los parámetros de codificación

El código será asignado por el Coordinador de Gestión de la Calidad y/o Delegado por la Gerencia (Practicante) y este se conforma de la siguiente manera: **BCOS-XXX-Y- ZZZ**

Donde **BCOS** es la sigla de Bingo Casino Ocean Side, **XXX** corresponde al proceso de acuerdo al Listado de Procesos que se muestra en el Cuadro 9, **Y** se refiere al tipo de documento:

P: Procedimiento

F: Formato

I: Instructivo

MAN: Manual

CAR: Caracterización

PLN: Plan

Y **ZZZ** se refiere al consecutivo comenzando desde el 001, para cada proceso.

Versión: La versión del documento cambia, cuando una vez emitido el documento se hacen cambios y hay una nueva aprobación.

Fecha de Emisión: Será la fecha de aprobación por parte de la Gerencia General. La nomenclatura es numérica.

Paginación: En el encabezado tiene que ir indicado el número total de páginas.

Título del documento: Debe ser corto, claro y coherente con el contenido del documento.

Logo: En el formato ha de ir incluido el logo del Bingo Casino Ocean Side.

Figura 13: Encabezado de los documentos del SGC

LOGO	TITULO DEL DOCUMENTO	CÓDIGO: VERSIÓN: FECHA DE EMISIÓN: PAGINACIÓN
------	----------------------	--

Cuadro 10: Listado de Procesos del Casino Ocean Side

No.	PROCESO	SIGLA
01	Planeación y control del SGC	PCG
02	Gestión comercial y eventos	GCE
03	Caja	CAJ
04	Mesas	MES
05	Máquinas	MAQ
06	Bingo	BIN
07	Recaudo	REC
08	Tesorería	TES
09	Control de Juegos y Video	CJV
10	Seguridad	SEG
11	Mantenimiento técnico y locativo	MTL
12	Bar	BAR
13	Talento Humano	THU
14	Gestión de Calidad	CAL

Nota: La codificación para las Caracterizaciones, Manuales y Planes será así: **BCOS-XXX-ZZZ**, donde **XXX** será CAR, MAN, PLN dependiendo si es Caracterización, Manual o Plan respectivamente y **ZZZ** el consecutivo que será asignado por el Coordinador de Calidad. Al Mapa de procesos no se le aplica código y paginación, pero si versión y fecha de emisión.

2. Contenido

El procedimiento, instructivo, plan o manual contendrá lo siguiente:

- ✓ OBJETIVO
- ✓ ALCANCE
- ✓ RESPONSABLES
- ✓ DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.
- ✓ DOCUMENTOS RELACIONADOS
- ✓ REGISTROS
- ✓ CUERPO DEL PROCEDIMIENTO

3. Información de la última página

Elaborado por: (Opcional)

NOMBRE

Cargo

Fecha

Revisado por:

NOMBRE

Cargo

Fecha

Aprobadores Autorizados:

NOMBRE

Gerente General

Fecha

NOMBRE (Opcional)

Cargo

Fecha

“NOMBRE DEL PROCESO AL QUE PERTENECE EL PROCEDIMIENTO”

Historia del Cambio: Se indica si el procedimiento es nuevo o se hace un breve comentario sobre el motivo del cambio.

6.3.1 Manual de Calidad

En este documento se encuentra la descripción de las disposiciones generales adoptadas por el Casino Ocean Side para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y para el aseguramiento de la calidad durante la prestación de sus servicios.

Este manual de calidad fue elaborado teniendo en cuenta los requisitos del numeral 4.4.2 de la NTC ISO 9001:2008, es por esto que se puede observar en este documento, el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos para el sistema de calidad y la descripción de la interacción entre los procesos.

El Manual de Calidad del Casino Ocean Side se presenta en el Anexo N, este fue diseñado, documentado, implementado y auditado en el Bingo Casino Ocean Side de Santa Marta y homologado en la sede de Bucaramanga.

6.3.2 Manual de Funciones

El manual de funciones y responsabilidades fue constituido con la finalidad de describir claramente los cargos del Casino, además de establecer un correcto flujo de responsabilidades y funciones para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz.

En este documento se especifica la identificación, naturaleza, descripción de funciones esenciales, habilidades, competencias individuales, conocimientos básicos, requisitos de educación y formación necesaria para cada uno de los cargos. Este manual facilita y brinda un elemento guía para seleccionar y reclutar al personal de acuerdo a las especificaciones que se encuentran documentadas, de esta forma también da una orientación al nuevo empleado que permite familiarizarse con el cargo que va a desempeñar.

Las responsabilidades aplicables a todo el personal de la empresa, se encuentran agrupadas por fichas de descripción de funciones y competencias en los **MANUALES DE FUNCIONES** el cual se puede visualizar en el Anexo Ñ y se formalizan en el **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**.

Con el fin de crear un instrumento que permitiera recolectar la información necesaria para establecer una actualización del manual de funciones o crear un nuevo cargo la practicante creó un Formato para el Análisis del Cargo Laboral que se observa en el Anexo O.

6.3.3 Caracterización de los procesos

La descripción documentada de cada uno de los procesos que conforman el SGC se refleja en las caracterizaciones de cada uno de estos.

Para documentar las caracterizaciones de cada proceso se hizo necesario realizar entrevistas con los responsables de cada proceso, con el fin de que proporcionaran la información necesaria con respecto a los siguientes puntos:

- ❖ Nombre del proceso
- ❖ Objetivo del proceso
- ❖ Responsable del proceso
- ❖ Lista de documentos generados en el proceso
- ❖ Indicadores de gestión: Son aquellos que permiten medir el proceso para asegurar que se cumplan los objetivos
- ❖ Procesos proveedores: Son quienes suministran información
- ❖ Elementos de entrada: Información o datos suministrados, necesarios para la realización de las actividades.
- ❖ Recursos: Materiales utilizados para la transformación de los elementos de entrada.
- ❖ Descripción de las actividades que conciernen al proceso
- ❖ Elementos de salida: Resultados generados por el proceso.
- ❖ Registros o/y evidencias que soportan las actividades del proceso
- ❖ Requisitos de la ISO 9001.2008 aplicables a cada proceso, especificando el debido numeral
- ❖ Por último a quien se dirigen las salidas (cliente)

Las caracterizaciones de cada uno de los procesos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Casino Ocean Side se pueden observar en el Anexo P, estas fueron homologadas de la sede de Santa Marta.

6.3.4 Manuales, Procedimientos e Instructivos

Todas las prácticas de la organización donde se incurra en un riesgo para el desempeño del SGC se encuentran diseñadas, documentadas, implementadas y auditadas en el Bingo Casino Ocean Side de Santa Marta, las cuales se homologaron en la sede de Bucaramanga con el fin de estandarizar todas las actividades, a través de Manuales, Procedimientos, Instructivos y Planes (Ver Anexo Q). De igual forma en el Anexo R se relacionan en el Listado Maestro de Documentos.

Los principales factores que se tuvieron en cuenta para elaborar la documentación fueron: los requisitos reglamentarios, los requisitos del cliente, la competencia del personal, la complejidad de los servicios, la complejidad de los procesos y el tamaño de la documentación.

Así mismo a través del Procedimiento de control de documentos el cual hace parte de los procedimientos obligatorios de la NTC ISO 9001:2008 (Ver Anexo S), se mantiene especificada una metodología, responsabilidades y requisitos para asegurar el control de los documentos del sistema de gestión de la calidad desde su elaboración, identificación, aprobación, revisión, actualización, difusión, distribución hasta su obsolescencia.

