

CONSTRUCCION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO QUE
INCORPORA LA PLANIFICACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, EN SEQ
CONSULTORES LTDA.

ERNESTO RAMOS PAREDES

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS - ICONTEC
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ D.C.
2016

CONSTRUCCION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO QUE
INCORPORA LA PLANIFICACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE
CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, EN SEQ
CONSULTORES LTDA.

ERNESTO RAMOS PAREDES

Proyecto de Investigación para optar el título de Maestría en Calidad y Gestión
Integral

Director
DIEGO LIZARAZO

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS-ICONTEC
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ D.C.
2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Agosto de 2016

Reconocimiento o Agradecimientos

A **DIOS**, Por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí.

A la empresa **SEQ CONSULTORES LTDA** por la confianza y la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos y la deferencia para con el grupo de trabajo que lo integra, prestando las instalaciones y brindando la información necesaria para la realización de proyecto.

A mi Tutor Académico, **DR. DIEGO LIZARAZO**, a quien expreso mi más profunda gratitud por brindarme la oportunidad de trabajar bajo su dirección y supervisión. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en mi formación. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. De igual manera, le agradezco el haberme hecho comprender que el pensamiento estratégico es una de las principales competencias que se debe desarrollar, no solo a nivel profesional sino también en lo personal y por ende que debemos transformar nuestro pensamiento tradicional en pensamiento estratégico en beneficio de nuestras organizaciones y de nuestras familias. Por todo lo anterior, Dr. Diego Lizarazo, merece todo mi respeto y sinceridad en todo momento.

A mis Padres, a mi Esposa Guertty Magali Cepeda Mondragon y a mis Hijos: Ana Maria y Juan Francisco, por ser el motor más grande de mi vida y que me impulsa a ser mejor cada día, y por estar siempre conmigo apoyándome y dandome fuerzas para seguir, por nunca dejarme caer y por estar siempre ahí.

Para todos, muchas gracias y que Dios los bendiga.

ERNESTO RAMOS PAREDES

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1. MARCO TEORICO	19
4.2. MARCO CONCEPTUAL	24
4.3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL	24
4.4. MARCO NORMATIVO	25
4.4.1. Sistema de Gestión de Calidad	25
4.4.2. Sistema de gestión ambiental.	27
4.4.3. Sistema de Gestión de la seguridad y Salud Ocupacional.	29
5. METODOLOGIA	32
5.1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS	32
5.2. DISEÑO METODOLOGICO	33
5.2.1. Tipo de investigación.	33
5.2.2. Método utilizado.	34
5.3. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS	35
5.4. CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	35
5.5. FUENTES PRIMARIAS	35
5.6. FUENTES SECUNDARIAS	37
5.7. UNIVERSO	37
5.7.1. Población	37
5.7.2. Muestra	38
6. DESARROLLO	39
6.1. RESEÑA HISTORICA DE SEQ CONSULTORES LTDA.	39
6.2. ORGANIGRAMA DE SEQ CONSULTORES LTDA.	40

6.3. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE SEQ CONSULTORES LTDA.....	41
6.4. CONSTRUCCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO DE SEQ CONSULTORES LTDA.....	43
6.4.1. Auditoria externa.....	46
6.4.2. Auditoria interna.....	48
6.4.3. Objetivos a largo plazo.....	51
6.4.4. Formulación de estrategias.....	54
6.5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	67
6.5.1. Análisis de contexto.....	72
6.5.2. Selección del nivel de integración.....	78
6.5.3. Selección del modo de integración.....	78
7. CONCLUSIONES.....	80
8. RECOMENDACIONES.....	84
9. BIBLIOGRAFIA.....	86

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Teorías asociadas a la integración de los sistemas de gestión</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Pasos para lograr la integración de acuerdo a la metodología ISO</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 3. Legislación Colombiana asociada al problema de investigación.</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 4. Perfil del desempeño del direccionamiento estratégico de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Valores de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 8. Participación de las ARL´S</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 9. Participación en primas de las ARL´s en el mercado Colombiano.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 10. Relación temas estratégicos con objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 11. Análisis PEYEA para SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 12. Correlación perspectiva, objetivo estratégico y estrategia de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 13. Estrategias con inversión estimada</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 14. Priorización de estrategias.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 15. Inversión estimada total para implementar las estrategias</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 16. Aspectos comunes que se consideran tanto en el direccionamiento estratégico de la organización y en la planificación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 17. Parámetros a evaluar en la integración de sistemas de gestión</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 18. Resultados de la evaluación de parámetros de integración.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 19. Modos de integración</i>	<i>78</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 2. Perfil grafico de desempeño.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3. Perfil grafico de cumplimiento.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 4. Modelo de la Gerencia Estratégica de Fred David.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 5. Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa</i>	<i>46</i>
<i>Figura 6. Distribución de la facturación de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7. Mapa estratégico de SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>54</i>
<i>Figura 8. Matriz Peyea Generica</i>	<i>57</i>
<i>Figura 9. Matriz PEYEA para SEQ Consultores Ltda.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 10. Método apropiado de integración de sistemas de gestión</i>	<i>77</i>
<i>Figura 11. Método apropiado de integración de sistemas de gestión en SEQ Consultores Ltda. ..</i>	<i>77</i>

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Listado de chequeo de Direccionamiento Estratégico.
- Anexo 2. Taller DOFA.
- Anexo 3. Metodología para realizar la auditoria externa e interna
- Anexo 4. Relación de objetivo estratégico, indicador, empresa y proceso.
- Anexo 5. Matriz FODA
- Anexo 6. ejemplos de los perfiles estratégicos.
- Anexo 7. Plan SIGUES de SEQ Consultores Ltda.
- Anexo 8. Modelo de gestión basado en competencias para SEQ Consultores Ltda.
- Anexo 9. Plan para reorganización de funciones y responsabilidades.
- Anexo 10. Plan de Bienestar.
- Anexo 11. Programa de gestión del conocimiento.
- Anexo 12. Programa de infraestructura tecnologica y capital de información.
- Anexo 13. Programa de control de proveedores externos.
- Anexo 14. Plan de estructuración del proceso de planeación del servicio.
- Anexo 15. Plan de estructuración del proceso de prestación del servicio.
- Anexo 16. Plan para estructurar nuevos productos: software para control de contratistas y formación virtual en plataforma Moodle.
- Anexo 17. Plan de estructuración del proceso comercial.
- Anexo 18. Plan de estructuración de alianza estratégica con QIA Seguros Ltda.
- Anexo 19. Plan de mercadeo de redes sociales.
- Anexo 20. Plan de fortalecimiento de relaciones comerciales con clientes ARL.
- Anexo 21. Plan de campaña comercial promocional de sistemas de gestión.
- Anexo 22. Plan de retención y fidelización de clientes.
- Anexo 23. Programa de estructura de costos.
- Anexo 24. Programa de diversificación de mercados internacionales: Perú.
- Anexo 25. Plan para aumentar el margen de contribución de productos.
- Anexo 26. Plan para capitalización de la empresa.
- Anexo 27. Priorización y Valoración de estrategias.
- Anexo 28. Similitudes entre el direccionamiento estratégico y el sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo
- Anexo 29. Niveles de madurez de los sistemas integrados de gestión.
- Anexo 30. Resultados de la evaluación de complejidad.
- Anexo 31. Resultados de la evaluación de Alcance.
- Anexo 32. Resultados de la evaluación de riesgo.
- Anexo 33. Niveles de integración de los sistemas de gestión.
- Anexo 34. Estructura de alto nivel definida por la Organización ISO.
- Anexo 35. Mapa de procesos de SEQ Consultores Ltda.

GLOSARIO

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo¹.

COMPETITIVIDAD: Es la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios².

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa³.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución⁴.

DIAGNÓSTICO EXTERNO: Proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno⁵.

DIAGNÓSTICO INTERNO: Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica⁶.

ESTRATEGIAS: Son las acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico⁷.

FORTALEZAS: Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución⁸.

GERENCIA ESTRATÉGICA: Se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y

¹ Ibid. p. 31

² COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS. Consultorios de Comercio Exterior. Universidad ICESI, febrero 10 de 2009. Disponible en internet:
<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas>

³ Ibid. p. 31

⁴ Ibid. p. 31.

⁵ Ibid. p. 33.

⁶ Ibid. p. 32.

⁷ Ibid. p.32.

⁸ Ibid. p. 31.

oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger⁹.

MISIÓN: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones¹⁰.

OBJETIVOS GLOBALES: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocios¹¹.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada¹².

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio¹³.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área¹⁴.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan¹⁵

SISTEMA DE GESTIÓN: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos¹⁶

VISIÓN: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere una empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser

⁹ David, Fred. La gerencia estratégica. Op. cit. p. 3

¹⁰ Ibíd. p.31.

¹¹ Ibíd. p.31.

¹² Ibíd. p. 31

¹³ SERNA G. Humberto, Gerencia Estratégica – Planeación y gestión - teoría y metodología. 1997, 5ª. Edición. 3R Editores, Bogotá. pag 29.

¹⁴ Ibíd. p. 31.

¹⁵ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Numeral 3.2.1. Bogotá, 2005.

¹⁶ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Numeral 3.2.2. Bogotá, 2005.

comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización¹⁷.

¹⁷ SERNA G. Humberto, Gerencia Estratégica – Planeación y gestión - teoría y metodología. 1997, 5ª. Edición. 3R Editores, Bogotá. pag 31.

RESUMEN

SEQ Consultores Ltda., ha hecho presencia como proveedor y/o distribuidor de las principales ARL's en el País en la prestación de servicios de salud ocupacional desde al año 2001 y ha contado con una etapa de crecimiento en la venta de sus servicios, amparándose en las favorables condiciones de su ambiente y sector, como lo son las reformas en la legislación colombiana que promueven la obligatoriedad de programas de salud ocupacional en todas las empresas; no obstante, debido a la carencia de un direccionamiento estratégico no ha aprovechado de manera adecuada sus potencialidades ni las grandes oportunidades de crecimiento que le brinda su sector.

El desarrollo de la presente investigación presenta la construcción del direccionamiento estratégico, alineado a la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, inspirado en el modelo general de administración estratégica propuesto por Fred R. David¹⁸, en el modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de resultados extraordinarios expuesto por Robert Kaplan¹⁹ y David Norton²⁰; y basado en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007; con el fin de conectar los objetivos estratégicos con el sistema integrado de gestión y con ello mejorar los resultados de la Organización, tanto económicos, financieros como de gestión, reorganizando los procesos inmersos y mediante la alineación de los objetivos estratégicos con el sistema integrado de gestión.

¹⁸ Doctor en Business Administration, autor de la obra Conceptos de Administración Estratégica, Docente de Francis Marin University.

¹⁹ Es profesor de la Baker Foundation en la Harvard Business School y decano de la Graduate School of Industrial Administration de la Carnegie-Mellon University.

²⁰ Es fundador de Balanced Scorecard Collaborative y Director de Palladium Group.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se ha convertido en la herramienta esencial de la administración de negocios que permite implementar mecanismos concretos para optimizar la gestión de las compañías, mejorando sus resultados.

Esta investigación nace por la necesidad de plantear un esquema de reorientación estratégica en la empresa SEQ Consultores Ltda., sociedad familiar mi pyme que actualmente funciona en la ciudad de Bogotá, D.C. Esto se logrará mediante la construcción del direccionamiento estratégico, incorporando la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Una de las principales ventajas del proceso es la influencia directa que se tiene en la empresa, ya que el investigador es Socio Fundador y actualmente se encuentra vinculado laboralmente a la Organización, desempeñándose como Gerente Estratégico y Consultor en Sistemas de Gestión.

El objetivo es mejorar los resultados de la Organización, tanto económicos, financieros como de gestión, reorganizando los procesos inmersos y mediante la alineación de los objetivos estratégicos con el sistema integrado de gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo. Para ello se efectuará un diagnóstico de direccionamiento estratégico en la Organización y del contexto exterior e interior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se construya el direccionamiento estratégico de la Organización, se planteen los propósitos estratégicos organizacionales, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control que aseguren su ejecución.

El trabajo tiene un amplio espectro para la aplicación de conceptos y criterios de un sistema integrado de gestión vigente y acorde con las últimas actualizaciones de la Normas Internacionales como ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, lo que lo hace atractivo a la comunidad empresarial y académica en general. Se trata de un desarrollo interesante en el cual se podrá observar la alineación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con los objetivos estratégicos de la Organización en una empresa real, cuya utilidad será tanto para los investigadores como para la empresa.

PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

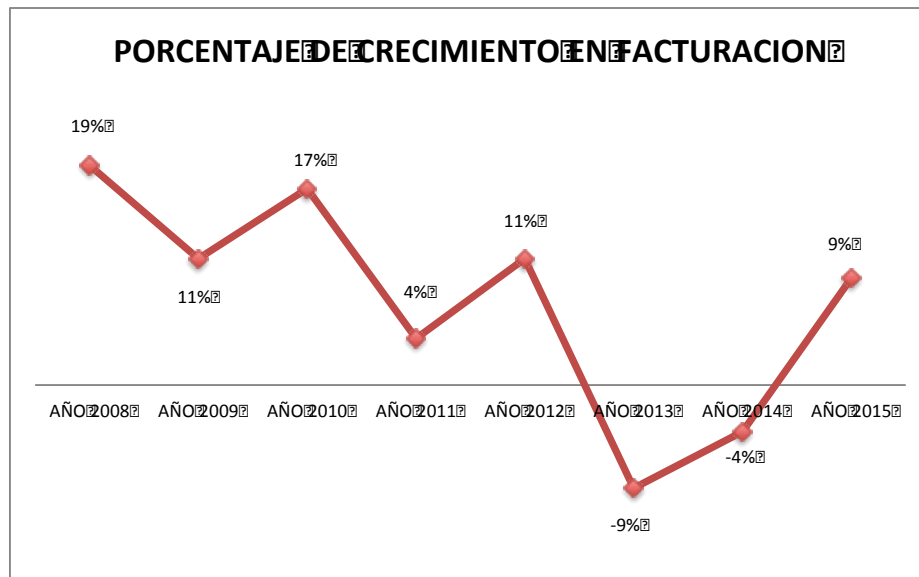
SEQ Consultores Ltda. fue constituida en el año 2001 como una empresa familiar Mi pyme en ciudad de Bogotá D.C., con el ánimo de pertenecer a la red de proveedores o distribuidores de las principales administradoras de riesgos laborales (ARL's), como SURA, Bolívar, Colpatria, Colmena y Liberty, entre otros. Su objeto social está enfocado en la prestación de servicios básicos de salud ocupacional y consultoría, auditoría y capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional.

A partir del año 2013, la organización ha presentado unos resultados estratégicos, en ingresos y utilidades, que aunque son positivos no cumplen con las expectativas establecidas por los accionistas. Conforme a lo anterior y en vista del gran potencial que ofrece actualmente la actividad económica y a su vez el portafolio de servicios que brinda la compañía, se requiere de la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo alineado a dicha estrategia de tal manera que permita a la Organización aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado nacional e internacional, en aras de incrementar los resultados estratégicos (ingresos, utilidades, participación de mercado, satisfacción de clientes, calidad, innovación, desarrollo humano, desarrollo tecnológico, etc.), orientados a la satisfacción de los socios, de los clientes y de los colaboradores (administrativos y consultores), clarificar la infraestructura necesaria para seguir incrementando el nivel de competitividad de la organización como proveedores de las ARL's e incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos estratégicos. De igual manera, en los últimos años, se han presentado desgastes administrativos, reprocesos al interior de la organización (ineficiencia operativa) y resarcimiento a los clientes, situaciones estas que aumentan el riesgo de disminuir las utilidades de la Organización. En este sentido, este trabajo busca la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020, que contribuya al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la Organización.

Actualmente, SEQ Consultores Ltda. no cuenta con un sistema integrado de gestión (alineado a la estrategia empresarial) que le permita sostenibilidad a largo plazo, pues la empresa se concentra en atender las actividades del día a día sin

tener en claro metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado.

Figura 1. Porcentaje de crecimiento en facturación de SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Directora Financiera y Administrativa de SEQ Consultores Ltda.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿COMO CONSTRUIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO QUE INCORPORE LA PLANIFICACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, EN SEQ CONSULTORES LTDA.?

De este interrogante se deriva la sistematización la cual se pretende resolver con el desarrollo de esta investigación:

¿Cómo determinar el diagnóstico estratégico de SEQ Consultores Ltda.?

¿Cómo determinar la posición estratégica de SEQ Consultores Ltda.?

¿Cómo estructurar los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda. para el periodo 2016 – 2020?

¿Cómo estructurar las estrategias para lograr los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda. para el periodo 2016 – 2020?

¿Cuáles elementos del direccionamiento estratégico son comunes con la planificación del sistema de gestión?

2. JUSTIFICACIÓN

Para SEQ Consultores Ltda., es indispensable la realización de ésta investigación, pues se requiere minimizar desgastes administrativos, reprocesos al interior de la organización (ineficiencia operativa) y los resarcimiento a los clientes por la inadecuada prestación del servicio. De igual manera, es preciso considerar que en el mercado se encuentran grandes oportunidades de negocio y a su vez grandes riesgos derivados de competidores que surgen día a día. Es probable que se puedan presentar cambios que originen una revisión de las estrategias ejecutadas hasta el momento.

Por lo anterior, SEQ Consultores Ltda., necesita con urgencia la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020, que contribuya al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la Organización, en aras de incrementar los resultados estratégicos (ingresos, utilidades, participación de mercado, innovación, desarrollo humano, desarrollo tecnológico, etc.), orientados a la satisfacción de los socios, de los clientes y de los colaboradores, lograr una mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos estratégicos y mantener el crecimiento en términos de ventas, rentabilidad y por ende la sostenibilidad del negocio.

La empresa SEQ Consultores Ltda., con 16 años como proveedor y/o distribuidores de las principales administradoras de riesgos laborales (ARL's) en Colombia. Durante estos años ha presentado una evolución como respuesta a las necesidades originadas por el panorama político, legal, económico y del mercado, que se evidencia al revisar la información contable y financiera, la experiencia contractual y la presencia de la compañía en las diferentes regiones del país, desde la ciudad de Bogotá.

El momento histórico que vive Colombia, asociado a los cambios de las Normas Internacionales ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y la exigencia legal sobre la existencia e implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo conforme al Decreto 1072 de 2015 (2.2.4.6), evidencian la necesidad de realizar un análisis sobre las oportunidades estratégicas que se pueden tener en cuenta por la compañía a nivel organizacional, tecnológico y de mercadeo para el periodo 2016 - 2020, que le permitan mejorar su competitividad en la búsqueda de sostenibilidad y rentabilidad.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Construir el direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ Consultores Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Determinar el diagnóstico estratégico de SEQ Consultores Ltda.
- ✓ Determinar la posición estratégica de SEQ Consultores Ltda.
- ✓ Estructurar los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda. para el periodo 2016 – 2020.
- ✓ Proponer las estrategias para lograr los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda. para el periodo 2016 – 2020.
- ✓ Determinar los elementos del direccionamiento estratégico comunes con la planificación del sistema de gestión.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEORICO

Con el propósito de construir el direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020, que contribuya al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de SEQ Consultores Ltda., se ha considerado como marco teórico: el modelo general de administración estratégica propuesto por Fred R. David²¹, y el modelo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones para el logro de resultados extraordinarios expuesto por Robert Kaplan²² y David Norton²³.

Es importante destacar, tal como lo expresa Fred R David²⁴, la administración estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino, por lo que comprender cada uno de los componentes de la Planeación Estratégica se convierte en una ventaja competitiva para SEQ Consultores Ltda.

De otra parte, de acuerdo con Fred David, la gerencia estratégica se asume en este estudio como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos; en este sentido:

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger²⁵.

Además, la formulación de estrategias se asume también como un proceso orientado hacia la fijación de la misión y visión de la Organización, para lo cual se adelanta una auditoria que identifique las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis comparativos de los factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. En este sentido, “las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de

²¹ Doctor en Business Administration, autor de la obra Conceptos de Administración Estratégica, Docente de Francis Marin University.

²² Es profesor de la Baker Foundation en la Harvard Business School y decano de la Graduate School of Industrial Administration de la Carnegie-Mellon University.

²³ Es fundador de Balanced Scorecard Collaborative y Director de Palladium Group.

²⁴ Op. cit., DAVID, p.15

²⁵ Ibíd, p. 3

una organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas”²⁶.

En relación con las decisiones estratégicas respecto a una determinada clase de negocios, una buena estrategia incluye: “establecer los negocios a los que se va a dedicar la organización; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos y si es necesario ampliar operaciones y diversificar la entrada en otros mercados geográficos; y si es conveniente, formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma”²⁷.

En relación con el concepto de estrategia competitiva, Porter afirma que esta “consiste en buscar una posición competitiva favorable en un sector industrial dentro del cual actúa la empresa y donde se mueve la competencia”²⁸, pues con la estrategia competitiva se establece una posición de privilegio que debe aprovechar muy bien la organización.

Otro factor determinante para establecer la ventaja competitiva es la tecnología dado que el cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia y juega un papel importante en el cambio estructural de los sectores industriales y en la creación de nuevas industrias. También es un gran equalizador, erosionando ventajas competitivas en empresas bien afianzadas y empujando a otros hacia el frente pues “de todas las cosas que pueden cambiar las reglas de competencia, el cambio tecnológico está entre los más prominentes”²⁹.

Retomando a Porter, una empresa que quiera triunfar debe enfrentar exitosamente las fuerzas competitivas³⁰ propias de cada sector industrial o región productiva, las cuales identifica de la siguiente forma:

- La rivalidad entre competidores actuales que presiona la reducción de los ingresos y el aumento de los costos.
- Los competidores potenciales los cuales representan una amenaza para la empresa y depende de las barreras de entrada o de salida.
- La nueva competencia que ofrece productos sustitutos los que presionan una reducción de los precios y de las utilidades.
- Mayor fuerza negociadora de los clientes lo que conlleva una reducción de los precios y plantea una mayor exigencia a los proveedores para que garanticen una mejor calidad.

²⁶ Ibid, p.12

²⁷ Ibid, p.17

²⁸ Porter. E. Michael, Ventaja competitiva. Op. cit. p. 181.

²⁹ Ibid, p.181.

³⁰ Porter E. Michael, Ventaja competitiva. Op. cit.

- El poder negociador de los proveedores quienes pueden presionar por mayores precios y con ello se afecta la rentabilidad de la empresa.

Como consecuencia de todo lo anterior, una empresa debe decidir cuál de las siguientes estrategias asume como propia: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación o liderazgo en alta segmentación o enfoque, pero sobre todo, “la empresa debe entender que el aspecto más importante es la calidad del servicio para satisfacer al cliente” y “calidad”, según Berumen, “es la satisfacción del ciudadano en la concesión de los fines aspirados para alcanzar un mejor nivel de vida”³¹.

La ejecución de la estrategia requiere la alineación y ejecución tanto de las iniciativas estratégicas, como del sistema integrado de gestión. Es por ello, que es relevante rescatar la importancia de una buena planificación del sistema integrado de gestión para que dé respuesta a las necesidades de la organización frente a la implementación exitosa de la estrategia.

Durante años las organizaciones han tenido la posibilidad de considerar en el Sistema Integrado de Gestión una poderosa herramienta para disminuir los altos costos, esfuerzos y recursos de acuerdo a sus necesidades y a sus propósitos organizacionales. Es por esta razón que a través de la planificación de un sistema integrado de gestión alineado a la estrategia corporativa se podrán optimizar recursos, evitar la duplicidad de requisitos y reducir la gestión que harán parte del sistema único.

En referencia a la integración de los sistemas de gestión es importante destacar las teorías desarrolladas por: Seguezzi, Wilkinson y Dale, Kirkby, y Karapetrovic, las cuales se describen a continuación:

Tabla 1. Teorías asociadas a la integración de los sistemas de gestión

AUTOR	NIVELES PROPUESTOS
Seghezzi [1]	1. Adición: los sistemas parciales para calidad, medio ambiente, etc., están separados y descritos en documentos separados, pero el contenido se hace comparable 2. Fusión: las instrucciones de trabajo están completamente integradas, pero no los procedimientos ni el manual; se crea un sistema total pero el sistema parcial o subsistemas todavía son visibles. 3. Integración: las empresas pueden elegir o desarrollar un SG genérico como su sistema general e incluir todos los sistemas parciales

³¹ Berumen, Sergio; A. Journal Una aproximación Op. cit.

Wilkinson Dale [2]	y	1. El primer nivel: se refiere a SGS individuales, en el que el sistema es integrado en cada una de las funciones y actividades" de la organización. 2. El segundo nivel: es una combinación de sistemas basados en los enlaces identificados entre los SGS. La documentación se combina y la integración en cada función todavía es necesaria. 3. El tercer nivel: implica integrar ciertas partes de los SGS con otros sistemas certificados, pero sin utilizar los enlaces identificados 4. El cuarto nivel: consiste en integrar los sistemas certificados y no certificados en un SG total, con las políticas y objetivos alineados con y apoyando la estrategia, política y objetivos globales de la empresa
Kirkby [3]		1. El primer nivel - separado: donde los SGS cubren sus áreas diferenciadas para cada conjunto de requerimientos. Los estándares cubren áreas separadas de gestión y permite a la organización decidir si opera separadamente. Comercialmente tiene la desventaja de crear duplicación de esfuerzo. 2. En el segundo nivel - alineado: los SGS hacen uso de las áreas comunes los estándares, como las auditorías internas, revisión del sistema, acciones correctivas, formación, organización y responsabilidad, y política. Este hecho permite alinear todos los elementos comunes como la revisión del sistema y las auditorías internas, que se distribuyen hacia el mismo sistema, y mantener por separado los subsistemas específicos. 3. El tercer nivel - integrado: combina todos los estándares en un sistema de gestión común). Algunas de las ventajas son reducción del riesgo, de la duplicación, añade valor y ventaja competitiva a la empresa, aumenta la coordinación entre departamentos, etc.
Karapetrovic [4]		1. Aquellas organizaciones que han integrado sólo la documentación, creando un manual común y procedimientos específicos, que pueden mantenerse separados o integrarlos completamente. Esta integración total también se ha de lograr para las instrucciones de trabajo y registros. 2. Aquellas organizaciones que han alineado los procesos, objetivos y recursos, integra la planificación, diseño, implantación y otras actividades

Fuente. Autor.

En la actualidad todas las empresas coexisten en un entorno de estrictos requisitos legales donde la violación de algunos de estos puede provocar desde la ocurrencia de pérdidas económicas hasta el cierre de la misma. La implantación de sistemas normalizados permite dar respuesta a estos ya que establecen los requisitos que, de cumplirse, aseguran que la empresa trabaja de acuerdo a las especificaciones.

También la ISO ha publicado una metodología para el uso integrado de normas de sistemas de gestión en un libro publicado en el 2008 con el mismo nombre en inglés "The Integrated Use of Management System Standards", en el que se proporcionan ejemplos, descubrimientos, retos y beneficios para aquellas

organizaciones que consideran la implantación de los requerimientos de múltiples sistemas de gestión a través de un enfoque integrado; esta metodología sigue siete pasos para lograr la integración los cuales se muestran en la Tabla siguiente.

Tabla 2. Pasos para lograr la integración de acuerdo a la metodología ISO

1.Promover la integración	Se analiza cómo se toma la decisión de integrar y la importancia del liderazgo en el proceso de decisión. Se consideran aspectos como la política, los objetivos, la estrategia y las iniciativas tácticas.
2.Determinación del ámbito o alcance de la integración	Se decide qué Sistemas de Gestión Estandarizados (SGES) implantarán, en qué orden y en qué nivel de integración. Además, se analiza cómo afectará la integración a las funciones organizativas
3.Planificación de la integración	Primero se define el proyecto y todos los requisitos para la integración de los sistemas de gestión
4.Conectar los requerimientos de los sistemas de gestión y el sistema de gestión de la organización	Se estructura el sistema de gestión global, se estructuran los requerimientos de los sistemas de gestión a integrar y por último se comparan los requerimientos de los sistemas de gestión ya implantados con los del sistema de gestión global.
5. Incorporar los requerimientos de los sistemas de gestión estandarizados en el sistema de gestión de la organización	Primero se "analizan los gaps", se identifica y comprende en qué medida se diferencian los SGS existentes y los requerimientos de los nuevos estándares; segundo, se "cierran los gaps", en la que se listan los gaps identificados y se planean las acciones a realizar para cerrarlos, y por último, se "verifica el cierre de los gaps".
6.Mantener y mejorar la integración	Es en la que se asegura que los requerimientos del SG permanecen adecuadamente implantados. Verificar la implantación observando y revisando el sistema regularmente.
7. Aplicar las lecciones aprendidas en la organización	Se analizan los retos de la integración como lo son la resistencia al cambio, las competencias se adecuadas de las personas, la cultura organizacional y el cómo mantener la integración

Fuente. Autor.

Así mismo, España ha desarrollado el estándar AENOR - UNE 66177 en su versión 2005, que "proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo de aquellas organizaciones que han decidido integrar total o parcialmente dichos sistemas en busca de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad", e indica que el proceso de integración

tiene como finalidad "la definición e implantación en condiciones controladas de un plan de integración desarrollado específicamente en función de los objetivos, contexto y nivel de madurez de la organización".

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo conceptual del presente trabajo, es importante definir los diferentes conceptos sobre gerencia estratégica y sistemas de gestión, los cuales se presentan en el capítulo de Glosario en este documento.

4.3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

A continuación se relaciona, la legislación colombiana asociada con el problema de investigación, haciendo una corta síntesis de ellas:

Tabla 3. Legislación Colombiana asociada al problema de investigación.

Ítem	Requisito legal asociado	Descripción
1	Ley 1253 de 2008	Regula la productividad y competitividad y dicta otras disposiciones.
2	Ley 1286 de 2009	Modifica la Ley 29 de 1990, transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y dicta otras disposiciones.
3	Ley 1450 de 2011	Expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010 – 2014.
4	Decreto 2828 de 2006	Organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones
5	Decreto 061 de 2007	Modifica el artículo 6 del Decreto 2828 de 2006.
6	Decreto 1475 de 2008	Modifica parcialmente el Decreto 2828 de 2006 y el Decreto 061 de 2007 para incluir al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como miembro de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y Coordinador Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad.
7	Documento Conpes 3439 de 2006	Institucionalidad y principios rectores de Política para la competitividad y productividad.
8	Documento Conpes 3527 de 2008	Política Nacional de Competitividad y Productividad
9	Decreto 1072 de 2015. (2.2.4.6)	Obligación de establecer e implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Fuente: elaborado por el autor de la investigación (Octubre 7 de 2012)

4.4. MARCO NORMATIVO

4.4.1. Sistema de Gestión de Calidad

La familia de las normas ISO 9000 está compuesta por tres normas básicas: ISO 9000, que contiene el vocabulario, ISO 9001, que determina los requisitos, e ISO 9004, que incluye los principios de la gestión de la calidad. De acuerdo con la ISO 9000 el modelo de gestión de la calidad está fundamentado en ocho principios básicos, formalmente declarados. Estos principios son³²:

- *Enfoque al cliente*: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes 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, a 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.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación

³² Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Bogotá, 2005. pp. vi - vii

mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Sin embargo, el concepto de gestión debe ser tomado en una dimensión más amplia; esta dimensión indica que la gestión pasa por las cuatro etapas del ciclo conocido como PHVA³³ (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), explicadas así en la ISO 9001³⁴:

- *Planificar*: Establecer los objetivos y proceso 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.

El modelo de gestión de la calidad está construido a partir de los conceptos de Calidad, Clientes, Proceso y Gestión. Por ello, se compone de procesos de planificación (que son responsabilidad de la dirección), proceso de producción o prestación del servicio, procesos de gestión de los recursos necesarios para la producción o prestación del servicio, y procesos de evaluación y mejoramiento.

Aspectos estratégicos en la gestión.

La revisión de la norma ISO 9001:2015 nos aporta dos nuevos conceptos que hacen relación a los aspectos estratégicos en la gestión de la organización: Conocimiento de la organización y de su contexto y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. De esta forma, la organización ya no puede ser concebida de forma aislada sino que forma parte de un conjunto y ocupa un lugar que debe conocer, a la vez que se hace necesario que esta especifique los requisitos y cuestiones estratégicos que pueden influir en la planificación del sistema de gestión de la calidad.

³³ El **Ciclo de Mejora Continua PHVA**, fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter A. Shewhart, y fue popularizado por William Edwards Deming en la década de los 50 del siglo XX. Por esta razón es frecuentemente conocido como el “*Ciclo de Deming*”. Dentro del contexto de un Sistema de Integrado de Gestión, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo, y a la vez, está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto, como en otros procesos del SIG.