Con base a las solicitudes de creación de documentos realizadas por los responsables de cada proceso, se documentaron las siguientes actividades:

Cuadro 11: Lista de documentos creados en cada uno de los procesos del SGC

PROCESO	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
RECAUDO	BCOS-REC-I-001	Instructivo para la realización del Back Up del SISMAC
SEGURIDAD	BCOS-SEG-I-013	Instructivo de Salida y Recepción de Máquinas
TALENTO HUMANO	BCOS-THU-P-002	Plan de orientación para el ingreso de personal

Fuente: Autora

Los anteriores documentos fueron realizados por la practicante, revisados por el Coordinador de Calidad y Aprobados por la Gerente General, basados en el Procedimiento de Control de Documentos, así como en el seguimiento de las actividades necesarias para estandarizarlas en cada uno de los documentos elaborados, con la participación del responsable del proceso (Ver Anexo T)

6.3.5 Registros

Los registros dentro del Sistema de Gestión de la Calidad presentan los resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas, así mismo son de vital importancia para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 como de la eficaz operación del sistema.

Se diseñaron de acuerdo a las necesidades que se presentaban dentro de los manuales, procedimientos, instructivos y planes, de proporcionar evidencia alguna a las actividades que lo requerían y se pueden observar en Anexo U. De igual forma en el Anexo V se relacionan en el Listado Maestro de Registros.

Con el fin de establecer las pautas para el adecuado control de los registros generados internamente o recibidos del exterior, se encuentra documentado el Procedimiento de control de registros (Ver Anexo S).

De acuerdo con las solicitudes de creación de formatos con base a la necesidad de dar evidencia de las actividades que se desarrollan dentro de cada uno de los procesos, se diseñaron e implementaron los siguientes formatos realizados por la practicante con la participación del responsable de cada proceso (Ver Anexo W):

Cuadro 12: Lista de formatos creados en cada uno de los procesos del SGC

PROCESO	CÓDIGO	NOMBRE DEL FORMATO
MÁQUINAS	BCOS-MAQ-F-005	Formato Planilla Cuadre de Hipódromo
	BCOS-MAQ-F-006	Formato Diario Reporte de Máquinas
	BCOS-MAQ-F-007	Formato Cuadro de Efectivo Máquinas
	BCOS-MAQ-F-008	Formato Cuadre de Satélites
	BCOS-MAQ-F-009	Formato Ingreso Diario de Bonos
SEGURIDAD	BCOS-SEG-F-001	Formato Recepción y Salida de Máquinas
CAJA	BCOS-CAJ-F-004	Formato Inventario de Papelería
TESORERÍA	NO APLICA	Formato Lista de Chequeo para el envío de papelería a Medellín
	BCOS-TES-F-011	Formato Diario de Reporte Tesorería
TALENTO HUMANO	BCOS-THU-F-003	Formato Requisitos de Vinculación de Personal
	BCOS-THU-F-025	Formato para el análisis de cargos

Fuente Autora

Nota: El Formato Requisitos de Vinculación de Personal, solo se actualizó con el fin de que evidenciara la recepción de: Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Funciones, Normas y Políticas Laborales, Procedimiento Generales de Casino, Procedimientos específicos del cargo así como de una inducción previa a las funciones del cargo de 48 horas, por parte del empleado contratado.

6.4 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NTC ISO 9001:2008

6.4.1 Sensibilización y capacitación

Previamente ya se había iniciado el programa de sensibilización y capacitación (Ver Cuadro 7) con las reuniones que se programaron para cada una de las áreas (Máquinas, Mesas, Seguridad y Control de Juegos y Video) con el fin de socializar y proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios del plan estratégico de la empresa el cual incluye: Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad, además de dar a conocer las generalidades y conceptos del SGC (Ver Cuadro 9).

De acuerdo a lo anterior con la necesidad de dar continuidad a este programa de sensibilización y capacitación se llevó a cabo la segunda etapa (Ver Cuadro 13), en la cual se socializó con los empleados la documentación que corresponde a cada uno de sus procesos, la cual incluye: Mapa de procesos, Caracterizaciones, Manuales, Procedimientos, Instructivos y Planes, estas capacitaciones fueron dirigidas por la asistente de calidad y el Jefe de área para dar mayor entendimiento y claridad frente a los anteriores documentos.

En la tercera etapa del programa (Ver cuadro 14), se socializaron los Procedimientos Obligatorios de la NTC ISO 9001:2008 (Ver Anexo S) que se relacionan a continuación:

- ❖ Control de Documentos
- ❖ Control de Registros
- ❖ Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora
- ❖ Producto o Servicio no Conforme
- ❖ Atención de Quejas y Reclamos

En esta etapa solo participaron los Jefes de proceso quienes son los principales involucrados en la correcta ejecución de cada uno de los procedimientos obligatorios antes mencionados.

Cuadro 13: Segunda etapa del cronograma de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC

TEMA-CAPACITACIÓN	RESPONSABLE	FECHA	HORAS
Socialización procedimientos e instructivos del proceso de Seguridad y Control de Juegos y Video	Asistente de Calidad y Director de Seguridad	12 de Febrero de 2010	2 horas
Socialización procedimientos e instructivos del proceso de Máquinas y Caja	Asistente de Calidad y Directora de Máquinas	13 de Febrero de 2010	2 horas
Socialización segunda fase instructivos del procesos de Seguridad	Asistente de Calidad y Director de Seguridad	22 de Febrero de 2010	2 horas
Socialización procedimientos y manuales del proceso de Mesas	Asistente de Calidad y Director de Mesas	23 de Febrero de 2010	2 horas
Socialización segunda fase procedimientos del proceso de Control de Juegos y Video	Asistente de Calidad y Director de Control Juegos y Video	24 de Febrero de 2010	2 horas
Socialización procedimientos, manuales e instructivos del los procesos de Máquinas, Caja, Bar y Recaudo	Asistente de Calidad y Directora de Máquinas	24 de Febrero de 2010	4 horas
TOTAL INTENSIDAD HORARIA DE CAPACITACIONES			14 horas

Fuente: Autora

Cuadro 14: Tercera etapa del programa de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC

TEMA-CAPACITACION	RESPONSABLE	FECHA	INTENSIDAD HORARIA
Procedimiento Control de Documentos	Asistente de Calidad	5 de Marzo de 2010	2 horas
Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora	Asistente de Calidad	8 de Marzo de 2010	2 horas
Procedimiento Atención de Quejas y Reclamos	Asistente de calidad	9 de Marzo de 2010	2 horas
Procedimiento Control de Registros	Asistente de calidad	10 de Marzo de 2010	2 horas
Procedimiento Producto o Servicio No Conforme	Asistente de calidad	11 de Marzo de 2010	2 horas
Procedimiento Auditorías Internas	Coordinador de Calidad	16 de Marzo de 2010	2 horas
TOTAL INTENSIDAD HORARIA DE CAPACITACIONES			12 horas

Fuente: Autora

Estas capacitaciones fueron a cargo de la practicante, incluyeron socializaciones de cada uno de los procedimientos obligatorios, ejercicios de aplicación y una evaluación al final de las capacitaciones (Ver Anexo J) que permitió conocer la efectividad de cada una de estas y así mismo dar evidencia del programa de sensibilización y capacitación en su tercera etapa. Por último se difundió a cada uno de los participantes un folleto con una breve explicación de cada uno de los Procedimientos Obligatorios (Ver Anexo I).