³⁴ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. Bogotá, 2008. p. ii

4.4.2. Sistema de gestión ambiental.

El modelo de gestión ambiental ISO 14001, a diferencia de la ISO 9001, no tiene un conjunto de principio declarados como tales de manera explícita. Sin embargo, de la lectura de su “Introducción” es posible extraer los siguientes elementos, que bien podría calificarse como principios:

- *Sostenibilidad económica y ambiental.* Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, acorde con su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental, y de un aumento de la preocupación expresada por las partes interesadas por los temas ambientales, incluido el desarrollo sostenible. [...]. El objetivo global de esta Norma Internacional es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas”³⁵.
- *Enfoque de Sistemas:* La Norma ISO 14001 tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones “los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas”³⁶.
- *Liderazgo:* Especialmente se refiere al compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección, pues el éxito del sistema depende ello³⁷.
- *Compatibilidad con otros sistemas de gestión:* Esta Norma no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, tales como los relativos a gestión de la calidad, gestión de seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos aunque sus elementos pueden alinearse o integrarse con los de otros sistemas de gestión. Es posible que una organización adapte su sistema o sistemas de gestión existentes “para establecer un sistema de gestión ambiental que sea conforme con los requisitos de esta Norma Internacional”³⁸.

³⁵ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. Bogotá, 2004. p. iv.

³⁶ ICONTEC, Op. cit., p. iv.

³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd., p. vi.

Estructura del Modelo de Gestión Ambiental.

La ISO 14001 desarrolla un modelo del sistema de gestión ambiental basado en el ciclo PHVA. La planificación se inicia con la determinación del alcance del sistema de gestión ambiental (define cuáles procesos o instalaciones de la entidad estarán cubiertas por el mismo) y la formulación de la política ambiental por parte de la alta dirección. La planificación termina con el diseño de unos programas de gestión ambiental, que deben estar orientados al manejo de los principales aspectos ambientales de la entidad y al cumplimiento de los requisitos legales ambientales que le apliquen. Estos programas incluyen los objetivos y las metas ambientales, y los plazos, recursos y responsables de lograrlos.

Con los programas de gestión ambiental definidos, se pasa a la etapa de implementación y operación. Allí se ponen en marcha los controles requeridos en las actividades operacionales de la entidad que incluyen la [...] utilización de procesos, prácticas, técnicas, materiales, productos, servicios o energía para evitar, reducir o controlar (en forma separada o en combinación) la generación, emisión o descarga de cualquier tipo de contaminante o residuo, con el fin de reducir impactos ambientales adversos. [Estas prácticas] puede incluir reducción o eliminación en la fuente, cambios en el proceso, producto o servicio, uso eficiente de recursos, sustitución de materiales o energía, reutilización, recuperación, reciclaje, aprovechamiento y tratamiento³⁹.

La implementación del sistema de gestión ambiental también implica asignar responsabilidades y autoridades ambientales específicas en los diferentes cargos de la entidad; determinar las competencias requeridas en la parte ambiental por parte de los empleados (y desarrollar las mismas mediante la formación y la concienciación); elaborar la documentación de los procedimientos requeridos para la gestión ambiental, y establecer mecanismos eficaces de comunicación con las partes interesadas. Una última etapa de la implementación es la preparación y simulación de planes de respuesta ante emergencias ambientales que podrían ocurrir en la organización.

La etapa de verificación del sistema de gestión ambiental se ocupa del seguimiento al desempeño ambiental – fundamentado en la medición de indicadores ambientales que determinen el logro de los objetivos y las metas -, la realización de auditorías internas ambientales y la evaluación del cumplimiento, por parte de la entidad, de los requisitos legales ambientales.

³⁹ ICONTEC, Op. cit., p. 4

La etapa del actuar incluye la definición de acciones de mejoramiento (correctivas o preventivas) y la revisión del sistema de gestión ambiental por parte de la dirección de la entidad.

Aspectos estratégicos en la gestión.

La revisión de la norma ISO 14001:2015 nos aporta dos nuevos conceptos que hacen relación a los aspectos estratégicos en la gestión de la organización: Conocimiento de la organización y de su contexto y comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. De esta forma, la organización ya no puede ser concebida de forma aislada sino que forma parte de un conjunto y ocupa un lugar que debe conocer, a la vez que se hace necesario que esta especifique los requisitos y cuestiones estratégicos que pueden influir en la planificación del sistema de gestión de la calidad.

4.4.3. Sistema de Gestión de la seguridad y Salud Ocupacional.

La Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) consiste en un conjunto de normas desarrolladas para facilitar a las organizaciones la gestión de la salud ocupacional y la seguridad industrial de sus trabajadores. De estas normas, la que establece el modelo y los requisitos para un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional es la OHSAS 18001. De manera similar a la ISO 14001, no hay en ella un conjunto de principios explícitamente declarados, pero de su “Introducción” podría extraerse los siguientes:

- *Seguridad y Salud Ocupacional:* De acuerdo con esta norma, “Las organizaciones de todo tipo están cada vez más preocupadas por lograr y demostrar un desempeño sólido en cuanto a seguridad y salud ocupacional (S&SO) mediante el control de sus riesgos de S&SO, en coherencia con su política y objetivos de S&SO, todo esto dentro del contexto de una legislación cada vez más estricta, el desarrollo de políticas económicas y otras medidas que fomenten buenas prácticas de S&SO, y la creciente preocupación expresada por las partes interesadas acerca de aspectos de S&SO. [...] El objetivo general de esta norma OHSAS es apoyar y promover buenas prácticas de S&SO que estén en equilibrio con las necesidades socioeconómicas”⁴⁰.
- *Enfoque de Sistemas:* Las normas OHSAS sobre gestión de S&SO están previstas para “brindar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de S&SO eficaz que se puedan integrar a otros requisitos de

⁴⁰ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana OHSAS 18001. Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional: requisitos. Bogotá, 2007. p. iv.

gestión y ayuden a las organizaciones a lograr objetivos de S&SO y económicos”⁴¹.

- *Liderazgo*: La norma indica que el “éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, especialmente de la alta dirección”⁴².
- *Compatibilidad con otros sistemas de gestión*: Esta norma no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, tales como los de calidad, ambiente, seguridad o gestión financiera, “aunque estos elementos se pueden alinear o integrar con los de otros sistemas de gestión. Es posible que una organización adapte su(s) sistema(s) de gestión con el fin de establecer un sistema de S&SO que cumpla los requisitos de esta norma OHSAS 18001”⁴³.

Con la estructura de alto nivel de las nuevas versiones de las normas, es notable la similitud de la norma ISO 14001 y la norma ISO 9001, y esta no es una coincidencia, ya que expresamente se redactan los textos de manera que sea compatibles, con el fin de facilitar la integración voluntaria de los sistemas de gestión de la calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional por parte de las organizaciones.

Estructura del Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

La estructura del modelo del sistema de gestión de S&SO de OHSAS 18001 está fundamentada en el ciclo PHVA, el cual se describió en el numeral 4.4.1.1 de este documento. A diferencia de la norma ISO 14001, la cual identifica aspectos ambientales, la norma OHSAS 18001 identifica peligros ocupacionales (es decir, las situaciones que pueden causar lesiones o enfermedades a los trabajadores) y sobre la base de esta identificación y la de los requisitos legales ocupacionales aplicables, se diseñan unos programas de gestión de S&SO (objetivos, metas, plazos, responsables, recursos). En la fase de implementación se llevan a cabo estos programas, y se efectúan los controles necesarios para gestionar los riesgos de S&SO. También se asignan responsabilidades y autoridades al personal en materia de S&SO, se definen y desarrollan las competencias relacionadas, se documentan los procedimientos aplicables y se establecen los mecanismos de comunicación, participación y consulta (internos y externos) con los trabajadores, contratistas, visitantes y otras partes interesadas. Un elemento fundamental de la implementación es el diseño y la puesta en marcha de planes de preparación y

⁴¹ Ibíd.

⁴² Ibíd.

⁴³ ICONTEC, Op. cit., p. vi

respuesta ante emergencia y controlar o mitigar sus efectos sobre la salud de las personas, en caso de que se presenten.

La fase de verificación incluye la medición del desempeño de S&SO en la organización, las auditorías internas de S&SO y la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales de S&SO aplicables a la entidad. Como resultado de esta verificación, se toman las acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas) a que haya lugar y se efectúa la revisión del sistema de S&SO por parte de la dirección, con lo cual se cierra el ciclo PHVA.

5. METODOLOGIA

5.1. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

Un Paradigma es un esquema teórico o una vía de percepción y comprensión del mundo, así pues, el conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos implica una metodología determinada⁴⁴. En este sentido, esta investigación se ubica dentro del **paradigma positivista** que se caracteriza porque identifica y aísla variables, controla los eventos y construye hipótesis que se contrastan frente a la realidad con instrumentos de medida específicos⁴⁵.

El positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos como: la importancia de definir operativamente las variables y de que las medidas sean fiables, los conceptos y generalizaciones sólo deben basarse en unidades de análisis que sean operativizables, su finalidad es la de explicar, predecir, controlar fenómenos, verificar teorías y el positivismo reconoce únicamente como reales los objetos gobernados por leyes universalmente válidas que identifican relaciones causa – efecto⁴⁶

En este proyecto se busca recopilar y analizar factores y variables que pretenden determinar las estrategias a implementar por la empresa SEQ Consultores Ltda. para el periodo 2016-2020 y planificar un sistema integrado de gestión alineado a dichas estrategias para, de ésta manera mejorar el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la Organización; el estudio posibilitará hacer mejoras a nivel organizacional, tecnológico y de mercadeo, de acuerdo a los sectores de interés.

Teniendo en cuenta el paradigma positivista, que fundamenta este estudio, se aplica cada una de las etapas de planificación, ejecución, evaluación y comunicación, las cuales son acordes en el desarrollo de la investigación, no solo porque la corriente epistemológica de este paradigma menciona que el conocimiento es un proceso de descubrimiento con una orientación hipotética – deductiva, sino porque exige de instrumentos y estrategias para la recolección de la información y para el análisis de datos ⁴⁷ .

⁴⁴ ALVIRA, F. (1982): Perspectiva cualitativa-perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, P 53 – 57.

⁴⁵ Ibid. p. 22.

⁴⁶ HERNANDEZ, S., FERNANDEZ C., BAPTISTA P. Metodología de la Investigación. 2a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 52 - 134.

⁴⁷ ALVIRA, Óp. Cit., p 19

5.2. DISEÑO METODOLOGICO

La metodología de investigación es necesaria con el fin de establecer el procedimiento que se va a utilizar en el proceso de recolección de datos e información. La construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020 involucra un amplio espectro de información tanto interna, como externa, que corresponde al entorno.

El proceso que se siguió para desarrollar el diseño metodológico que enmarca la investigación ha sido a través de determinar el tipo de investigación, seguido del universo de aplicación y del método de investigación, entre otros, que se mencionan a continuación.

5.2.1. Tipo de investigación.

El propósito de determinar el tipo de estudio es señalar el nivel de información y de análisis requeridos para desarrollar la investigación.

Según Méndez⁴⁸, se determina que el trabajo de investigación es de **tipo descriptivo** teniendo en cuenta que éste identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que propone realizar.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. El tipo de estudio que enmarca la presente investigación es descriptivo considerando que:

- Permite identificar los elementos y características del proceso de planeación estratégica de SEQ Consultores Ltda., como población de clientes objetivo, trayectoria de los administradores, formación académica de los empleados, entre otros

⁴⁸ MENDEZ, Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. p. 134.

- El planteamiento del trabajo de investigación abarca el comportamiento, creencias, formas de pensar de los administradores, empleados y usuarios de SEQ Consultores Ltda., tales como orientación al crecimiento de la empresa, clima laboral, preferencias de utilización de servicios, entre otras. Esta información se obtiene a través de encuestas y entrevistas
- Se busca hacer una caracterización de situaciones, tanto internas como externas utilizando herramientas administrativas como la Matriz DOFA
- Permite descubrir y comprobar la posible relación entre variables como tarifas de servicios prestados, infraestructura para la prestación, oportunidad en el servicio, gestión de vinculación de nuevos clientes, rotación de personal, entre otros.
- A partir de la formulación de la estrategia de SEQ Consultores Ltda., es posible diseñar un sistema integrado de gestión alineado con dicha estrategia que contribuya al logro de los propósitos estratégicos de la Organización.

5.2.2. Método utilizado.

Una de las características esenciales del proceso de investigación científica, es el uso de algún método a lo largo de su desarrollo el cual es definido como “El procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”⁴⁹. Para la escogencia del método en una investigación se debe tener como referencia el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis planteados.

El proceso de conocimiento más adecuado para la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020 es el **método Cuantitativo**; puesto que este permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación como lo son procesos, conductas, índices y otros factores tanto internos como externos a la empresa buscando cumplir los objetivos específicos propuestos.

⁴⁹ Op. cit., MENDEZ, p. 142.

5.3. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

- Las acciones de SEQ Consultores Ltda. están actualmente están establecidas para ayudar a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas externas.
- En SEQ Consultores Ltda., las fuerzas internas son favorables a la organización.
- La dirección empírica de la empresa SEQ Consultores Ltda., hace que aunque no se cuente con un plan estratégico para mejorar su posición competitiva, se tiene dificultades en la respectiva implementación.
- La carencia de objetivos claramente definidos, lleva a la empresa SEQ Consultores Ltda. a un estancamiento comercial y financiero.
- La construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020, permitirá identificar la situación actual de la organización y adoptar posiciones estratégicas que establecerán la reasignación de recursos eficientemente y el logro de los objetivos de la compañía.

5.4. CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

En cuanto al análisis de confiabilidad para medir la consistencia interna de los ítems de la encuesta y la confiabilidad del supuesto que este proyecto de investigación busca verificar y llegar a generalizaciones a partir de muestras estadísticas representativas, en este caso en particular: al 100% de los procesos al interior de la organización con el objeto de realizar el análisis interno de DOFA.

5.5. FUENTES PRIMARIAS

Entrevista: La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.⁵⁰

Para la investigación se utilizó la entrevista estandarizada, con el ánimo de obtener acceso a información concreta y organizada. Bajo esta metodología las

⁵⁰ MORENO, Adonay. Serie Aprender a investigar: Recolección de la información. p. 49.

preguntas son presentadas exactamente con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, con el fin de asegurar que todos estén respondiendo a la misma cuestión. Si se emplean preguntas diferentes las respuestas no podrán ser comparables entre sí.⁵¹

El proceso de entrevistas que se realizó para el desarrollo de esta investigación estuvo dirigido a los socios de SEQ Consultores Ltda., quienes a través de sus respuestas aportaron información idónea que permitió construir un diagnóstico acerca del estado actual de la empresa así como sus perspectivas. Para tal efecto, se diseñó el formato de entrevista a los socios de SEQ Consultores Ltda.

Encuesta: “Es la técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total”⁵².

Una vez el investigador ha definido el problema a estudiar y decida que el método apropiado para abordarlo es la encuesta, el primer paso es preguntarse que tipo de datos o información es pertinente. Se deben construir de manera cuidadosa las preguntas, en el cuestionario se debe tener en cuenta el propósito de la prueba, el tiempo, el número de personas examinadas, las instalaciones, la población a quien va dirigida, la longitud de la prueba y la dificultad de las preguntas. “La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación”⁵³.

El objetivo que se pretende conseguir al utilizar la encuesta como técnica de recolección de información es: Conocer la percepción que tienen los Consultores de los servicios prestados por la empresa SEQ Consultores Ltda. de tal manera que permita identificar amenazas y oportunidades determinantes para la elaboración y análisis de las matrices DOFA, y la construcción de estrategias adecuadas.

Se aplica la encuesta a los actuales 10 Consultores con los que cuenta la empresa SEQ Consultores Ltda., que en su caso son profesionales especialistas que prestan los servicios y asesorías en sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

De igual forma fue importante conocer la percepción que tienen los empleados vinculados a la compañía acerca de su situación interna con el fin asumir una posición estratégica que permita obtener mayor competitividad. Se aplicó la

⁵¹ Ibid., p. 52.

⁵² MORENO, Adonay. Serie Aprender a investigar: Recolección de la información. p. 80.

⁵³ Op. cit., MENDEZ, p. 155.

encuesta a los 5 empleados que tiene la empresa. Se excluyó a Gerente y Gerente Estratégico, teniendo en cuenta que se trata de socios administradores, a quienes se les efectuó la entrevista mencionada anteriormente.

5.6. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas para generar el marco teórico de la investigación fueron:

- Libros de administración, metodología y planeación estratégica.
- Normatividad técnica: Se obtuvo del ICONTEC que profundiza sobre temas de Sistemas de Gestión y del Compendio de normas de sistemas de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.
- Documentos sobre la empresa: esta documentación se obtuvo de la Cámara de Comercio y de información escrita que suministró la empresa.

5.7. UNIVERSO

5.7.1. Población

Dentro de la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020, es pertinente aplicar diferentes instrumentos de recolección de datos partiendo del universo estudiado.

Según Martínez Bencardino la población o universo “es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas... Considerar la población como conjunto de unidades o elementos, puede entenderse como un grupo de personas, familias, establecimientos, etc., pero en realidad es un conjunto de medidas obtenidas con las características estudiadas”⁵⁴.