La capacitación que hace referencia al procedimiento de Auditorías Internas fue llevada a cabo por el Coordinador de Calidad en una visita que realizó a la sede de Bucaramanga con el fin de dictar la misma y posteriormente ejecutar una auditoría a todos los procesos para conocer el cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Y para finalizar con el programa de sensibilización y capacitación, en su cuarta etapa (Ver Cuadro 7) se realizó una reunión general con todos los empleados del Casino Ocean Side tanto administrativos como operativos el día 26 de Febrero del año en curso, en donde se explicó por parte de la practicante los conceptos para la identificación y formulación de los indicadores de gestión, así como su importancia dentro de la empresa ya que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

6.4.2 Entrega de documentación perteneciente a cada uno de los procesos

En esta fase basados en el Procedimiento control de documentos (Ver anexo S) en donde a través de la respectiva solicitud por parte de cada uno de los jefes de proceso en el Formato solicitud, creación, actualización o retiro documentos (Ver Anexo X), de una copia de cada uno de los documentos pertenecientes a su proceso, se realizó la debida entrega de la siguiente documentación con copia controlada:

- ❖ Mapa de procesos
- ❖ Caracterización de proceso
- ❖ Plan estratégico
- ❖ Procedimientos Obligatorios
- ❖ Manual de Calidad
- ❖ Manuales
- ❖ Procedimientos
- ❖ Instructivos
- ❖ Planes

Este formato también se utiliza cuando se requiere solicitar un documento, crearlo, actualizarlo o sencillamente retirarlo debido a que ya es obsoleto y no se encuentra vigente, en este caso se utilizó para solicitar una copia de la documentación perteneciente al proceso que está a cargo de cada jefe con el fin de estandarizar cada una de las actividades que se ejecutan dentro del mismo.

Tras la entrega de los anteriores documentos se iba actualizando el Formato entrega de documentos (Ver Anexo Y), el cual evidencia la fecha de entrega, el proceso al cual se entrega la documentación, el número de copias, el código, la versión y la firma del receptor.

Cada jefe después de la recepción de la documentación antes mencionada junto con la practicante se reunieron con los empleados de su proceso con el fin de socializar los manuales, procedimientos, instructivos y planes que conciernen al desarrollo de las actividades del mismo, dando a conocer que las tareas se desempeñan bajo unos estándares que ya se encuentran documentados, con el fin de obtener siempre el mismo resultado y si se presenta alguno en error poder identificar fácilmente en donde se originó (Ver cuadro 13).

Terminada la entrega total de la documentación con los respectivos indicadores de gestión en medio magnético que corresponden a cada proceso y la finalización del programa de sensibilización y capacitación al personal administrativo y operativo, se inicio la etapa de implementación, empezando a cumplir cada uno de los manuales,

procedimientos, instructivos y planes que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad, los cuales se relacionan en el Listado maestro de documentos (Ver anexo R).

Como parte fundamental de la aplicación de los documentos se encuentra el diligenciamiento de los formatos los cuales se relacionan en el Listado maestro de registros (Ver Anexo V) pertenecientes a cada uno de los procesos, los cuales dan evidencia del cumplimiento de las actividades que se desarrollan dentro de los mismos, es por esto que se realizó una reunión con cada uno de los jefes y empleados con el fin de dar la respectiva inducción de estos. Después de la inducción se ensayaron con el fin de observar si son de fácil entendimiento, diligenciamiento y si proporcionan la evidencia necesaria.

Se evidenció la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la medición de los indicadores de gestión los cuales proporcionan datos reales sobre el estado del sistema.

En el Anexo M se pueden observar los datos de los indicadores de gestión mensualmente para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

6.4.3 Seguimiento y medición

El Casino Ocean Side dispone como dispositivos de seguimiento y medición con el fin de conocer el continuo estado de satisfacción de los clientes Encuestas de Satisfacción, estas encuestas se realizaron en el mes de Abril y Mayo, pero debido a que no se encontraba mayor diferencia en los datos obtenidos mensualmente se determinó por la Gerencia General que se aplicarían a partir del mes de Junio bimensualmente.

En el Anexo Z, se puede encontrar la tabulación, los resultados y los informes presentados a la Gerencia General sobre la Satisfacción del cliente en los meses de Abril y Mayo del año en curso.

En cuanto al seguimiento y medición de todos los procesos de la organización necesarios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, los Jefes responsables de cada uno de estos, mensualmente enviaban un Informe de Gestión con el fin de informar a la Gerencia General su desempeño, en este incluían los Indicadores de Gestión con las debidas justificaciones sobre el cumplimiento o el incumplimiento de la meta que les fue asignada.

Y por último con el fin de comprobar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y como método de seguimiento para verificar el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 el Casino Ocean Side ha dispuesto, realizar para el 19 y 20 de Mayo la primera auditoría interna (Ver Cuadro 15).

6.5 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2008 (AUDITORÍA INTERNA)

Finalizada la etapa de implementación, surge la necesidad de evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad en el Casino Ocean Side, es por esto que se programa la primera auditoría en nombre de la organización para la revisión de la dirección, en la cual se verificó la conformidad del SGC con base a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, así mismo se proporcionó evidencia del estado del sistema y se rindió un informe detallado de las no conformidades que se detectaron soportado con un Seguimiento de Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora (Ver Anexo AC) que será de gran importancia para la revisión por la dirección en el proceso de alistamiento y preparación para la certificación.

6.5.1 Objetivos de la auditoría

- ❖ Verificar la conformidad con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008
- ❖ Proporcionar oportunidades de mejora continua en el sistema auditado
- ❖ Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión para lograr los objetivos especificados.

6.5.2 Procedimiento de auditorías internas

El desarrollo de las auditorías internas cumplió las siguientes etapas:

❖ Programa de Auditorías

En esta etapa se elaboró el programa detallado de las auditorías internas del SGC a desarrollar durante el año 2010 (Ver Cuadro15).

Cuadro 15: Programa de Auditoría

	FORMATO DE PROGRAMA DE AUDITORIA	CODIGO-CA-F-015 VERSION: 01 FECHA DE EMISIÓN: 08-sep-09
---	---	--

FORMATO PARA LA PROGRAMACIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AÑO: 2010														
ACTIVIDAD	PROCESOS	OBJETIVO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Auditoría de Primera Parte o Auditoría Interna: son las auditorias que se realizan por o en nombre de la organización para la revisión por la dirección.	Todos los procesos de BCOS	Realizar el seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC ISO 9001:2008												
Auditoría de Primera Parte o Auditoría Interna: son las auditorias que se realizan por o en nombre de la organización para la revisión por la dirección.	Todos los procesos de BCOS	Validar el levantamiento de las no conformidades encontradas en la primera auditoria junto con la efectividad del plan de mejoramiento												
Auditoría de Tercera Parte: Se llevan a cabo por organizaciones auditorias independientes y externas que proporcionan el certificado de conformidad con la norma ISO 9001.	Todos los procesos de BCOS	Determinar si el SGC de la organización ha sido establecido, documentado, implementado y mantenido de acuerdo a la NTC ISO 9001:2008												

REVISADO POR
COORDINADOR DE CALIDAD

IAN BERMOD. V

APROBADO POR:
GERENTE GENERAL

Rosa M. P. P. P.

El anterior programa fue realizado por la practicante, revisado por el Coordinador de Calidad y aprobado por la Gerente General del Casino Ocean Side, con el fin de actuar en base a él y elaborar los planes de auditorías correspondientes.