De tal forma puede definirse la población objeto de la investigación como todas aquellas personas que hacen parte de SEQ Consultores Ltda., socios, directivos, trabajadores administrativos y consultores para el año 2016. El total de la población fue de 15 personas: 10 Consultores y 5 administrativos. De la misma

⁵⁴ MARTÍNEZ B, Ciro. Estadística y Muestreo. p. 727.

forma para el caso del estudio del ambiente externo de la compañía, el muestreo de la población fue de 3 ARL's clientes con los que actualmente cuenta la empresa y 3 empresas que por compartir un mismo objeto social, es decir, la prestación de servicios y asesorías en sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional.

5.7.2. Muestra

Una vez determinada la población se extrae de ella una muestra representativa sobre la cual realizar el estudio.

Hernández Sampieri⁵⁵ indica que “la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre al cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población. Para efecto de la presente investigación no se aplicó un método de muestreo considerando el moderado tamaño de la población (5 empleados, 10 consultores, 3 clientes y 3 competidores directos). Se aplicará un censo el cual “comprende datos de cada miembro de la población meta definida”⁵⁶.

Todo lo anterior, para obtener una idea global sobre cuáles son las necesidades específicas de SEQ Consultores Ltda. Por otra parte, se tiene en cuenta toda la documentación que faciliten los procesos al interior de SEQ Consultores Ltda, con respecto a quejas, encuestas de satisfacción realizadas por la Organización, y que sirva para apoyar el análisis interno y externo que contribuya la construcción del direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., en el periodo 2016 – 2020. Una vez diseñada y aplicada la encuesta a los usuarios seleccionados y la documentación que se pueda recolectar en la Organización, se realizó un análisis de los datos obtenidos.

⁵⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. p. 236.

⁵⁶ HAIR Jr., Joseph F. y Otros. Investigación de mercados. p. 329.

6. DESARROLLO

6.1. RESEÑA HISTORICA DE SEQ CONSULTORES LTDA.

SEQ Consultores Ltda., nace como empresa unipersonal, con su fundador Ernesto Ramos Paredes en el año de 1997, con el objeto de dar respuesta a la preocupación creciente de las ARL's en la atención a sus empresas afiliadas en los temas relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio ambiente y de Seguridad y Salud Ocupacional.

SEQ Consultores Ltda. fue constituida en el año 2001 como una empresa familiar Mipyme en ciudad de Bogotá D.C., con el ánimo de pertenecer a la red de proveedores o distribuidores de las principales administradoras de riesgos laborales (ARL's). Actualmente su objeto social está enfocado en la prestación de servicios de consultoría, auditoría y capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional.

El portafolio de servicios que actualmente presta extendiéndolos a:

Capacitación, consultoría y auditoría para el diseño y apoyo en la implementación de:

- Sistemas de gestión de la Calidad ISO 9001
- Sistemas de gestión Ambiental ISO 14001
- Sistemas de gestión de Seguridad y Salud ocupacional OHSAS18001
- Sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente para Contratistas GUÍA RUC
- Sensibilización a la alta gerencia y a los ejecutivos principales en la importancia y beneficios de los sistemas de gestión, con el ánimo de fortalecer y evidenciar el compromiso gerencial y liderazgo en los sistemas de gestión implementados por la organización.
- Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, conforme al decreto 1072 de 2015 (2.2.4.6)
- Consultoría en la elaboración y actualización de las matrices de requisitos legales vigentes y aplicables.
- Consultoría en la evaluación de cumplimiento de los requisitos legales vigentes y aplicables.
- Consultoría especializada en la identificación, interpretación y aplicación de los requisitos legales, vigentes y aplicables.
- Asesoría y capacitación en el tema de responsabilidad civil, administrativa y penal frente a los accidentes de trabajo y enfermedades laborales con el propósito de prevenir, corregir y disminuir los riesgos laborales ante

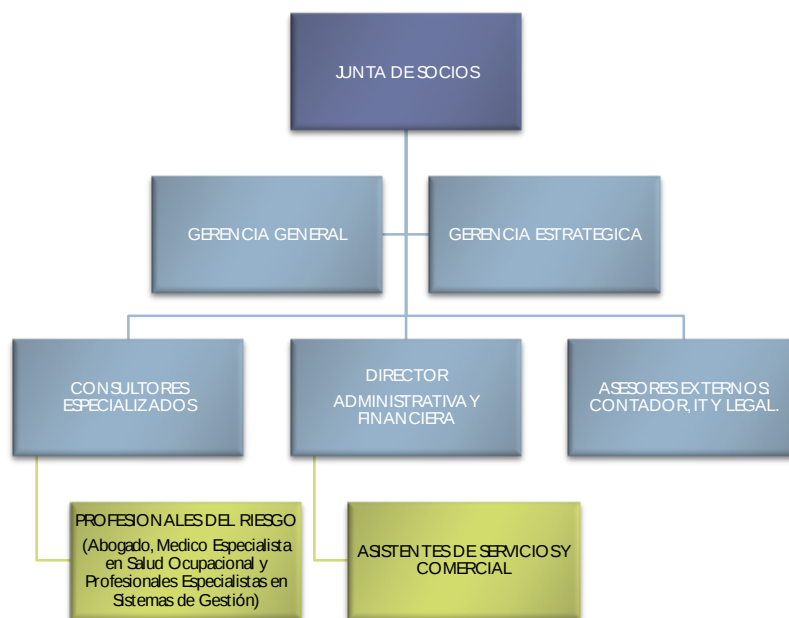
posibles demandas legales con efectos indemnizatorios o sanciones administrativas y/o penales.

- Asesoría y capacitación en el tema de responsabilidad solidaria que surge de la relación empresa - contratista en posibles demandas civiles frente a accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Actualmente la compañía tiene sede propia y sus clientes más importantes son las ARL, principalmente: SURA, Seguros Bolívar, Liberty, Colmena y Colpatria. A través de ellas, se presta sus servicios a empresas privadas del sector de hidrocarburos, construcción, transporte, manufacturero, entre otras.

6.2. ORGANIGRAMA DE SEQ CONSULTORES LTDA.

Figura 1. Organigrama de SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Autor

El equipo de consultores está conformado por: Médico especialista en salud ocupacional, Abogados especialistas en derecho laboral, Abogados con experiencia en salud ocupacional y ambiental, Ingenieros electricistas especialistas en salud ocupacional, Ingenieros especialistas en gestión integrada QHSE, Comunicador social especialistas en salud ocupacional y profesionales en salud ocupacional.

6.3. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE SEQ CONSULTORES LTDA.

Con el propósito de construir el direccionamiento estratégico que incorpore la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo en SEQ consultores Ltda., para el periodo 2016 – 2020, se llevó a cabo en las instalaciones de la oficina principal, el diagnostico de direccionamiento estratégico de la empresa SEQ Consultores Ltda., mediante entrevistas y encuestas a las personas que conocen los diferentes procesos y/o elementos incluidos, como la Gerencia General, Directora Administrativa y Financiera, Coordinador HSEQ y Analistas de servicio y comercial. Además de las entrevistas y encuestas se usaron diferentes técnicas de verificación, como revisión de la documentación correspondiente, para determinar las actividades y grado de desarrollo del direccionamiento estratégico que se está ejecutando. En ese orden de ideas el diagnóstico realizado da alcance a una revisión interna de cada una de las situaciones, acciones, documentos y conocimiento de los elementos del componente direccionamiento estratégico.

El diagnóstico se elaboró a partir de una encuesta de opinión diligenciada por el autor del presente trabajo. El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra, se hizo de acuerdo al número de trabajadores directos de la organización, siendo seleccionados el 100% de los trabajadores de la compañía.

Para la tabulación de las encuestas de opinión y de documentos existentes, de cada uno de los elementos que conforman el componente Direccionamiento Estratégico. A cada respuesta se le asignó un valor de acuerdo a los siguientes parámetros y valores: (0) No sabe / No se cumple; (3) Se cumple insatisfactoriamente y (5) Se cumple plenamente.

Las preguntas se establecen en el listado de chequeo establecido en el anexo 1.

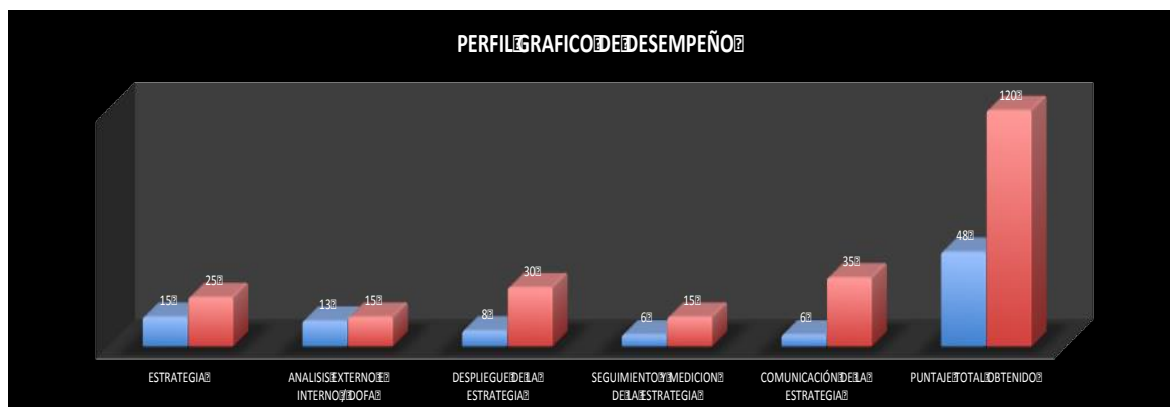
✓ Resultados del Diagnóstico de Direccionamiento Estratégico de SEQ Consultores Ltda.

Tabla 4. Perfil del desempeño del direccionamiento estratégico de SEQ Consultores Ltda.

PERFIL DE DESEMPEÑO					
ITEM	ELEMENTO	CALIFIC.	MAX	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	MAX
1	ESTRATEGIA	15	25	60%	100%
2	ANALISIS EXTERNO E INTERNO / DOFA	13	15	87%	100%
3	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	8	30	27%	100%
4	SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LA ESTRATEGIA	6	15	40%	100%
5	COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	6	35	17%	100%
	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	48	120	40%	100%

Fuente. Autor.

Figura 2. Perfil grafico de desempeño.



Fuente. Autor.

Figura 3. Perfil grafico de cumplimiento.



Fuente. Autor.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de direccionamiento estratégico realizado se concluyó que el direccionamiento estratégico de la Organización requiere de una fuerte intervención ya que las actividades que se realizan son insuficientes para dar conformidad a los elementos fundamentales del Direccionamiento Estratégico. En ese orden de ideas es importante que la Organización fortaleciese los siguientes elementos en aras de construir un direccionamiento estratégico que le permita crecer, generando utilidades y permanecer en el mercado:

- Establecer formalmente los principios y valores de la Organización.
- Estructurar formalmente la Misión, la Visión, el análisis DOFA, la Estrategia de la Organización y asegurar el entendimiento de dichos elementos al interior de la Organización.
- Establecer los objetivos estratégicos de la Organización

- Establecer iniciativas estratégicas formales y estructuradas en aras de cumplir los objetivos estratégicos definidos por la Organización.
- Completar la formulación de indicadores para el monitoreo de todos y cada uno de los objetivos estratégicos definidos.
- Institucionalizar y formalizar mínimo cada tres meses el RAE (Reunión y Análisis Estratégico).

De igual manera, es fundamental para la Organización, que el direccionamiento estratégico sea participativo, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la Organización. Así mismo, es necesario que el direccionamiento estratégico propuesto, más que un mecanismo para elaborar planes, se convierta en un proceso que conduzca a pensar estratégicamente y con ello a la creación de un sistema integrado de gestión con compromiso gerencial inspirado en una cultura estratégica.

6.4. CONSTRUCCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO DE SEQ CONSULTORES LTDA.

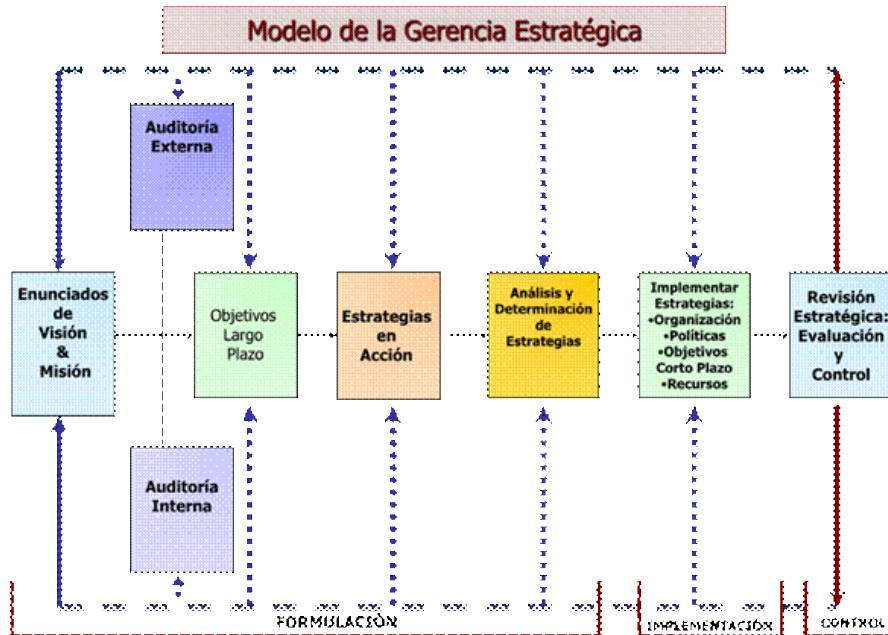
Con el fin de contar con una adecuada orientación metodológica se ha optado por emplear el modelo general de administración estratégica propuesto por Fred R. David⁵⁷, el cual consta de tres etapas⁵⁸: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Considerando la metodología indicada, en SEQ Consultores Ltda. se considera la necesidad de elaborar la visión y misión, realizar auditoría interna y externa, establecer los objetivos a largo plazo, y generar, evaluar y seleccionar estrategias, asignando recursos, acompañado de procesos de medición y seguimiento de los resultados, y lo más importante, efectuar retroalimentación.

⁵⁷ Doctor en business administration, autor de la obra Conceptos de Administración Estratégica, Docente de Francis Marin University.

⁵⁸ Op. cit., DAVID, p.5

Figura 4. Modelo de la Gerencia Estratégica de Fred David.



Fuente. David Fred. Conceptos de administración estratégica.

Declaración de misión, visión y valores de SEQ Consultores Ltda. El establecimiento de la misión se constituye como el primer orientador para dar curso al siguiente paso del direccionamiento estratégico. En la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta⁵⁹. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales, y sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas.

Considerando lo anterior, SEQ Consultores Ltda., ha establecido la siguiente Misión:

SEQ CONSULTORES LTDA., ES UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN DESARROLLAR EN LAS EMPRESAS PRIVADAS Y/O PÚBLICAS, CONSULTORIAS, CAPACITACIONES Y AUDITORIAS EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE NUESTROS CLIENTES Y ENCAMINADOS HACIA EL LOGRO DEL CRECIMIENTO, RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

⁵⁹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz. Administración Una Perspectiva Global. p.124.

Así mismo, y de acuerdo como lo define Humberto Serna Gomez⁶⁰, en su libro Gerencia Estratégica, la Visión es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. Debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

En línea con lo anterior, SEQ Consultores Ltda., ha establecido la siguiente Visión:

EN EL AÑO 2020, SEQ CONSULTORES LTDA, SE CONSOLIDARA COMO PROVEEDOR LIDER EN SISTEMAS DE GESTION PARA LAS ARL'S EN SU ZONA DE INFLUENCIA EN COLOMBIA, QUINTUPLICANDO EL CRECIMIENTO EN FACTURACION EN EMPRESAS DIRECTAS Y DESARROLLARA PROYECTOS INTERNACIONALES, POR SU MODELO DE NEGOCIO BASADO EN UN EXCELENTE SERVICIO, INNOVACION DE PRODUCTOS Y CON UNA OPTIMA GESTION ORGANIZACIONAL

De igual manera, la alta dirección de la organización establece los valores que enmarcaran las actuaciones en cada momento de SEQ Consultores Ltda.

Tabla 5. Valores de SEQ Consultores Ltda.

VALORES	SIGNIFICADO
Calidad	Hace referencia a que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
Justicia	Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
Responsabilidad	Hace referencia a que la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad
Innovación	Refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
Seguridad	Este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes creen que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
Libertad	Hace que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
Trabajo en equipo	Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral y con ello la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
Honestidad	Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Fuente. Autor

⁶⁰ Humberto Serna Gómez, es Doctor en Derecho y Ciencias Políticas. Asesor en Planeación Estratégica, Gerencia del Servicio y Reingeniería Organizacional de importantes empresas y entidades de Colombia y en el exterior.

6.4.1. Auditoría externa.

Durante el proceso de formulación de la estrategia de SEQ Consultores Ltda., se requirió realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la organización, presentes en el período considerado. En este sentido, con la auditoría externa se buscaba identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de la empresa y nos revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta, permitiendo que la Alta Dirección formule estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas.

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas.

Dentro de los factores que se deben tener en cuenta para elaborar una adecuada auditoría externa se encuentran⁶¹:

Figura 5. Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



Fuente. David Fred. Conceptos de administración estratégica.

Para realizar la auditoría externa, se recabaron datos relevantes sobre la legislación vigente y aplicable e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se solicitó a la Gerencia Estratégica, a los Consultores y a los empleados que monitorearan diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a la Gerencia Estratégica, quien era el encargado de consolidar la información y organizarla para llevar a cabo la

⁶¹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 64.

auditoría externa. Este método generó un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucró al personal clave en el proceso de auditoría externa. Así mismo, herramientas como twitter e Internet constituyó otra fuente clave para recabar información estratégica.

Una vez recopilada, la información fue asimilada y evaluada. Para este fin fue necesario realizar una reunión, en donde participaron el personal mencionado, para que entre todos identificarán las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En esta reunión los factores externos clave se listaron en el formato: Taller DOFA (Anexo 2). Dicho listado de chequeo se elaboró a partir de una encuesta de opinión diligenciada por el Gerente Estratégico (autor de esta tesis). En el anexo 3, se establece la metodología para la realización de la auditoría externa e interna.

*Elaboración de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*⁶². La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitió que se pudiese resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolló en cinco pasos.

En SEQ Consultores Ltda., se elaboró una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa empleando el Anexo 2. Taller DOFA. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 16 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde SEQ Consultores Ltda. opera. Primero se listaron las oportunidades y después las amenazas.

Al evaluar con la metodología descrita, se determinó el peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas. Dicho análisis indicó que tanto el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, si al realizar la matriz EFE, el peso ponderado total de las oportunidades es mayor que el de las amenazas, indicaría que el medio ambiente externo es favorable para la organización. Si el resultado es contrario, es decir, que el peso ponderado total de las oportunidades es menor que el de las amenazas, indicaría que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en SEQ Consultores Ltda. de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), realizada con la participación directa de la Alta Dirección, Consultores y personal administrativo.

⁶² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 80.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de SEQ Consultores Ltda.

FACTORES EXTERNOS CLAVE			PONDERACION La ponderación indica la relevancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.	CALIFICACION Indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.	PUNTUACION PONDERADA	PUNTUACION PONDERADA POR VARIABLE	PUNTUACION PONDERADA TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN
OPORTUNIDADES	1	Existe obligación de implementar sistema de gestión de SST en Colombia (Decreto 1072 de 2015)	10	4	40	127	241
	2	Cambios de las Normas ISO 9001 e ISO 14001	10	3	30		
	3	Cambios en el RUC	8	3	24		
	4	En Perú se ilumina el buen mercado	3	1	3		
	5	Buen relacionamiento con personal influyente en el interior de los clientes	7	2	14		
	6	Las empresas y las ARL en general necesitan un cambio y una renovación en sistemas de gestión	8	2	16		
AMENAZAS	1	El precio del Petróleo se mantiene a bajo lo que puede dar como consecuencia una disminución de los portes de las ARL	7	2	14	114	
	2	Competencia agresiva del mercado relacionado a las tarifas	7	2	14		
	3	Las ARL tienen personal propio para la prestación del servicio de sistemas de gestión	7	2	14		
	4	No tenemos poder de negociación en las tarifas que imponen las ARL	8	3	24		
	5	Ofrecimiento de servicios directos por parte del consultor al cliente	3	1	3		
	6	Reformas tributarias castigando a la renta de la empresa	3	1	3		
	7	Poca inversión por parte de las empresas, pues tienen escepticismo y consideran que el 2016 será el año del menor crecimiento de la economía en nuestro país.	2	1	2		
	8	PIB del País (2,8)	3	2	6		
	9	Competencia desactualizada (Habilidades y conocimientos) de los funcionarios de las ARL en sistemas de gestión	7	4	28		
	10	Oportunidad en el pago del servicio prestado (Trabaja para pagar por parte del cliente)	3	2	6		

Fuente: Autor.

Como se observa en la tabla anterior la puntuación ponderada total de SEQ Consultores Ltda., corresponde a un valor de 241 (se encuentra por debajo de 250), **lo indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.** Así mismo, observamos que el peso ponderado total de las oportunidades es 127 y el de las amenazas es de 114, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización.

Analizando la información contenida en la matriz EFE, se puede considerar dicha información como un insumo valioso para la determinación de cuestiones externas que pueden afectar el direccionamiento estratégico y propósito de la organización, así como los riesgos y oportunidades que es necesario establecer para el sistema integrado de gestión.

6.4.2. Auditoría interna.

El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. Se priorizaron los factores clave, como se describió en el ítem de auditoría externa, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se identificaron de manera colectiva. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión y

visión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

En SEQ Consultores Ltda., la auditoría interna se enfocó en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo, como revisión gerencial, planeación estratégica, comercial, planeación del servicio, prestación del servicio, compras, recursos humanos, HSEQ y administrativa y financiera, así como los sistemas de administración de información.

Para llevar a cabo la auditoría interna en SEQ Consultores Ltda., fue necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. De igual manera, se involucraron a la Gerencia General y al Gerente Estratégico, así como a los empleados administrativos y 10 Consultores adscritos a la Firma. Este método generó un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucró a individuos clave en el proceso de auditoría interna. En el anexo 3, se establece la metodología para la realización de la auditoría externa e interna.

Elaboración de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁶³. La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de SEQ Consultores Ltda. y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

En SEQ Consultores Ltda., se elaboró una lista de los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna empleando el Anexo 2. Taller DOFA. Dicho listado de chequeo se elaboró a partir de una encuesta de opinión diligenciada por el Gerente Estratégico (autor de esta tesis). Para el desarrollo de la encuesta, se citaron los líderes de proceso, incluyendo HSEQ. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 17 factores, teniendo en consideración tanto las debilidades como las fortalezas que afectan a la empresa y a la industria en donde SEQ Consultores Ltda. opera. Primero se listaron las fortalezas y después las debilidades.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en SEQ Consultores Ltda. de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI), realizada con la participación directa de la Alta Dirección, Consultores y personal administrativo.

⁶³ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 122.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de SEQ Consultores Ltda.

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION La ponderación indica la relevancia que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa en el mercado.	CALIFICACION Indica qué tan importante es el factor para la empresa.	PUNTUACION PONDERADA	PUNTUACION PONDERADA POR VARIABLE	PUNTUACION PONDERADA TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN	
FORTALEZAS	1 Se suministran recursos para el mantenimiento y mejora de los procesos de la organización. Existe disponibilidad de Recursos Humanos, técnicos y Financieros al Interior de la Empresa.	9	4	36	187	264	
	2 Personal administrativo y consultores cuentan con las competencias adecuadas con la realidad actual y exigencias del mercado y/o de la Organización. Contamos con personal de consultores especialistas en Sistemas de Gestión QHSE (Personal competente para la prestación del Servicio). No hay rotación de personal.	9	3	27			
	3 La experiencia de la Empresa en Sistemas de Gestión es reconocida por nuestros cliente. Tenemos credibilidad en nuestros clientes. Tenemos buena imagen.	6	4	24			
	4 Buenas relaciones interpersonales y comerciales con nuestros clientes y autoridades competentes	3	3	9			
	5 Los consultores son en su mayoría docentes universitarios y facilitadores de entidades representativas del sector como el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).	3	3	9			
	6 Existe compromiso de los líderes de la Organización y del personal de la Organización en aspectos de mejora continua	8	3	24			
	7 SEQ Consultores Ltda. tiene una alianza con una agencia de seguros como intermediarios de ARL (Empresa Aliada de SEQ Consultores Ltda).	2	4	8			
	8 Eficacia en el Servicio y procesos. Tenemos buena satisfacción del cliente	6	3	18			
	9 Proveedores de más del 90% de las ARL en Colombia	8	4	32			
DEBILIDADES	1 Se evidencian desviaciones en el uso del RHEMA por parte de los consultores	2	2	4	77		264
	2 No existen buenas relaciones e interacciones entre los procesos de la organización ni una buena disposición para el trabajo en equipo en la empresa.	6	2	12			
	3 No se tiene un programa de capacitación planeado de las competencias de todo el personal de la Organización	7	1	7			
	4 Falta de dedicación y atención para la revisión del Sistema de Gestión de la organización y seguimiento a la prestación del Servicio.	4	1	4			
	5 No se realizan auditorías internas en la empresa	3	1	3			
	6 No hay buena medición y seguimiento. Inadecuado seguimiento de proyectos largos en la ejecución y desarrollo de visitas y actividades, con el fin de no tener problemas en la facturación de los servicios parciales. No se incluyen los análisis de aquellos indicadores que puedan no estar formalizados dentro del Sistema de Gestión.	6	1	6			
	7 No se tiene estructurado un proceso comercial con métodos claros e indicadores	4	2	8			
	8 No se evidencia implementado el procedimiento de acciones correctivas y preventivas. No se realiza el Análisis de causas de los eventos no deseados. No se contemplan todas las mejoras generadas en el proceso, independientemente de que estén formalizadas o no en el Sistema de gestión.	3	1	3			
	9 No se realiza investigación básica que permita desarrollar mejores productos para la prestación del Servicio	6	2	12			
	10 Falta de consolidación y ejecución de la planeación estratégica de la empresa. No existe la Capacidad de los procesos de la Organización para demostrar el aporte en cifras económicas a la Organización	6	2	12			
	11 No se evidencia buena comunicación al interior de la Organización. Falta de mejorar aún más la comunicación servital entre la parte administrativa y los consultores. Así como internamente en la oficina.	3	2	6			

Fuente. Autor.

Como se observa en la tabla anterior la puntuación ponderada total de SEQ Consultores Ltda., corresponde a un valor de **264** (se encuentra por encima de 250), **lo que indica que la organización tiene una posición interna fuerte**. Así mismo, observamos que el peso ponderado total de las fortalezas es 187 y el de las debilidades es de 77, lo cual indica que predominan las fortalezas, es decir, que potes.

La matriz EFE, la matriz EFI, así como las declaraciones de visión y misión claras, brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la

determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos.

Analizando la información contenida en la matriz EFI, se puede considerar dicha información como un insumo valioso para la determinación de cuestiones internas que pueden afectar el direccionamiento estratégico y propósito de la organización, así como los riesgos y oportunidades que es necesario establecer para el sistema integrado de gestión.

6.4.3. Objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes.

Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas.

Con el ánimo de aportar información para la formulación de objetivos estratégicos, a continuación se establece información clave como: la participación de las ARL en el mercado Colombiano actual, pues esta información permite identificar en términos globales el mercado en el cual se desarrolla SEQ Consultores Ltda.:

Tabla 8. Participación de las ARL'S

ARL	NRO. EMPRESAS	PART. % NRO. EMPRESAS
POSITIVA	421.733	62,50%
ARL SURA	128.057	18,98%
AXA COLPATRIA	43.604	6,46%
COLMENA	35.653	5,28%
EQUIDAD	16.667	2,47%
LIBERTY	14.201	2,10%
BOLIVAR	7.539	1,12%
MAPFRE	5.619	0,83%
ALFA	1.526	0,23%
AURORA	130	0,02%

Fuente. FASECOLDA

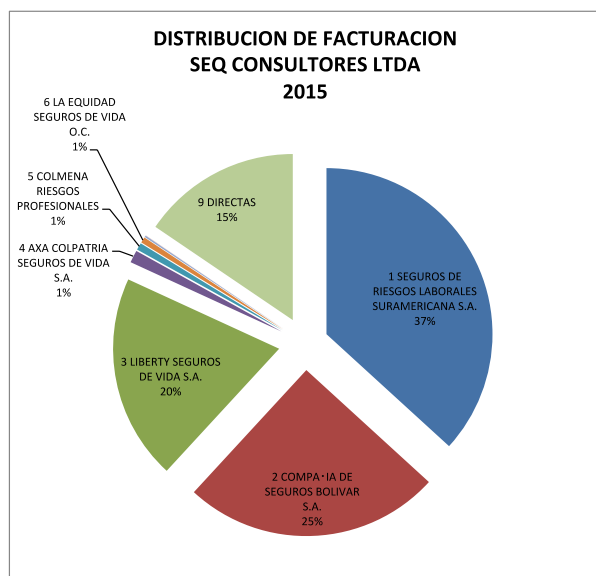
Tabla 9. Participación en primas de las ARL's en el mercado Colombiano.

ARL	dic-14	dic-15	% Variación	% Partic.
ARL SURA	\$ 781,856	\$ 860,981	10.12%	29.71%
POSITIVA	\$ 643,004	\$ 746,454	16.09%	25.76%
AXA COLPATRIA	\$ 387,870	\$ 450,183	16.07%	15.53%
COLMENA	\$ 309,225	\$ 337,192	9.04%	11.63%
BOLIVAR	\$ 167,698	\$ 180,568	7.67%	6.23%
LIBERTY	\$ 132,586	\$ 137,555	3.75%	4.75%
EQUIDAD	\$ 85,495	\$ 87,854	2.76%	3.03%
MAPFRE VIDA	\$ 87,453	\$ 80,120	-8.39%	2.76%
ALFA	\$ 16,030	\$ 17,272	7.75%	0.60%
AURORA	\$ 266	\$ 64	-76.09%	0.00%
TOTAL	\$ 2,611,483	\$ 2,898,241	-11.22%	100.00%

Fuente. ARL SURA.

Es fundamental para SEQ Consultores Ltda., identificar como está distribuida su facturación en el mercado cautivo actual en las ARL en las que tiene convenio comercial. A continuación se presenta la distribución de la facturación de SEQ Consultores Ltda.

Figura 6. Distribución de la facturación de SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Autor.

En SEQ Consultores Ltda., se han definido los temas estratégicos fundamentales,

los cuales servirán de base para establecer los objetivos estratégicos de largo plazo y establecen un marco de actuación y de desempeño de los diferentes procesos al interior de la organización. A continuación se mencionan los temas estratégicos y los objetivos a largo plazo y su respectiva coherencia y/o correlación, establecidos por la alta dirección de la organización

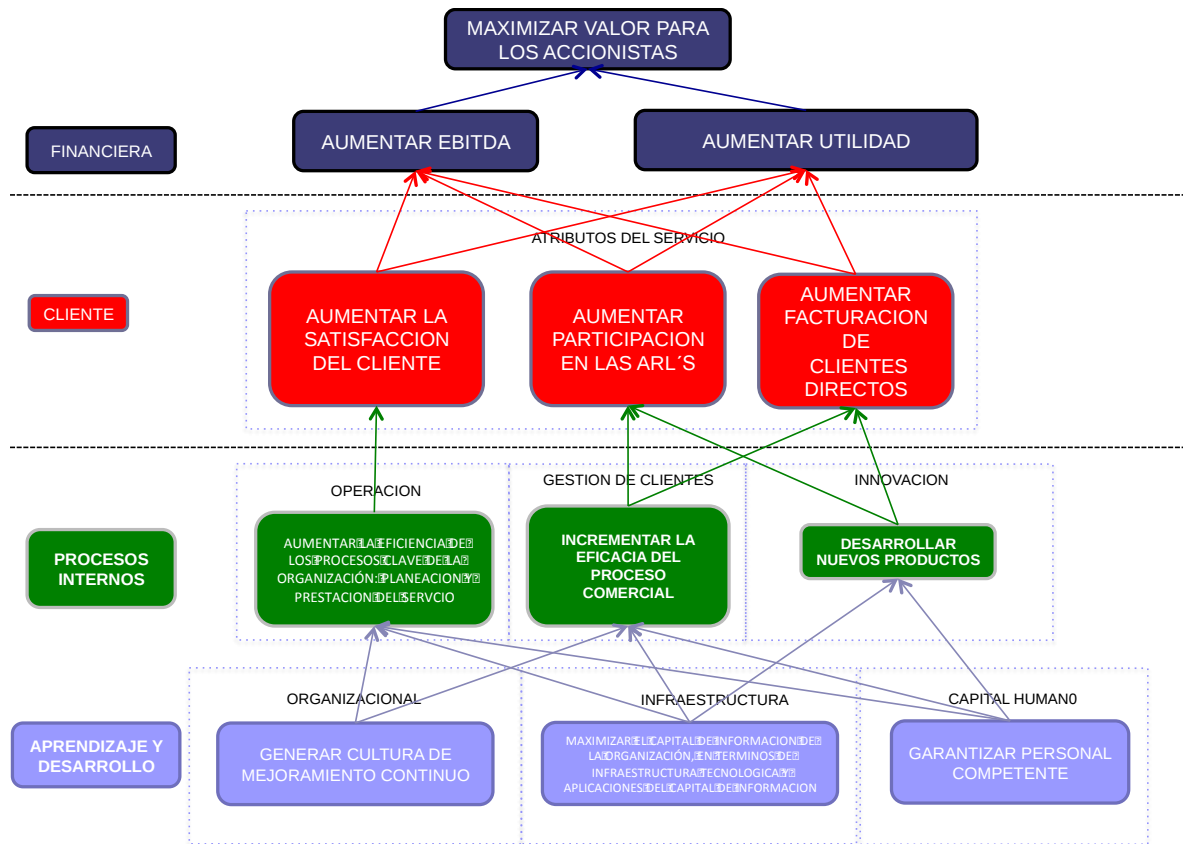
Tabla 10. Relación temas estratégicos con objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda.