❖ **Preparación de las auditorías**

En el alistamiento se preparan el equipo auditor con los elementos y recursos necesarios para dar comienzo con la auditoría. Dentro de los cuales se encuentran:

- Plan de auditoría revisado y aprobado por la Gerente General
- Lista de Chequeo elaborada por el auditor con base en los procesos que van a ser auditados, sus documentos y registros relacionados y los requisitos de la NTC ISO 9001:2008

Con respecto al perfil y competencias del auditor, la practicante pudo participar en las auditorías debido a que contaba con el curso de auditor aprobado junto con habilidades de comunicación interpersonal, técnicas de escucha, técnicas de formulación de preguntas, trabajo en equipo, organizacionales de planificación y manejo del tiempo, previamente evaluadas por el Coordinador de Calidad, por lo tanto se realizó una concesión con respecto a la experiencia por parte de la Gerencia General.

El plan de auditoría de acuerdo a la definición de la ISO 19011, 3.12 es una *“Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría”*, el cual tiene como propósito asegurar que los objetivos de la auditoría se cumplan, que se disponga de los recursos necesarios, establecer acuerdos entre el equipo auditor y los auditados y asegurar que el sistema se audita de forma total.

El plan de auditoría realizado en el periodo del 19 al 20 de mayo, se presenta a continuación en el Cuadro 16.

Cuadro 16: Plan de auditoría del 19 al 20 de mayo

		FORMATO DE PLAN DE AUDITORÍA		CÓDIGO: BCOS-CAL-F-016 VERSIÓN: 01 FECHA DE EMISIÓN: 08-Sept-09		
OBJETIVO:						
Verificar el cumplimiento y conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 y los estándares de la organización.						
ALCANCE:						
Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.						
TIPO DE AUDITORIA:	Auditoría Interna					
CATEGORIA:	Auditoría de Primera Parte					
AUDITORES:	Ian Bermúdez y Johana Murcia					
METODOLOGIA:	Entrevista, visita a las áreas de operación y muestreo					
PROCESO O ACTIVIDAD	REQUISITOS ISO 9001	AUDITADO	AUDITORES	FECHA	HORA	LUGAR
REUNION DE APERTURA	NA	NA	NA	19/05/2010	09:00 a.m.	Sede Bga - BCOS
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL SGC	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1.	LINA MARIN MARIN	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	10:00 a.m	Sede Bga - BCOS
GESTIÓN COMERCIAL Y EVENTOS	5.2, 7.2.3	ANDRES SUAREZ	JOHANA MURCIA	19/05/2010	10:00 a.m	Sede Bga - BCOS
DIRECCIÓN OPERATIVA	7.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.3	HUGO MOSQUERA	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	11:00 a.m	Sede Bga - BCOS

BAR	7.2.3, 7.5.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	JENNY OCHOA MEJIA	JOHANA MURCIA	19/05/2010	11:00 a.m	Sede Bga - BCOS
CAJA	7.2.3, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	LINA RUIZ	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	2:00 p.m	Sede Bga - BCOS
TESORERÍA	7.4, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	BLANCA RAMIREZ	JOHANA MURCIA	19/05/2010	2:00 p.m	Sede Bga - BCOS
MÁQUINAS	7.2.3, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	BLANCA CATANO	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	3:00 p.m	Sede Bga - BCOS
GESTIÓN DE CALIDAD	4, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	JOHANA MURCIA	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	3:00 p.m	Sede Bga - BCOS
MESAS	7.2.3, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	FERNANDO HIDALGO	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	4:00 p.m	Sede Bga - BCOS
RECAUDO	7.2.3, 7.5.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	ELKIN VILLAMIZAR	IAN BERMUDEZ	19/05/2010	5:00 p.m	Sede Bga - BCOS
CONTROL DE JUEGOS Y VIDEO	7.5.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5	GUSTAVO SANTAMARIA	JOHANA MURCIA	20/05/2010	9:00 a.m	Sede Bga - BCOS
SEGURIDAD	7.5.4, 6.4,	GUSTAVO SANTAMARIA	IAN BERMUDEZ	20/05/2010	10:00 a.m	Sede Bga - BCOS
MANTENIMIENTO TÉCNICO Y LOCATIVO	6.3, 7.6	LEONARDO ARIAS	IAN BERMUDEZ	20/05/2010	11: 00 a.m	Sede Bga - BCOS
TALENTO HUMANO	6.2, 6.4,	JOHANA MURCIA	IAN BERMUDEZ	20/05/2010	2:00 p.m	Sede Bga - BCOS

Revisado y Aprobado
por:



Gerente General

Luego de elaborar el plan de auditoría el cual se ejecutó con el fin de verificar el cumplimiento a cada uno de los requisitos de la norma, la practicante y el Coordinador de Calidad como auditores solicitan y revisan la documentación aplicable de acuerdo con los criterios establecidos, para con base a esta elaborar la Lista de Chequeo para las auditorías internas de calidad (Ver Anexo AA) en los procesos que van a ser auditados, sus documentos y registros relacionados y los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Esta lista de chequeo ayuda a determinar la duración de la auditoría, contribuye a controlar la profundidad y ritmo de la misma, además asegura que todos los puntos planeados sean tratados y por último es un medio eficiente para registrar las respuestas de los auditados.

Posteriormente a la elaboración del plan de auditoría se informó por escrito al responsable o responsables del proceso a auditar, el día y hora de la auditoría.

❖ **Ejecución de la auditoría**

En esta etapa se llevó a cabo los puntos del plan de auditoría, dando inicio con una reunión de apertura llevada a cabo por el Coordinador de Calidad, en la cual se le informó a todo el personal involucrado el objetivo y alcance de la auditoría y la metodología para la recolección de las evidencias, a la cual asistieron el Equipo Auditor y el Jefe o Responsable del proceso auditado.

La agenda de la reunión de apertura fue la siguiente:

- Presentación de los participantes, incluyendo una descripción general de sus funciones dentro del proceso al cual está a cargo.
- Confirmación de los objetivos, alcance y criterios de auditoría.
- Confirmación del horario de la auditoría y otras disposiciones pertinentes con el auditado, como la fecha y hora de la reunión de cierre y cualquier cambio de última hora.
- Métodos y procedimientos que se utilizarán para realizar la auditoría, incluyendo la aclaración al auditado de que las evidencias de la auditoría solo se basarán en una muestra de la información disponible y de que, por tanto, existe un elemento de incertidumbre en la auditoría.
- Confirmación de los canales de comunicación formal entre el auditor y el auditado
- Confirmación de que durante la auditoría, el auditado será informado del progreso de la misma.

Como auditora y de acuerdo con el Plan de auditoría interna de calidad (Ver Cuadro 16) se recopiló la información mediante entrevistas, observación, revisión de la documentación y seguimiento a los procesos, toda esta información recolectada se

consignó junto con los comentarios y observaciones en el la Lista de chequeo para auditorías internas de calidad (Ver Anexo AA)

Durante las auditorías a cada proceso se manejaron las siguientes técnicas para una mayor efectividad:

- Saludar cordialmente al auditado
- Verificar el cargo y el nombre de la persona
- Ser cortés al realizar las preguntas
- Mostrarse interesado durante el dialogo
- No salirse del tema de la auditoría
- Realizar las preguntas claras y entendibles
- Mirar al auditado, alternando las miradas entre el entrevistados y los apuntes
- Utilizar preguntas abiertas
- Solicitar explicaciones cuando sea conveniente y necesario
- Expresar de otra forma la pregunta cuando no sea entendida por el auditado
- Informarle al auditado de las evidencias encontradas, las cuales según la ISO 19011, 3.3 son los *“Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables”*
- Y por ultimo agradecer al auditado.

Dentro del proceso de entrevista la técnica principal siempre fue escuchar atentamente al auditado.