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Beneficios financieros para los accionistas	Maximizar valor a los accionistas Aumento en las utilidades Incrementar EBITDA
Gestión hacia el cliente	Aumentar la satisfacción del cliente Aumentar participación de mercado en las diferentes Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) Aumentar facturación en los clientes directos
Excelente servicio	Aumentar la eficiencia en los procesos de planeación y prestación del servicio Incrementar la eficacia del proceso comercial
Innovación de productos	Desarrollar nuevos productos
Optima gestión organizacional	Generar cultura de mejoramiento continuo Garantizar personal competente Maximizar el capital de información de la organización, en términos de infraestructura tecnológica y aplicaciones del capital de información

Fuente: Autor.

En SEQ Consultores Ltda., por decisión de la alta dirección se equilibran los objetivos y mediciones financieras con los objetivos y mediciones no financieras, empleando el concepto del Balanced Scorecard (BSC), el cual tiene como propósito general equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. A continuación se presenta el mapa estratégico donde se tienen establecidos los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda:

Figura 7. Mapa estratégico de SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Autor.

Analizando los objetivos estratégicos establecidos en el ítem anterior, se establece por decisión de la alta dirección de la Organización que estos mismos serán los objetivos estratégicos del sistema integrado de gestión. En el Anexo 4 se muestra la relación de Objetivo estratégico, indicador, meta, y procesos asociados responsables.

6.4.4. Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias se constituye en una sistemática importante que podrá llevar a SEQ Consultores Ltda. de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Dichas estrategias se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos estratégicos y de las auditorías externa e interna; adicionalmente serán coherentes con las acciones implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados.

En SEQ Consultores Ltda., para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas se involucraron a los directivos, consultores y empleados

(representantes de los procesos y áreas de la organización) que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, como también a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna.

El proceso de formulación de estrategias en SEQ Consultores Ltda., se fundamentó en el modelo expuesto por Fred David en su Libro Conceptos de Administración Estratégica, el cual plantea la toma de decisiones en tres etapas: La etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE y EFI. En esta fase, denominada **etapa de los insumos**, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada **etapa de adecuación**, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. La fase 3, o **etapa de decisión**, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas. En coherencia con ello, y con el desarrollo de las matrices EFE y EFI.

En SEQ Consultores Ltda., se define la estrategia en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos, empleando la matriz FODA y matriz PEYEA.

6.4.4.1. Matriz FODA.

En ese orden de ideas, es fundamental considerar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)⁶⁴, pues esta es una importante herramienta de adecuación que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas- oportunidades), estrategias DO (debilidades- oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

En SEQ Consultores Ltda., se establecen las estrategias FO a través de la cual se busca utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Para la formulación de la matriz FODA en SEQ Consultores Ltda., se desarrollaron los siguientes pasos:

- Se listaron las oportunidades externas clave de la empresa.

⁶⁴ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 175.

- Se listaron las amenazas externas clave de la empresa.
- Se listaron las fortalezas internas clave de la empresa.
- Se listaron las debilidades internas clave de la empresa.
- Posteriormente se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
- Luego se adecuaron las debilidades internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias DO resultantes.
- Paso seguido se adecuaron las fortalezas internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias FA resultantes.
- Finalmente se adecuaron las debilidades internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias DA resultantes.

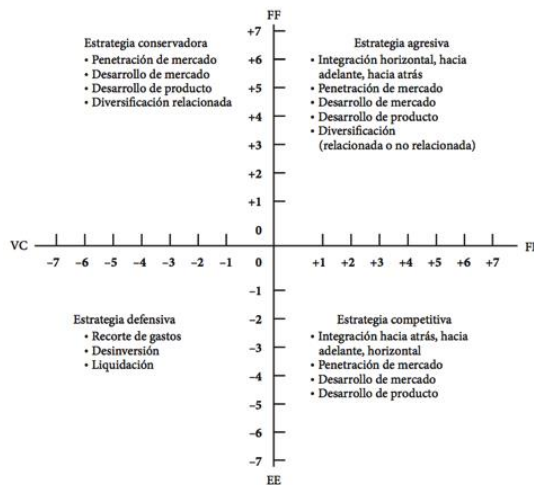
En el anexo 5 se ofrece la representación esquemática de la matriz FODA en SEQ Consultores Ltda. Observe que la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A.

6.4.4.2. Matriz PEYEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)⁶⁵, otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa de adecuación, se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de SEQ Consultores Ltda.

⁶⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 178.

Figura 8. Matriz Peyea Generica



Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. p. 178.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el anexo 6 se muestran algunos ejemplos de los perfiles estratégicos que puede arrojar el análisis PEYEA. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. Algunas variables que suele incluirse en general son: el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA se adapta a SEQ Consultores Ltda.

Los pasos necesarios que se desarrollaron al estructurar la matriz PEYEA en SEQ Consultores fueron:

1. Selección de un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignación un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI.
3. Asignación de un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC.
4. Se calcula la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
5. Se grafican las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
6. Se suman las dos puntuaciones del eje X y se traza el punto resultante en X.
7. Se suman las dos puntuaciones del eje Y y se traza el punto resultante en Y.

8. Posteriormente se traza la intersección del nuevo punto XY.
9. Finalmente se traza un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la siguiente tabla se presenta el análisis PEYEA para SEQ Consultores Ltda.:

Tabla 11. Análisis PEYEA para SEQ Consultores Ltda.

DIMENSION	Valor asignado
FUERZA FINANCIERA	
LIQUIDEZ	6
CAPITAL DE TRABAJO	6
FLUJO DE EFECTIVO	5
PROPORCION PRECIO/UTILIDADES	3
Sumatoria	20
Promedio	5
FUERZA DEL MERCADO	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	5
POTENCIAL DE UTILIDADES	5
ESTABILIDAD FINANCIERA	4
UTILIZACION DE RECURSOS	4
FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO	5
Sumatoria	23
Promedio	4,6
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-3
AUMENTO DE LA DEMANDA	-2
RANGOS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA	-5
ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	-4
Sumatoria	-14
Promedio	-3,50
VENTAJA COMPETITIVA	
PARTICIPACION DE MERCADO	-3
CALIDAD DEL SERVICIO	-2
SATISFACCION DEL CLIENTE	-2
COMEPTENCIA DEL PERSONAL	-2
CONTROL SOBRE CONTRATISTAS	-4

Sumatoria	-13
Promedio	-2,6

Fuente. Entrevista con Gerente General y Gerente Estratégico de SEQ Consultores Ltda.

En coherencia con los datos establecidos en la tabla anterior, se estima:

La Fuerza Financiera (FF) promedio es: 5

La Fuerza del Mercado (FM) promedio es: 4,6

La Estabilidad del Entorno (EE) promedio es: - 3,5

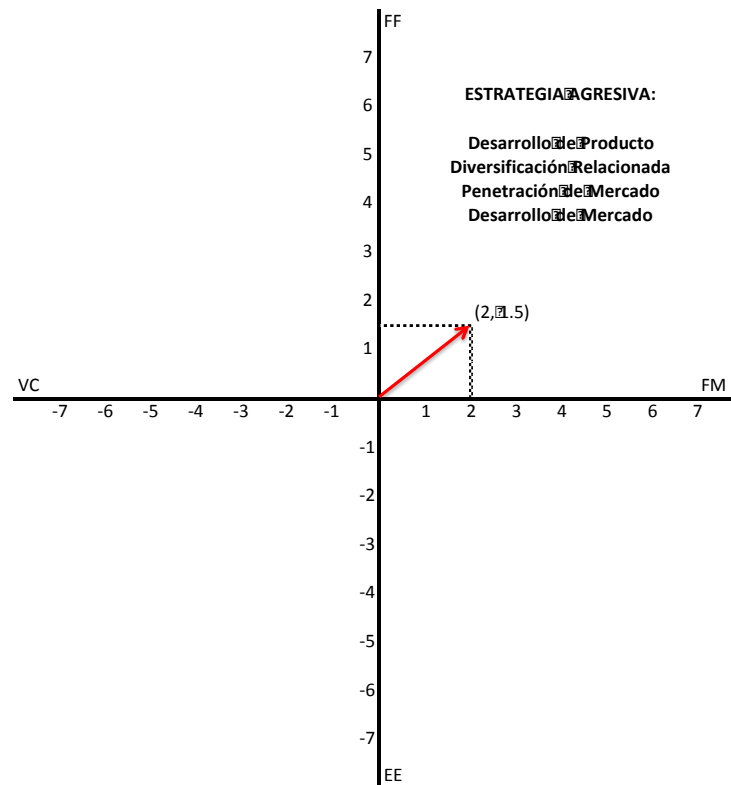
La Ventaja Competitiva (VC) promedio es: - 2,6

De este modo las coordenadas del vector direccional:

Eje X: $-2,6 + (+4,6) = +2$

Eje Y: $-3,5 + (+5) = +1,5$.

Figura 9. Matriz PEYEA para SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Autor.

Una vez analizada la matriz PEYEA llegamos a la conclusión que a SEQ Consultores Ltda. actualmente se encuentra en una posición estratégica con enfoque agresivo, es decir, que sus estrategias deben estar orientadas a: Desarrollo de Producto, Diversificación relacionada, Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado. Identificada la posición estratégica de la empresa y

tomando en consideración la información generada por las encuestas y observación estructurada es posible concluir lo siguiente:

SEQ Consultores Ltda. es una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Adicionalmente cuenta con fortalezas que le permiten contrarrestar situaciones como: el diferencial de tarifas, calidad y portafolio de servicios. De igual manera, su favorable situación financiera, le permite crecer sanamente en un sector que cuenta con una creciente demanda de servicios y cuya actividad se encuentra promovida por la legislación vigente en materia de salud ocupacional (Decreto 1072 de 2015) y la actualización de las normas internacionales como ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

La fortaleza financiera con que cuenta la compañía le permite destinar recursos para efectuar agresivas campañas de mercadeo que permitan la vinculación de usuarios para las diferentes líneas de servicio con que cuenta la empresa.

Adicionalmente está en condiciones de acceder a apalancamiento por parte de entidades financieras con el propósito de efectuar inversiones en innovación, organización, e infraestructura que le permitan ampliar su capacidad de prestación de servicios entre ellas la modernización de equipos y desarrollo de productos nuevos.

Por otro lado está en condiciones lograr la especialización de su plantilla de profesionales mediante la vinculación de expertos de mayor perfil profesional que atiendan las líneas de servicio en las que actualmente es fuerte la compañía tales como consultoría, capacitación y auditorías en sistemas de gestión con énfasis estratégico.

En consideración a que SEQ Consultores Ltda. Orientará sus estrategias a: Desarrollo de Producto, Penetración de Mercado, Diversificación relacionada y Desarrollo de Mercado, las cuales se definen a continuación:

- **Desarrollo de Producto:** Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
- **Penetración de Mercado:** Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
- **Diversificación Relacionada:** Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
- **Desarrollo de Mercado:** Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.

En línea con lo establecido anteriormente, SEQ Consultores Ltda., establece las

siguientes estrategias para lograr los objetivos estratégicos:

Tabla 12. Correlación perspectiva, objetivo estratégico y estrategia de SEQ Consultores Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	AUMENTAR EL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	Capitalizar la Compañía
FINANCIERA	AUMENTAR UTILIDAD	Aumentar el margen de contribución de cada producto
FINANCIERA	AUMENTAR EBITDA	Estructurar un programa de mejora de la estructura de costos ABC
CLIENTE	AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Estructurar programa de retención y fidelización de clientes
CLIENTE	AUMENTAR LA PARTICIPACION EN LAS ARL	Estructurar alianza estratégica con QIA SEGUROS LTDA Fortalecer las relaciones con las directivas y ejecutivos comerciales de las ARL. Estructurar una campaña comercial asertiva para promocionar y comercializar ante nuestros clientes ARL, nuestros servicios específicos en implementación del Decreto 1072 de 2015, Cambios en el RUC y Cambios en las Normas de Sistemas de Gestión.
CLIENTE	AUMENTAR FACTURACION POR CLIENTES DIRECTOS	Estructurar plan de mercadeo por redes sociales Estructurar plan de ventas Diversificación de mercado internacional (PERU)
PROCESOS INTERNOS	AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN: PLANEACION Y PRESTACION DEL SERVICIO	Desarrollar programa de control de proveedores externos Estructurar el proceso de planeación del servicio Estructurar el proceso de prestación del servicio

PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS DE SERVICIOS DE SEQ CONSULTORES LTDA.	Estructurar el software para el control de contratistas. Estructurar nuevo producto de formación virtual en plataforma moddle
PROCESOS INTERNOS	INCREMENTAR LA EFICACIA DEL PROCESO COMERCIAL	Estructurar el proceso comercial
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GENERAR CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	Implementar SIGUES® (Sistema Integrado de Gestión Único y Estratégico hacia la Sostenibilidad)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GARANTIZAR PERSONAL COMPETENTE	Desarrollar el Modelo de gestión basado en competencias Reorganización de funciones, responsabilidades y rendición de cuentas al interior de la organización. Estructurar e implementar actividades de bienestar para el personal de la organización Estructurar programa de gestión del conocimiento
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MAXIMIZAR EL CAPITAL DE INFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN, EN TERMINOS DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y APLICACIONES DEL CAPITAL DE INFORMACION	Desarrollar el Programa de Infraestructura Tecnológica y Aplicaciones de Capital de Información

Fuente. Autor.

6.4.4.3. Gestión de las estrategias.

De acuerdo a lo planteado por FRED DAVID en su libro conceptos de administración estratégica, el proceso del direccionamiento estratégico no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción.

En esta etapa del proceso, se hace necesario para cada una de las estrategias planteadas para los objetivos estratégicos, establecer el “plan de acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello, se considera:

- Definir las tareas que se deben realizar para hacer realidad cada estrategia
- Identificar y definir el tiempo necesario para realizar la acción o tarea
- Señalar el responsable de cada tarea o subactividad
- Especificar los recursos económicos (presupuesto) necesarios

En SEQ Consultores Ltda., se estructuran los planes de acción con inversión estimada para las siguientes estrategias:

Tabla 13. Estrategias con inversión estimada

ITEM	ESTRATEGIA PROPUESTA	INVERSION ESTIMADA	TIPO DE ESTRATEGIA RELACIONADA
1	Implementar SIGUES® (Sistema Integrado de Gestión Único y Estratégico hacia la Sostenibilidad). Ver anexo 7.	\$ 62.859.200	Desarrollo de producto
2	Desarrollar el modelo gestión basado en competencias. Ver anexo 8.	\$ 13.940.000	Penetración de mercado
3	Reorganización de funciones, responsabilidades y rendición de cuentas al interior de la organización. Ver anexo 9.	\$ 6.060.000	Penetración de mercado
4	Estructurar e implementar actividades de bienestar para el personal de la organización. Ver anexo 10.	\$ 11.800.000	Penetración de mercado
5	Estructurar programa de gestión del conocimiento. Ver anexo 11.	\$ 8.860.000	Penetración de mercado
6	Desarrollar el Programa de Infraestructura Tecnológica y Aplicaciones de Capital de Información. Ver anexo 12	\$ 13.040.000	Penetración de mercado
7	Desarrollar programa de control de proveedores externos. Ver anexo 13.	\$ 4.650.000	Penetración de mercado
8	Estructurar el proceso de planeación del servicio. Ver anexo 14.	\$ 10.200.000	Penetración de mercado
9	Estructurar los procesos de prestación del servicio. Ver anexo 15.	\$ 7.200.000	Penetración de mercado
10	Estructurar nuevos productos: software para control de contratistas y formación virtual en plataforma Moodle. Ver anexo 16.	\$ 39.630.000	Diversificación relacionada
11	Estructurar el proceso comercial.	\$ 7.200.000	Penetración de

ITEM	ESTRATEGIA PROPUESTA	INVERSION ESTIMADA	TIPO DE ESTRATEGIA RELACIONADA
	Ver anexo 17.		mercado
12	Estructurar alianza estratégica con Qia Seguros Ltda. Ver anexo 18.	\$ 3.980.000	Penetración de mercado
13	Estructurar plan de mercadeo por redes sociales (redefinir mercado, comunicar portafolio a los clientes, hacer marketing masivo, desarrollar redes de distribuidores, ventas cruzadas, venta de soluciones a la medida, educación a clientes. Ver anexo 19.	\$ 12.100.000	Penetración de mercado
14	Fortalecer las relaciones con las directivas y ejecutivos comerciales de las ARL. Ver anexo 20.	\$ 14.000.000	Penetración de mercado
15	Estructurar una campaña comercial promocional, nuestros servicios específicos en implementación del Decreto 1072 de 2015, Cambios en el RUC y Cambios en las Normas de Sistemas de Gestión. Ver anexo 21.	\$ 21.760.000	Penetración de mercado
16	Estructurar programa de retención y fidelización de clientes. Ver anexo 22.	\$ 20.000.00	Penetración de mercado
17	Estructurar un programa de mejora de la estructura de costos. Ver anexo 23.	\$ 3.300.000	Penetración de mercado
18	Estructurar un programa de diversificación de mercado internacional, inicialmente hacia Perú. Ver anexo 24.	\$ 17.056.000	Desarrollo de mercado
19	Aumentar el margen de contribución de cada producto. Ver anexo 25.	\$ 1.980.000	Desarrollo de mercado
20	Capitalización de la Compañía. Ver anexo 26.	\$ 960.000.000	Desarrollo de mercado

Fuente. Autor.

6.4.4.4. Priorización y selección de las estrategias.

Basándonos en lo planteado por NORTON Y KAPLAN en su libro The Execution Premium, en el cual plantean un proceso cuantitativo formal para evaluar y priorizar las iniciativas, se establece en SEQ Consultores Ltda., un proceso para priorizar y seleccionar las estrategias planteadas. El proceso presenta tres criterios: Impacto estratégico y beneficio (ponderados en 50 por ciento), exigencias de recursos (ponderadas en 30 por ciento) y capacidad organizacional y probabilidad de alcanzar los beneficios (ponderadas en 20 por ciento). Para tal efecto, en SEQ Consultores Ltda., se determina la siguiente fórmula para la priorización de estrategias con los siguientes criterios:

$$PRE = IE(0,5) + ER(0,3) + COP(0,2)$$

En donde:

PRE: Priorización de estrategia

IE: Impacto estratégico

ER: Exigencia de recursos

COP: Capacidad organizacional y probabilidad de alcanzar los objetivos

En SEQ Consultores Ltda., la Gerencia General y el Gerente Estratégico revisan todas y cada una de las estrategias propuestas para lograr los objetivos estratégicos y llevan a cabo la evaluación formal y el proceso de priorización conforme a los criterios planteados anteriormente. Los resultados se presentan en el anexo 27.

Una vez realizado el proceso formal de evaluación del PRE para cada estrategia, se determinan para SEQ Consultores Ltda, las estrategias prioritarias o significativas. En SEQ Consultores Ltda., se consideran estrategias prioritarias o significativas aquellas cuya calificación PRE da en en valor igual o superior a 7. En línea con ello, se presentan a continuación las estrategias prioritarias:

Tabla 14. Priorización de estrategias

ESTRATEGIAS	VALORACION						PRIORIDAD
Implementar SIGUES® (Sistema Integrado de Gestión Único y Estratégico hacia la Sostenibilidad).	9	0,5	3	0,3	9	0,2	7,2
Estructurar programa de gestión del conocimiento	9	0,5	9	0,3	9	0,2	9
Estructurar como productos nuevos: el software para control de contratistas y formación virtual en plataforma moodle	9	0,5	3	0,3	9	0,2	7,2
Plan de mercadeo en redes sociales	9	0,5	9	0,3	3	0,2	7,8
Estructurar alianza estratégica con Qia Seguros Ltda.	9	0,5	9	0,3	3	0,2	7,8

ESTRATEGIAS	VALORACION						PRIORIDAD
Estructurar un programa de diversificación de mercado internacional, inicialmente hacia Perú	9	0,5	3	0,3	9	0,2	7,2
Estructurar una campaña comercial asertiva para promocionar y comercializar ante nuestros clientes ARL, nuestros servicios específicos en implementación del Decreto 1072 de 2015, Cambios en el RUC y Cambios en las Normas de Sistemas de Gestión.	9	0,5	3	0,3	9	0,2	7,2
Fortalecer las relaciones con las directivas y ejecutivos comerciales de las ARL.	9	0,5	3	0,3	9	0,2	7,2
Ampliar el margen de contribución del producto	9	0,5	9	0,3	3	0,2	7,8

Fuente. Autor.

Así mismo, se presenta a continuación la inversión estimada total para la implementación exitosa de las estrategias en SEQ Consultores Ltda.:

Tabla 15. Inversión estimada total para implementar las estrategias

ITEM	ESTRATEGIA PROPUESTA	INVERSION ESTIMADA	TIPO DE ESTRATEGIA RELACIONADA
1	Implementar SIGUES® (Sistema Integrado de Gestión Único y Estratégico hacia la Sostenibilidad).	\$ 50.634.000	Desarrollo de producto
2	Plan de mercadeo en redes sociales.	\$ 12.100.000	Penetración de mercado Desarrollo de mercado
3	Estructurar el software para control de contratistas.	\$ 33.330.000	Diversificación relacionada
4	Estructurar nuevo producto de formación virtual	\$ 6.300.000	Diversificación relacionada
5	Estructurar alianza estratégica con Qia Seguros Ltda.	\$ 3.980.000	Penetración de mercado
6	Estructurar un programa de diversificación de mercado internacional, inicialmente hacia Perú.	\$ 17.056.000	Desarrollo de mercado
7	Estructurar programa de gestión del conocimiento	\$ 8.860.000	Penetración de mercado
8	Estructurar una campaña comercial asertiva para promocionar y comercializar ante nuestros clientes	\$ 21.760.000	Penetración de mercado

ITEM	ESTRATEGIA PROPUESTA	INVERSION ESTIMADA	TIPO DE ESTRATEGIA RELACIONADA
	ARL, nuestros servicios específicos en implementación del Decreto 1072 de 2015, Cambios en el RUC y Cambios en las Normas de Sistemas de Gestión.		
9	Ampliar el margen de contribución del producto	\$ 1.980.000	Desarrollo de mercado
	INVERSION TOTAL ESTIMADA	\$ 156.000.000	

Fuente. Autor.

De acuerdo a lo planteado por Humberto Serna Gómez en su libro Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, la planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Esta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día a día de la organización es un documento más que reposará en la estantería de la institución.

Es por ello, que el proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar. Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción. Esta transición es mucho más fácil si una organización relaciona su estrategia con su gobernanza y procesos operacionales.

Para la ejecución de la estrategia se requiere la alineación y ejecución tanto de las estrategias seleccionadas como de los procesos de la organización. En SEQ Consultores Ltda., se ha considerado el sistema integrado de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo como el vehículo apropiado para la alineación y ejecución exitosa de las estrategias prioritarias con los procesos de la organización.

6.5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

Es fundamental en esta instancia, recordar que según la norma UNE 66177:2005 la definición del sistema integrado de gestión es el conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas. Coherente con ello, es necesario considerar que la integración de sistemas alcanza normalmente a varias áreas de la organización, requiere recursos importantes, puede conllevar a cambios funcionales, y en función de su

complejidad, durar un periodo considerable.

En SEQ Consultores Ltda., el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias se constituyen en el punto de partida de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Por tanto, la planificación de un sistema integrado de gestión parte de la definición estratégica que hiciese la organización del direccionamiento estratégico hacia el futuro.

Posterior a la revisión de las diferentes metodologías para la integración de sistemas de gestión establecidas en el presente documento, en SEQ Consultores Ltda., se decide integrar los sistemas de gestión basado en el enfoque por procesos y por lo tanto se considera pertinente como mecanismo de integración de sus sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, el método establecido por AENOR en la norma UNE 66177:2005.

La integración de los sistemas de gestión sobre la base de los procesos tiene las siguientes implicaciones:

- Considerar la integración sobre la base de los procesos implica entender cómo los procesos se deben gestionar para prestar los servicios que cumplan tanto los requisitos del cliente, como los ambientales y los de seguridad y salud en el trabajo. Y esto no es lo único. El enfoque de gestión basado en procesos enfatiza la realización de un seguimiento y medición para asegurar que se obtienen los resultados esperados en estas áreas.
- La manera de integrar la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito de un proceso pasa por cuestionarse la influencia que dicho proceso tiene respecto a las tres áreas y determinar la finalidad de ese proceso, no sólo en términos de cumplimiento de requisitos del cliente, sino también en términos de cumplimiento de requisitos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo.
- Las actividades que se realizan en el seno del proceso son las que deben conducir al mismo hacia la finalidad planteada. Cuando es necesario describir tales actividades, se debería utilizar algún tipo de soporte (papel o informático) que reflejará eficazmente la información necesaria, lo que también puede abordarse de manera integrada.

Para la Integración del sistema de gestión, SEQ Consultores Ltda., tiene presente los siguientes aspectos claves para garantizar posteriormente su eficacia:

- Apoyo de la Dirección.
- La asignación y establecimiento de los recursos necesarios (humanos y materiales): En la planificación e implementación del sistema de gestión integrado en SEQ Consultores Ltda., implica necesariamente la asignación de recursos que permitan dicha planificación, integración e implementación,

y es la Dirección la que asegurará la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para ello. La asignación de recursos se realizará buscando siempre la mayor eficiencia posible, por lo que cobra una vital importancia realizar adecuadamente la planificación de las acciones necesarias.

- La formación e información necesarias.

Así mismo es necesario determinar los aspectos comunes que se consideran tanto en el direccionamiento estratégico de la organización y en la planificación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. A continuación se presentan dichos elementos comunes:

Tabla 16. Aspectos comunes que se consideran tanto en el direccionamiento estratégico de la organización y en la planificación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

TEM	ELEMENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	ELEMENTO DE LA PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	ANALISIS
1	Análisis de contexto: Análisis internos y externos	Análisis de contexto: Determinación de cuestiones internas y externas	Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno. En ese sentido es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar los riesgos, las oportunidades y amenazas en el entorno. De igual manera, es clave realizar el análisis interno, el cual ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

TEM	ELEMENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	ELEMENTO DE LA PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	ANALISIS
			Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
2	Definición de objetivos: Objetivos estratégicos	Definición de objetivos: Objetivos del sistema integrado de gestión	Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.
3	Definición de estrategias: (Estrategia es un medio por el cual la organización busca alcanzar los objetivos, su misión y visión)	Definición de medios para alcanzar los objetivos: Planificación para lograr los objetivos del sistema integrado de gestión	Tanto en la dimensión del direccionamiento estratégico como de la planificación del sistema integrado de gestión es menester establecer los medios y/o planes (acciones, cronogramas y recursos) para lograr y alcanzar de manera efectiva la estrategia corporativa y competitiva y los objetivos correspondientes.
4	Estructura Organizacional	Estructura Organizacional	Para implementar las estrategias, y/o planes de acción para lograr los objetivos es necesario establecer una estructura organizacional apropiada en términos de procesos necesarios para implementar las acciones, personas responsables con sus respectivas funciones,

TEM	ELEMENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	ELEMENTO DE LA PLANIFICACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	ANALISIS
			responsabilidades y habilidades pertinentes.
5	Control y seguimiento	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	De igual manera, se destaca la necesidad de seguimiento, medición, análisis y evaluación como similitud importante, pues es fundamental analizar los resultados y las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento del mismo porque en el entorno cambiante en el que desarrolla la actividad la empresa pueden cambiar las circunstancias contempladas en el momento en el que se establecieron los objetivos estratégicos. Debe adicionalmente establecerse un control del cumplimiento como método para poder comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones. En coherencia, es necesario determinar los métodos de seguimiento y medición y cuando se debe llevar a cabo este proceso, junto con el análisis y evaluación de los resultados del seguimiento y medición.

Fuente. Autor.

De igual manera, es relevante y conveniente para el éxito de la planificación del sistema integrado de gestión, mencionar las similitudes que se consideran existe

entre el direccionamiento estratégico y el sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Ver anexo 28.

Según UNE 66177, Para asegurar la exitosa implementación del sistema de gestión integrado, el primer paso que debe dar la organización es la configuración de un Plan. Este Plan, llámese Plan de Integración de un Sistema de Gestión Integrado, permitirá determinar las acciones a desarrollar para el establecimiento eficaz de dicho sistema en condiciones controladas.

El Plan será elaborado con la necesaria contribución de los cargos que tengan asumidas las responsabilidades con respecto a las áreas de gestión a integrar: calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, ya que disponen de los conocimientos y experiencia necesarios tanto sobre estas temáticas como sobre las características propias de la organización en estos aspectos.

Los siguientes son los pasos para el desarrollo del Plan de Integración:

- Análisis de contexto
- Selección del nivel de integración
- Selección del modo de integración
- Definición del sistema integrado de gestión

6.5.1. Análisis de contexto.

Antes de planificar la implementación del sistema integrado de gestión, es necesario que la organización realice un análisis previo del contexto que le permita conocer su situación de partida, permitiéndole identificar y analizar las condiciones y características actuales, es decir:

- Las capacidades y experiencias que posee la organización para el proceso de integración.
- Las necesidades y expectativas de los clientes y aquellas otras partes interesadas relacionadas con las áreas de gestión a integrar.
- La existencia previa (o no) de sistemas de gestión orientados a satisfacer estas necesidades.
- Los riesgos que puede correr al abordar el proceso de integración.

El análisis de contexto permitirá a la organización identificar el modo más apropiado para la adopción de un sistema de gestión que integre varias áreas de gestión, y con qué nivel de integración. En definitiva, este análisis facilitará información útil para establecer la estrategia de integración más apropiada. Para este análisis de contexto, se sugiere que la organización reflexione y evalúe los siguientes cuatro parámetros: **Madurez, complejidad, alcance y riesgo.**

La norma UNE 66177:2005 entiende que la adopción de una estrategia o método de integración (básico, avanzado o experto) depende de los resultados del análisis de estos cuatro parámetros.

La **madurez** de la organización en la gestión por procesos, analizando en qué situación se encuentra la organización entre los siguientes niveles:

- Nivel mínimo: si no existe un enfoque a procesos o éste está limitado a procesos clave.

- Nivel máximo: si los procesos están definidos, adecuadamente documentados, si están definidos los propietarios (incluyendo sus responsabilidades), si están claramente interrelacionados, si están definidos los indicadores para su seguimiento, si se ejecutan y revisan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector, y si se mide el nivel de satisfacción de las partes afectadas desarrollándose acciones de mejora derivadas del seguimiento y medición de la eficacia de los procesos. La organización debería analizar sus procesos y compararse con este ideal, para conocer el grado de madurez en este ámbito.

En el anexo 29 se describe de manera sintética las características de los cinco niveles de madurez posibles de los sistemas de gestión de la organización:

En SEQ Consultores Ltda., la Gerencia General y el Gerente Estratégico revisan todos y cada uno de los niveles de **madurez** propuestos y llevan a cabo la evaluación formal y el proceso de determinación del nivel correspondiente conforme a los criterios planteados anteriormente. Se determina que el Nivel de madurez del sistema de gestión de SEQ Consultores Ltda. es: **Nivel 3: AVANZADO: Énfasis en la mejora continua: La actividad o proceso se realiza y revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.**

La **complejidad** de las necesidades de los clientes y otras partes interesadas (sociedad, personas de la organización, proveedores y colaboradores, y accionistas), debido a su número o volumen, su grado de exigencia y homogeneidad, su grado de dependencia.

Este parámetro se refiere al nivel de “exigencia” de los grupos de interés (principalmente implicados en los sistemas objeto de integración). Se entiende que mientras mayores sean las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés afectados, mayor complejidad se presenta para la integración.

La norma UNE 66177:2005 identifica este parámetro e ilustra el mismo con la indicación de que existen diferentes tipos de requisitos: de cliente (especialmente importante en ISO 9001), sociedad (especialmente relevante en ISO 14001), personas (especialmente importante en OHSAS 18001), también requisitos de los

accionistas, propietarios o societarios y otros sectoriales. También se enmarca dentro de este parámetro el análisis de los requisitos establecidos internamente por la propia organización.

En SEQ Consultores Ltda., se desarrolla una matriz de evaluación para el parámetro de Complejidad. Dicha matriz de evaluación está basada en el documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

En el anexo 30 se muestran los resultados de la evaluación de complejidad, siguiendo las directrices de la matriz en mención.