❖ **Revisión de hallazgos y reunión de cierre**

Después de evaluar la evidencia de la auditoría contra los criterios de la misma para generar los hallazgos como No Conformidades (las cuales se registran y se clasifican como mayores y menores de acuerdo con su incidencia en el sistema), Correcciones u Observaciones, se entregó el Reporte de auditoría interna de calidad (Ver Anexo AB) dentro de las 48 horas siguientes a su ejecución.

Como síntesis de este proceso se realizó una reunión de cierre con los Auditores y el Responsable de cada Proceso auditado, en la que se presentaron los hallazgos y las conclusiones de la auditoría garantizando su comprensión y consecuente con esto se definieron los tiempos para la presentación de Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora. Para la presentación de las anteriores acciones se dieron 2 días de plazo para entregarlas a la Gerencia General y al Coordinador de Calidad.

El Jefe de Proceso auditado y la practicante es el responsable de verificar si la Acción Correctiva ha sido cerrada, en el caso contrario se evalúa el motivo y si es necesario se

aplica una nueva Acción Correctiva o de Mejora con su responsable y recursos necesarios (Ver Anexo AC)

6.5.3 Primera auditoría interna

La primera auditoría interna se llevó a cabo los días 19 y 20 de mayo del año en curso, en la cual participó la practicante y el Coordinador de Calidad como auditores. Esta auditoría tenía como objetivo verificar el cumplimiento y conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y los estándares de la organización.

El alcance de la auditoría abarca todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Dentro de la auditoría se reflejaron las siguientes fortalezas generales que presenta el Sistema de Gestión de la Calidad en el Casino Ocean Side:

- ❖ El adecuado manejo de los indicadores de gestión los cuales se encuentran totalmente diligenciados por los jefes de cada proceso en medio magnético o físico de acuerdo con los recursos que cuenten, además cada indicador de acuerdo a la frecuencia de medición tiene su debida justificación sobre el cumplimiento o no cumplimiento de la meta asignada por la Gerencia General, permitiendo de esta forma saber cuál es la causa y posiblemente desarrollar las acciones correctivas correspondientes en el caso de que no se cumpla.
- ❖ El compromiso general de los miembros de la organización sobre la importancia de la calidad en la prestación de sus servicios con el fin de brindar al cliente la mayor satisfacción de sus necesidades y requisitos, ya que tienen presente en el desarrollo diario de sus funciones como pueden prestar un servicio con calidad.
- ❖ Los estándares que se manejan en la documentación de cada proceso son claros y concisos de acuerdo a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa logrando un fácil entendimiento y aplicación por parte de los empleados
- ❖ Los registros de control y seguimiento de cada uno de los procesos dan evidencia clara de la efectividad del Sistema de Gestión de la organización siendo plenamente entendibles y con facilidad de diligenciamiento por cualquier empleado.
- ❖ La efectividad del cronograma de capacitación ha logrado que los empleados tengan un mejor desempeño logrando tener un talento humano idóneo para cada área de trabajo.

- ❖ La identificación de las necesidades de los clientes es lo más importante para cada uno de los empleados y para esto se realizan diferentes tipos de encuestas con el fin de satisfacer sus expectativas en cuanto al servicio prestado.
- ❖ La empresa comprende el enfoque basado por procesos, se evidenció un claro entendimiento del Mapa de Procesos por cada uno de los empleados.

De igual forma en la auditoría ejecutada se detectaron los aspectos generales por mejorar los cuales se relacionan a continuación:

- ❖ Dar mayor claridad a los empleados operativos sobre la política la cual se monitorea a través de unos objetivos de calidad e indicadores de gestión.
- ❖ Debido a la alta rotación de los empleados dentro de la empresa, los nuevos empleados los cuales no han estado durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad han presentado inconvenientes con respecto al manejo, control y desarrollo de la documentación, debido a esto es necesario que al ingresar se les brinde una capacitación de 48 horas dentro de la cual se incluya: Reglamento interno de trabajo, Manual de funciones, Normas y Políticas Laborales, Manual de procedimientos generales del Casino y manual de procedimientos específicos del cargo.
- ❖ Realizar una capacitación en el Procedimiento de compras y proveedores para el personal administrativo ya que aun se presentan errores los cuales no siempre son por desconocimiento de la Tesorera sino del personal administrativo quien solicita las compras.
- ❖ Así mismo es de gran importancia que a través de un comunicado interno o a través de una Circular informativa se recuerde que los formatos que corresponden a cada proceso deben ser totalmente diligenciados ya que cada uno de estos tiene su razón de ser en cuanto a la evidencia que pueden demostrar llegado el caso de necesitarla.
- ❖ El proceso de Mantenimiento Técnico y Locativo no presenta evidencia sobre la implementación de los instructivos y procedimientos así como el seguimiento de los Indicadores de gestión.

El reporte de auditoría interna de los procesos auditados por la practicante se hace evidente en el Formato Reporte de auditoría interna de calidad (Ver Anexo AB).

6.6. DIAGNÓSTICO FINAL DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2008

Para evaluar los avances en el Sistema de Gestión de la Calidad al finalizar la práctica empresarial se realizó un diagnóstico final del estado de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 (Ver Anexo AD).

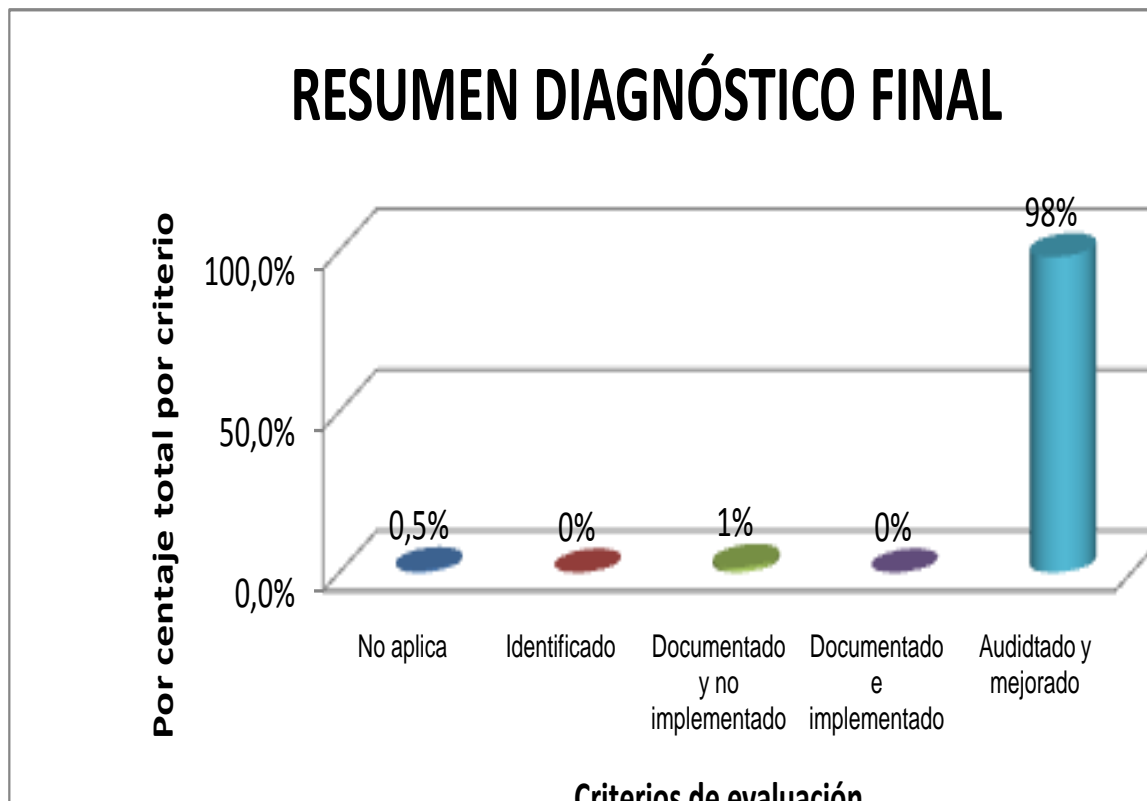
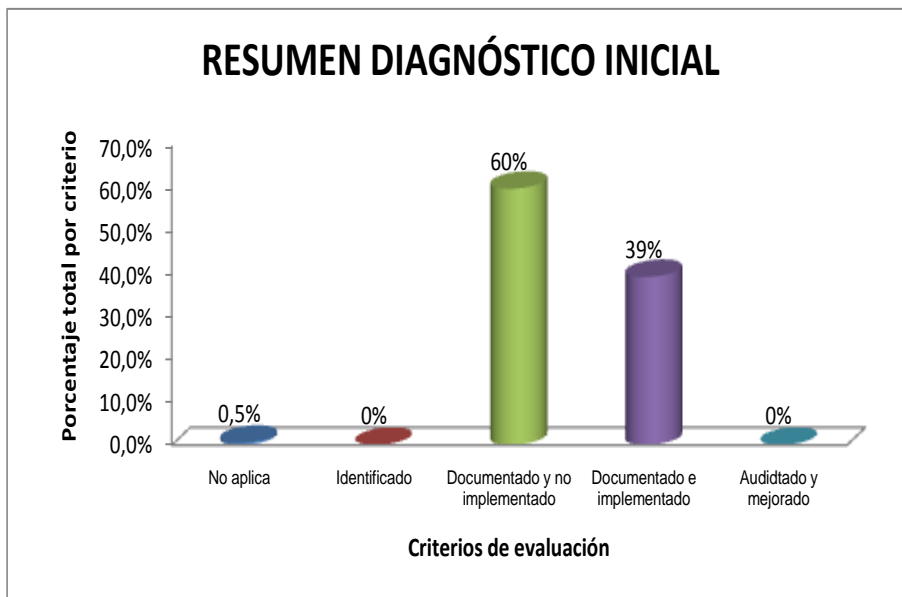
Los resultados obtenidos del diagnóstico final, fueron los siguientes:

De acuerdo al resumen del diagnóstico inicial Vs diagnóstico final se puede concluir que el 60% de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 que se encontraban documentados pero no implementados, así como el 39% de los requisitos documentos e implementados, durante todo el proceso pasaron al estado de implementado y auditado con resultados conformes, lo que significa en términos generales que el Sistema de Gestión de la Calidad quedo en un 98% conforme con los requisitos que especifica la NTC ISO 9001:2008 (Ver figura 14).

Los anteriores resultados son debido a las actividades de revisión y mejora del diseño del SGC junto con su documentación inicial, las cuales incluyeron la elaboración de nuevos documentos que fueron solicitados por los Jefes de proceso para la estandarización de actividades que se llevan a cabo dentro del mismo, con el fin de mejorar el desempeño del sistema, actualización de documentos ya establecidos, adecuación de la visión, verificación de la Política de Calidad, entre otras acciones ejecutadas, con el propósito de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, de la mano de un programa de sensibilización y capacitación del personal que contribuyó a un mejor desempeño del sistema creando la cultura de Calidad en cada uno de ellos.

Al finalizar, la verificación del cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 a través de una auditoría interna se logró establecer las acciones correctivas, preventivas y de mejora necesarias para lograr la conformidad de todos los requisitos, preparando de tal forma el sostenimiento del sistema para la certificación en el NTC ISO 9001:2008 en el mes de septiembre del año en curso, garantizando el cumplimiento no solo de los requisitos exigidos por esta noma, sino los de sus clientes y los de la empresa misma.

Figura 14: Diagnóstico Inicial Vs Diagnóstico Final



7 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS QUE PERTENECEN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL CASINO OCEAN SIDE.

7.1 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

7.1.1 Selección de personal

A cargo de la practicante se encontraban las actividades concernientes a la selección y reclutamiento del personal, a medida que se presentaba la necesidad del mismo, debido a las terminaciones de contrato, renunciaciones o simplemente porque el personal destinado para cada área no era suficiente.

Esta necesidad de personal era detectada primeramente por el Jefe de cada proceso, por lo tanto era él quien tenía la responsabilidad de enviar a la asistente de Talento Humano una Requisición de Personal (Ver Anexo AE), la cual era enviada vía mail a la Gerencia General con el fin de contar con su aprobación.

Al tener la aprobación de la Gerencia General se realizaba una convocatoria para obtener hojas de vida de los posibles aspirantes, las cuales eran revisadas seleccionando aquellas que cumplían previamente con las especificaciones del cargo. Estas personas seleccionadas entraban en un proceso de Entrevista (Ver Anexo AF) en donde se verificaban los conocimientos y habilidades, finalmente se aplicaban las pruebas psicométricas como la Prueba 16PF y la Prueba Wartegg (Ver Anexo AG), las cuales eran enviadas a la ciudad de Santa Marta con el fin de que el Director de Talento Humano realizará el análisis e informe de las mismas.

Los informes de las pruebas, el Formato de entrevista junto de la hoja de vida de la persona más idónea para el cargo eran enviados vía mail a la Gerencia General para obtener su visto bueno y la debida autorización del ingreso.

7.1.2 Reclutamiento del personal

Para dar el ingreso a la persona seleccionada, se realizaba previamente una revisión de los Requisitos de vinculación del personal (Ver Anexo AH), en donde se verifica si tiene todos los documentos necesarios para su ingreso, de no ser así se otorga un plazo de dos días para su presentación, de lo contrario no se da ingreso.

Al tener todos los documentos la asistente de Talento Humano elaboraba el Contrato de Trabajo de acuerdo al cargo y las funciones de la persona a vincular, estableciendo de esta misma forma las cláusulas necesarias para cada uno de estos. El anterior Contrato de Trabajo se presentaba a la Gerencia para su revisión y respectiva firma.

El empleado antes de ingresar era afiliado a la ARP, AFP, EPS y Caja de Compensación, las copias de estas afiliaciones eran anexadas a la hoja de vida del empleado. La lista de las administradoras de seguridad social se encuentra en el Cuadro 17, especialmente la lista de las Entidades Promotoras de Salud y los Fondos de Pensión y Cesantías, fueron los más indispensables al iniciar la práctica, debido a la necesidad de contactar un asesor, para realizar las afiliaciones cuando era necesario.

Cuadro 17: Lista de las Administradoras de Seguridad Social

LISTA DE LAS ADMINISTRADORAS DE SEGURIDAD SOCIAL	
ADMINISTRADORA	RAZÓN SOCIAL
ARP	ASEGURADORA DE VIDA COLSEGUROS
ARP	CIA. DE SEGUROS BOLIVAR S.A.
ARP	RIESGOS PROFESIONALES COLMENA S.A COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA
ARP	SEGUROS DE VIDA COLPATRIA S.A.
ARP	BBVA SEGUROS DE VIDA COLOMBIA S.A
ARP	COMPANIA SURAMERICANA ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES Y SEGUROS VIDA
ARP	LA PREVISORA VIDA S.A. COMPANIA DE SEGUROS
ARP	SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.
ARP	SEGUROS DE VIDA DEL ESTADO S.A.
ARP	LIBERTY SEGUROS DE VIDA
ARP	LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA ORGANISMO COOPERATIVO - LA EQUIDAD
ARP	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES I.S.S. RIESGOS PROFESIONALES
AFP	PROTECCIÓN
AFP	PORVENIR
AFP	CITICOLFONDOS
AFP	HORIZONTE
CCF	Caja de Compensación Familiar COMFENALCO-Santander
CCF	Caja de Compensación Familiar CAJASAN
EPS	EPS SURA
EPS	NUEVA EPS
EPS	COMFENALCO
EPS	SALUDCOOP
EPS	SALUDTOTAL
EPS	CAFESALUD
EPS	SANITAS S.A
EPS	COOMEVA

EPS	SOLSALUD
EPS	FAMISANAR LIMITADA
EPS	SALUD VIDA
PAR	SENA
PAR	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR

Fuente: Autora

Después de tener el Contrato de Trabajo firmado por ambas partes (Empleador y Empleado) (Ver Anexo AI) y la copia de las afiliaciones, se iniciaba un periodo de inducción de 48 horas, basado en el Plan de orientación para el ingreso de personal (Ver Anexo AJ). De igual forma se le hacía entrega de la Dotación necesaria para su presentación dentro de las instalaciones del Casino Ocean Side.

Mientras los empleados permanecen vinculados a la empresa, la practicante era la encargada de velar por el cumplimiento del reglamento interno, las funciones, normas y políticas generales así como de los estándares documentados para cada uno de los procesos. Por lo anterior se diseñaron formatos de cartas (Ver anexo AK) para los llamados de atención por escrito y las suspensiones por llegadas tardes, así mismo el formato de carta para la terminación de contrato con justa causa, basada en los requisitos de ley.

Así mismo los días 12 y 26 de cada mes se enviaban las novedades del personal vía mail al departamento de nomina, las cuales incluían: Vacaciones, Renuncias, Terminación de Contrato, Suspensiones, Llamados de Atención, Descuadres, Incapacidades y Prestamos, con el fin de que estas se tuvieran en cuanto al realizar la nomina de cada empleado.

7.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Determinar las necesidades de capacitación para la empresa es de vital importancia debido a que de esta forma puede asegurar que el personal sea competente para garantizar su eficaz operación.

Por lo tanto se aplicó un Formato de Detección de necesidades de capacitación (Ver anexo AL) el cual incluía un espacio para la siguiente información del empleado: Datos generales, Educación, Capacitación previa, Capacitación orientada a las funciones y Capacitación orientadas.

La población del estudio estuvo conformada por 48 personas pertenecientes a las diferentes áreas (Administración, Máquinas, Mesas, Seguridad, Control Juegos y video) del casino Ocean Side sede Bucaramanga (P=48); seleccionándose una muestra aleatoriamente de veintiséis empleados ($n=26$) equivalente al 54.2% de la población total.

Los resultados de la tabulación fueron comunicados a la Gerencia General a través del Informe Necesidades de Capacitación (Ver anexo AM), donde se relacionaban las necesidades de capacitación más apremiantes por parte de los empleados.

Con estos resultados se elaboró el Cronograma de Capacitaciones para el año 2010 (Ver anexo AN), el cual se ha venido cumpliendo satisfactoriamente.

7.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

La Evaluación de Desempeño (Ver Anexo AÑ) tanto del personal Directivo como Operativo permitió identificar el potencial de desarrollo de los empleados, corrigiendo deficiencias en el trabajo, mejorando las relaciones humanas y la comunicación entre jefes y empleados.

Estas evaluaciones fueron aplicadas por cada Jefe de área, con el fin de evaluar los siguientes puntos en el personal operativo: Productividad y cumplimiento de las metas, conocimientos institucionales, características individuales y conducta labora. El personal que corresponde al área administrativa fueron evaluados por el Director del Casino, considerando los siguientes puntos: Desempeño de la función, Productividad, Características individuales, Administración de personal y Conducta laboral.

Terminadas las calificaciones la practicante fue la encargada de realizar las tabulaciones asignando las siguientes metas:

❖ Evaluación de desempeño – Enero 2010

Meta Operativos: 70%

Meta Administrativos: 75%

Es un porcentaje relativamente bajo considerando el poco tiempo que los empleados llevan en la empresa, debido a que el Casino se inauguró el 11 de Noviembre de 2009, por lo tanto solo llevaban 3 meses desempeñándose en el cargo. La tabulación de las evaluaciones aplicadas en este periodo se pueden observar en el Anexo AÑ.

Como análisis general del personal operativo se obtuvo una calificación del 75,2% sobrepasando la meta asignada en un 0,2%. De esta evaluación se observa que el área de Mesas ha tenido un mejor desempeño frente a los factores que se evaluaron y el área de Máquinas aunque sobrepasó la meta muestra un bajo desempeño frente a las demás áreas con un 71,3% como puntaje. Por lo anterior se establecieron unas acciones de mejora para el área operativa que se relacionan en el cuadro 16, tomando en cuenta los factores que tuvieron una calificación inferior a 3.5 en todas las áreas.

En cuanto a la calificación general del personal administrativo se obtuvo una calificación del 85,5% superando en un 10,5% la meta asignada, por lo tanto no se plantearon acciones de mejora, tan solo el Director del Casino de forma individual realizo recomendaciones a cada Jefe en cuanto al desempeño dentro de la empresa.

Las acciones de mejora que se presentan en el cuadro 18 se tendrán en cuenta en la próxima evaluación de desempeño, que se aplicará finalizando el mes de Julio.

Cuadro 18: Acciones de Mejora para el Área Operativa

ACCIONES DE MEJORA		
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN DE MEJORA
AREA: Máquinas		
PRO ACTIVIDAD	Toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias en su lugar de trabajo.	Socializar en la reunión del mes un video sobre “Toma de decisiones” y “Actitud Positiva”
MOTIVACIÓN E INTERÉS EN EL SGC	Muestra interés y colaboración en los estándares exigidos dentro del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008	Realizar un cronograma de sensibilización y capacitación para la implementación del SGC.
CONOCIMIENTO	Tiene conocimiento frente a la misión y la visión de la empresa demostrando cumplimiento y acatamiento.	Publicar en la sala de descanso la Misión y Visión de la empresa, realizando la debida socialización en la reunión del mes.
DISTRIBUCIÓN	Tiene conocimiento del organigrama y comprende su orden jerárquico.	Publicar en la sala de descanso el organigrama de la empresa en donde se muestre la jerarquía y en la reunión del mes explicar el conducto regular de acuerdo a esa jerarquía.
CREATIVIDAD EN LAS TAREAS	Capacidad para proponer soluciones imaginativas, aportar nuevas ideas e identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales para mejorar los resultados de trabajo.	Convocar semanalmente al personal de cada área con el fin de realizar una lluvia de ideas en cuanto a nuevas promociones, rifas y eventos
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias	Publicar en la sala de descanso y la Caja información institucional de la empresa: Misión, Visión, Valores y Principios, Política y Objetivos de Calidad

ÁREA: Seguridad		
COMPETENCIA TÉCNICA	Aporta los conocimientos de su formación y experiencia, y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	Llevar a cabo capacitaciones tales como: "Manejo de armas" y "Defensa personal"
RESPONSABILIDAD	Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área.	Crear estímulos como días de descanso o bonificaciones para cuando se cumplan con los objetivos y metas establecidas
COMUNICACIÓN	Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros directivos, supervisores, colaboradores y clientes internos y externos (facilidad de expresión - fluidez verbal)	Realizar una capacitación en "Comunicación Efectiva"
INICIATIVA	Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	Convocar semanalmente al personal de cada área con el fin de realizar una lluvia de ideas que generen nuevos cambios que generen mejora continua de los estándares documentados
ÁREA: Control de Juegos y Video		
DELEGACIÓN	Se orienta frente a las actividades y tareas, de cada uno de los trabajadores permitiendo su colaboración y posible participación	Realizar una capacitación de "Trabajo en Equipo"

Fuente: Autora

7.4 CONFORMACIÓN DEL CÓMITE PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL

Con el fin de dar cumplimiento a la resolución 2013 de 1986 la cual reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités Paritarios de da Salud Ocupacional se dio inicio a la conformación del mismo.

Como primera actividad para iniciar este proceso, se público en la sala de descanso el Acta de Convocatoria (Ver Anexo AO.1) en la cual se convocaba a los trabajadores a elegir sus representantes al Comité Paritario de Salud Ocupacional, así mismo se especificaba la fecha y hora de la reunión para las elecciones.

Por parte de seguros La Equidad el día de las elecciones se llevo a cabo una capacitación en Inducción básica en Salud Ocupacional dentro de la cual incluía información sobre la conformación del COPASO y otra en Reporte de Accidentes de Trabajo (Ver anexo AO.2), al finalizar dicha capacitación se dio inicio a las votaciones (Ver cuadro 19)

Cuadro 19: Conteo de Votos para las elecciones del representante del COPASO por parte de los trabajadores

CONTEO DE VOTOS	
CANDIDATOS	No. Votos
Elkin Villamizar	5
Roció Almeida	4
Luz Martínez	0
Isemnower Rendón	12
Wolfgang Guerra	14
Heidy Garrido	4
TOTAL VOTOS	39

Fuente: Autora

Efectuado el escrutinio de conteo de votos correspondiente se obtuvieron el principal como representante por parte de los trabajadores dentro del COPASO junto con su suplente (Ver Cuadro 20)

Cuadro 20: Principal como representante por parte de los trabajadores dentro del COPASO junto con su suplente

Plancha No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Categoría	
			Principal	Suplente
1	Wolfgang Guerra	Supervisor	X	
2	Isemnower Rendón	Operador de Seguridad		X

Fuente: Autora

Después de realizado el escrutinio se votos se procedió a realizar el Acta de escrutinio de las votaciones para la elección de los integrantes del COPASO (Ver Anexo AO.3) junto con el Acta de constitución del Comité Paritario de Salud Ocupacional (Ver Anexo AO.4)

El COPASO fue registrado ante el Ministerio de la protección social (Ver anexo AO.5) el día 8 de Junio del 2010.

Como parte fundamental dentro de lo que concierne a Salud Ocupacional dentro de la empresa, se conformó la Brigada de Emergencia (Ver Anexo AP)

CONCLUSIONES

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Casino Ocean Side le permitió garantizar el cumplimiento de los requisitos no solo los exigidos en la NTC ISO 9001:2008 sino los de sus clientes y los de la empresa misma.

Fue de gran importancia el compromiso por parte de la Gerencia General en cada una de las etapas de implementación del SGC, al realizar continuos seguimientos sobre la efectividad de la documentación implementada en cada uno de los procesos, estableciendo en primera instancia la necesidad de satisfacer los requisitos del cliente en la operación de los procesos de operativos.

Se realizó un Diagnóstico Inicial del Sistema de Gestión de la Calidad en el Casino Ocean Side que permitió tener un punto de partida específico para establecer las actividades necesarias a ejecutar para dar cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 así como el alcance y las exclusiones del sistema; además de obtener la información adecuada sobre la operación en cada uno de los procesos.

Teniendo en cuenta que es una empresa nueva en la ciudad de Bucaramanga se elaboró un Diagnóstico Estratégico a través de la Matriz DOFA, con el fin de detallar cada una de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidad que permitirán definir las estrategias necesarias para afrontar este nuevo mercado.

Como parte fundamental para la implementación del SGC se encuentran los espacios para los programas de capacitación enfocados siempre a la sensibilización del personal, que contribuye a un mejor desempeño del sistema creando la cultura de Calidad en cada uno de ellos,

El seguimiento de todos los procesos mediante auditorías y control de los indicadores de gestión fueron uno de los logros más significativos para la Gerencia General donde no solo se mantiene un Sistema de Gestión sino se consolida un ciclo de mejora continua que permite a la organización ser más eficaces en el cumplimiento de sus planificaciones estratégicas hacia los clientes y la empresa, a través de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

En el Departamento de Talento Humano fue de gran importancia el cumplimiento de los procedimientos e instructivos que corresponden a este proceso, ya que se dio mayor organización en cuanto a la detección de las novedades del personal para generar quincenalmente la Nomina de los empleados.

La selección y reclusión del personal llevada a cabo dando cumplimiento con los procedimientos ya establecidos permitió ingresar a la empresa el personal idóneo para los cargos en donde se requería, así como prepararlos con base a un plan de inducción para asumir las actividades en cada uno de estos.

Se conformó y registró el COPASO ante el ministerio de la Protección Social, brindando previamente las capacitaciones en Salud Ocupacional necesarias para mayor apropiación del tema por parte de los empleados de la empresa.

La aplicación de la Evaluación de Desempeño permitió definir las acciones necesarias para los empleados que estaban fallando en los factores que se evaluaron, manteniendo un seguimiento sobre la eficacia de estas acciones.

Por último la detección de las necesidades de capacitación fue de gran importancia para mejorar las habilidades y competencias de los empleados al ejecutar sus laborales.

RECOMENDACIONES

Mantener actualizada la documentación a medida que se cambien las actividades en cada uno de los procesos y se detecten las necesidades de mejora para cada uno de estos, con base a las revisiones por la dirección y sugerencias de los Jefes de área.

Continuar con los programas de capacitación debido a la alta rotación del personal, por lo tanto es de gran importancia que a medida que ingresen nuevos empleados este sea capacitado, con respecto a las políticas generales de la empresa, manual de funciones, procedimientos generales de casino y procedimientos específicos del cargo.

Mantener mensualmente los Comités de Calidad con el fin de seguir abarcando las retroalimentaciones del cliente, las necesidades de mejora en el Sistema de Gestión de la Calidad, así como el desempeño de cada uno de los procesos.

Se recomienda contratar un auditor externo que pueda observar desde otra perspectiva el estado del Sistema de Gestión antes de la presentación ante el ente certificador

El Director Operativo del Casino debe tener más participación y compromiso con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que es el representante de la alta dirección y debe mostrar su liderazgo frente a este.

Es pertinente involucrar a todo el personal no solo en la interiorización de la documentación concerniente a su proceso, también es importante que estos conozcan las actividades pertenecientes a los demás, por lo tanto se recomienda realizar auditorías entre ellos mismos, auditando cada Jefe un proceso diferente al que él pertenece.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ADRFORMACIÓN. Curso de Calidad ISO 9001:2000: Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion1/tutorial3.html>
- ❖ DIPLOMADO “MODELOS INTEGRADOS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL HSEQ”. (2009: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la XVI cohorte, Fundamentos sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2008: Asociación de Egresados de la Universidad Industrial de Santander
- ❖ CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN E BASICA EN SALUD OCUPACIONAL (23 de Marzo de 2010: Bucaramanga, Colombia). Memorias de la I Actividad del Cronograma de Capacitaciones. Bucaramanga: La Equidad Seguros, 2001.
- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2008. Prologo.
- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: conceptos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2000.
- ❖ JAVIER CAZORLA. CAPITULO 4: Los ocho principios de gestión de calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad> .
- ❖ MGARNET. Calidad: Introducción Conceptos Calidad [En línea]. [Consultado el 16 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>
- ❖ **UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.** Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales: La Matriz DOFA [en línea]. [Consultado el 28 de Mayo de 2010]. Disponible en internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