El **alcance o extensión** de los sistemas de gestión a implementar. Este parámetro se refiere a cuán extenso son los sistemas de gestión aplicados o que se desean aplicar. En este caso, la norma hace una breve mención a aspectos que deben ser objeto de análisis por parte de la empresa:

- Los centros de trabajo de la organización.
- Los Productos/servicios dentro del alcance de los sistemas de gestión actuales y futuros.
- Los productos o servicios finales o a clientes externos a la organización.
- Los suministros o subcontratación de las actividades de negocio.
- Inventario de sistemas y normas de gestión implantados o a integrar (calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo).
- Los procesos (cantidad, nivel de homogeneidad y simplicidad de las actividades que engloban, número de personas que intervienen).
- Procesos involucrados en los sistemas de gestión y su documentación (mapa de procesos) para todos los sistemas.
- Cantidad de personas involucradas/afectadas por los sistemas actuales o a implantar e integrar.
- Repetitividad de las tareas o actividades desarrolladas en el ámbito de los sistemas.

En SEQ Consultores Ltda., se desarrolla una matriz de evaluación para el parámetro de **Alcance**. Dicha matriz de evaluación está basada en el documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

En el Anexo 31 se muestran los resultados de la evaluación de Alcance, siguiendo las directrices de la matriz en mención.

El **riesgo** asociado al proceso de implementación. Este parámetro se refiere, según la norma UNE 66177:2005, al riesgo que la organización tiene en relación

con los aspectos:

- El volumen y grado de exigencia de la normativa legal aplicable a la actividad de la organización.
- El impacto en caso de incumplimiento de la normativa aplicable (gravedad, probabilidad de prevención).
- El nivel de implicación de las personas de la organización y de la Dirección.
- Los recursos y cambios organizativos (capacidades).
- Potenciales fallos o incidencias como consecuencia de la integración de sistemas, como por ejemplo: Reasignación de funciones y responsabilidades. Por ejemplo, tendría más riesgos la integración en organizaciones con mayor presencia sindical y mayor regulación de puestos (por convenios, etc.) que los que no; cambios en procesos que requieran inversiones y necesidades formativas y de dotación de competencias a las personas.

En SEQ Consultores Ltda., se desarrolla una matriz de evaluación para el parámetro de **Riesgo**. Dicha matriz de evaluación está basada en el documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

En el Anexo 32 se muestran los resultados de la evaluación de riesgo, siguiendo las directrices de la matriz en mención.

Resumiendo, la norma insta a evaluar cada parámetro de la siguiente forma:

Tabla 17. Parámetros a evaluar en la integración de sistemas de gestión

PARAMETRO	ESCALA A EMPLEAR	METODO DE EVALUACION A SEGUIR
Madurez	5 niveles (Inicial, Básico, Avanzado, Experto y Premio)	Según anexo C de la norma UNE 66177:2005
Complejidad	3 niveles (Bajo, Medio y Alto)	Documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Alcance	3 niveles (Bajo, Medio y Alto)	Documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión
Riesgo	3 niveles (Bajo, Medio y Alto)	Documento de “la integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos” estudio a partir de un panel de expertos en el ámbito Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Fuente. Norma UNE 66177:2005

Así mismo, se resumen los resultados de la evaluación de cada parámetro desarrollado en SEQ Consultores Ltda., por la alta dirección de la siguiente forma:

Tabla 18. Resultados de la evaluación de parámetros de integración

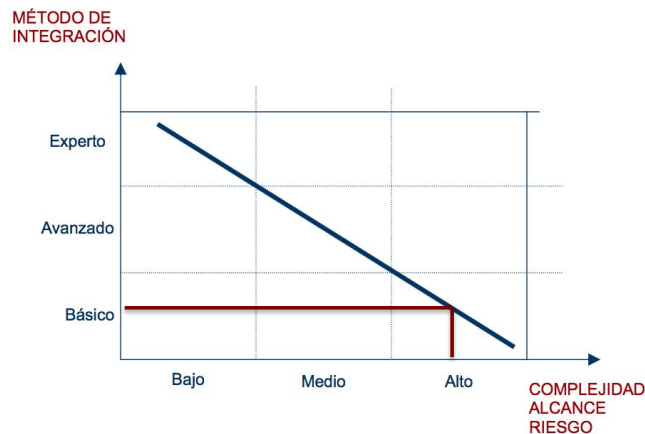
PARAMETRO	EVALUACION
Madurez	Nivel 3: AVANZADO: Énfasis en la mejora continua: La actividad o proceso se realiza y revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.
Complejidad	Bajo
Alcance	Medio
Riesgo	Medio

Fuente. Autor.

Tras la valoración de cada uno de los cuatro parámetros (dentro de sus respectivas escalas), el proceso de selección del método de integración continúa de forma muy sencilla.

Primero se considera el valor obtenido en el parámetro Madurez y si este es inferior a 2, entonces sólo es posible optar por el método de integración básico. Si el parámetro Madurez es igual o superior a 2, entonces el método de integración pasará a depender de los otros tres parámetros. En este caso, se hace necesario utilizar la gráfica que aparece en la siguiente figura. Los valores (o niveles) de cada uno de los tres parámetros permiten la identificación del método de integración más apropiado, entrando por el eje de abscisas. Por ejemplo, si la Complejidad es alta, el método propuesto es el método Básico.

Figura 10. Método apropiado de integración de sistemas de gestión

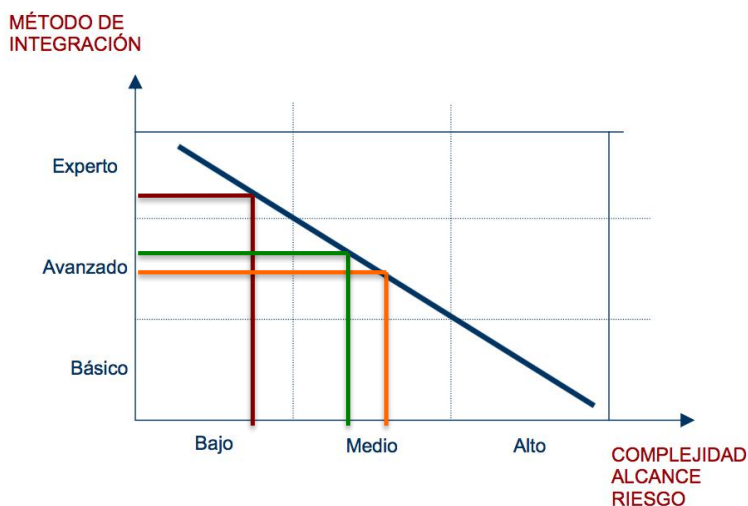


Fuente. Norma UNE 66177:2005

Como se deduce del procedimiento seguido, es posible identificar más de un método de integración, si los niveles de los parámetros **Complejidad, Alcance y Riesgo** son diferentes (tendríamos tres entradas en la gráfica -una por parámetro- con posibles métodos de integración diferentes). En este caso, la norma propone seleccionar el método de integración más bajo de entre los resultantes. También sugiere que, si se decide adoptar un método superior, éste sea blindado a fin de asegurar que el proyecto se aplica con éxito.

A continuación se muestran los resultados de las evaluaciones de los parámetros de complejidad (Rojo), alcance (naranja) y riesgo (verde) para SEQ Consultores Ltda.

Figura 11. Método apropiado de integración de sistemas de gestión en SEQ Consultores Ltda.



Fuente. Autor.

6.5.2. Selección del nivel de integración.

El organismo de normalización español propone en la Norma UNE 66177:2005 tres niveles de integración, condicionando su consecución a la experiencia previa en gestión por procesos de que disponga la organización. En el anexo 33 se definen los tres niveles de integración mencionados.

En SEQ Consultores Ltda., en coherencia con la recomendación de la norma, selecciona el método de integración más bajo de entre los resultantes: **Método Avanzado**.

6.5.3. Selección del modo de integración.

Paralelamente a la selección del nivel de integración al que se opta, es necesario ser consciente del estado desde el que se parte. De todos los resultados del análisis de contexto, uno que es clave es la disposición previa o no de sistemas de gestión implementados basados en normas o modelos. No es lo mismo implementar un sistema de gestión integrado (ya sea en un nivel básico, avanzado o experto) si se parte de uno o unos ya existentes (aunque sean independientes) que si ni siquiera se dispone de experiencia en este campo. Estas posibles situaciones, y los modos de integración, se resumen en la tabla.

Tabla 19. Modos de integración

SITUACION DE PARTIDA DE LA ORGANIZACION	MODOS DE IMPLEMENTACION
La Organización parte de “cero”. No dispone de ningún sistema de gestión normalizado	Implementación de un primer sistema, e integrar el siguiente o los siguientes (implementación progresiva)
	Implementación integrada desde el principio (implementación simultanea)
La organización dispone de un sistema de gestión normalizado ya implementado	Implementación del segundo / tercer sistema integrándolo con el existente o existentes (implementación progresiva)

Fuente. Norma UNE 66177:2005

En el caso particular de SEQ Consultores Ltda, la organización ya cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado pero no certificado, y desea abordar la implementación de otro(s) sistema(s). En este caso, la organización ya cuenta con la experiencia de una implementación previa, con una cultura organizativa adecuada para operar en el marco establecido por un sistema de gestión y, en definitiva, con muchos elementos ya implementados. Se trata, pues, de llevar a cabo una **implementación progresiva**, incorporando y añadiendo al sistema

existente aquellos elementos y requisitos adicionales que sean necesarios.

Hay que tener presente que, en un sistema integrado, los propietarios de los procesos deberían asumir la responsabilidad del mismo, tanto en relación con la conformidad de las salidas del proceso, como respecto al cumplimiento de los requisitos ambientales y de seguridad y salud en el trabajo, mediante un control apropiado de las operaciones. Estos cambios suelen ser los que generan mayores dificultades, sobre todo cuando se producen a niveles directivos y/o de coordinación de los sistemas.

Para la integración de sistemas de gestión es necesario partir de una adecuada estructura y definición del modelo del sistema de gestión integrado, en coherencia con el nivel de integración que se desea alcanzar. Así, cuando se desea integrar las áreas de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, la definición de este sistema implica:

6.5.3.1. Definir la estructura del sistema integrado de gestión.

Para la integración de sistemas de gestión es necesario partir de una adecuada estructura y definición del modelo del sistema de gestión integrado, es así como en SEQ Consultores Ltda., se define como estructura de integración del sistema de gestión, la estructura de alto nivel definida por la Organización ISO para sus normas de gestión actuales y futuras. Ver anexo 34.

6.5.3.2. Determinar el alcance, identificando los procesos sobre los que se desea avanzar en la integración.

El Sistema integrado de Gestión de SEQ CONSULTORES LTDA., tendrá como alcance la prestación de servicios de:

Auditorías, Capacitación y Consultoría en Sistemas de Gestión de: la Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional, incluyendo lo relacionado con las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, en la guía RUC, Decreto 1072 de 2015, en legislación colombiana en materia ambiental y de seguridad y salud ocupacional.

6.5.3.3. Determinar el Mapa de Procesos del sistema de gestión, y las interacciones entre los procesos.

Es fundamental que la organización se plantee su propia representación de sus procesos, los cuales son identificados habitualmente como procesos de Realización del producto (o prestación del servicio), procesos de soporte y procesos estratégicos. En el anexo 35, se presenta el mapa de procesos de SEQ Consultores Ltda.

7. CONCLUSIONES

- Se determinaron las fases y/o actividades necesarias para una adecuada construcción del direccionamiento estratégico, incorporando la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, las cuales pueden funcionar como línea base para las organizaciones que deseen planificar un sistema integrado de gestión alineado con la estrategia corporativa.
- De acuerdo a los resultados del diagnóstico de direccionamiento estratégico realizado (40% de cumplimiento) se concluye que el direccionamiento estratégico de la Organización requiere de una fuerte intervención ya que las actividades que se realizan son insuficientes para dar conformidad a los elementos fundamentales del Direccionamiento Estratégico.
- Se diseñaron las herramientas para determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para el direccionamiento estratégico de la Organización teniendo en cuenta metodologías reconocidas de Michael Porter y Fred David. Dichas herramientas tienen la capacidad de funcionar para cualquier tipo de organización, pues independientemente del tipo de organización las herramientas se generaron como un modelo para facilitar su aplicación.
- Como resultado de la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente y aplicando los mecanismos establecidos por Fred David, se encontró que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Así mismo, se observó que el peso ponderado total de las oportunidades es superior al de las amenazas, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización. De igual manera, se evidenció que SEQ Consultores Ltda. tiene una posición interna fuerte debido a que el peso ponderado total de las fortalezas es superior al de las debilidades.
- Una vez determinada la posición estratégica a través de la matriz PEYEA se concluye que la posición estratégica más favorable para SEQ Consultores Ltda. actualmente es la de enfoque agresivo, es decir, que sus estrategias deben estar orientadas a: Desarrollo de Producto, Diversificación relacionada, Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado.
- Identificada la posición estratégica de la empresa y tomando en consideración la información generada es posible concluir adicionalmente que SEQ Consultores Ltda. es una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Adicionalmente cuenta con fortalezas que le permiten contrarrestar situaciones

como: el diferencial de tarifas, calidad y portafolio de servicios. De igual manera, su favorable situación financiera, le permite crecer sanamente en un sector que cuenta con una creciente demanda de servicios y cuya actividad se encuentra promovida por la legislación vigente en materia de salud ocupacional (Decreto 1072 de 2015) y la actualización de las normas internacionales como ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

- Unas de las fortalezas que fueron más relevantes de SEQ Consultores Ltda. es que se cuenta con personal de consultores especialistas en QHSE, quienes poseen las competencias acordes con la realidad y exigencias del mercado actual y adicionalmente su experiencia como empresa es reconocida por sus clientes lo que se traduce en credibilidad y buena imagen ante ellos. Esta situación es un factor determinante para que la compañía eleve su nivel de ventas, al orientar sus acciones hacia: Desarrollo de Producto, Diversificación relacionada, Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado.
- En congruencia con lo expuesto en los ítems anteriores, SEQ Consultores Ltda. posee importantes potencialidades que argumentan su necesidad y sus posibilidades de crecimiento. Sin embargo, se pudo evidenciar que para la meta de crecimiento en ventas y tomando en cuenta las estrategias de mercadeo mencionadas previamente, se podrá fortalecer las estrategias con proyectos de innovación de productos y apertura de mercados en empresas directas a nivel nacional e internacional.
- Se estructuran los objetivos estratégicos de la organización, equilibrando los objetivos financieros con los objetivos no financieras, empleando el concepto del Balanced Scorecard (BSC), el cual tiene como propósito general equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Así mismo, sería inútil pensar que los objetivos estratégicos de SEQ Consultores Ltda., propuestos en esta investigación se lograrán sin planificar de manera alineada un sistema integrado de gestión, el cual brinda un aumento en la eficiencia de sus procesos y en el bienestar de su recurso humano, teniendo en cuenta factores tales como el planteamiento de estrategias para el desarrollo, motivación y evaluación de su personal, que en conjunto con maximizar el capital de información, sin dudas conllevarán a obtener un estándar de calidad deseado para suplir con los nuevos requerimientos de la demanda creciente.
- Se establecieron 20 estrategias alternativas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y para cada una de ellas se establece el “plan de acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello, se consideran: Las tareas que se deben realizar para hacer realidad cada estrategia, identificación y definición

del tiempo necesario para realizar la acción o tarea, el responsable de cada tarea o subactividad, especificación de los recursos económicos (presupuesto) necesarios. De igual manera, se establece una priorización de estrategias y se concluye que 9 de ellas son prioritarias para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- La sana situación financiera de la compañía evidenciada en su continuo crecimiento, adecuada rentabilidad, generación de recursos para autofinanciamiento y bajo endeudamiento se convierte en una fortaleza que facilita la implementación de un proceso de reorganización y expansión.
- De acuerdo con las proyecciones financieras y bajo un escenario conservador, la empresa contará con capacidad para financiar su operativa sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.
- Se concluye que para el éxito en el alineamiento entre el direccionamiento estratégico y la planificación del sistema integrado de gestión es necesario determinar los aspectos comunes que existen entre ellos. A continuación se presentan dichos elementos comunes: Análisis de contexto, definición de objetivos y estrategias para lograrlos, definición de la estructura organizacional, seguimiento, medición, análisis y evaluación.
- En relación con el aporte del trabajo de grado a la comunidad académica y empresarial relacionada con los sistemas de gestión, se presenta como aporte al conocimiento: una nueva propuesta para la priorización de las estrategias alternativas planteadas, la cual está fundamentada en tres criterios fundamentales: Impacto estratégico y beneficio (ponderados en 50 por ciento), exigencias de recursos (ponderadas en 30 por ciento) y capacidad organizacional y probabilidad de alcanzar los beneficios (ponderadas en 20 por ciento).
- De igual manera, considero que la contribución más importante que hace este trabajo, es que viene a cubrir la respuesta a uno de los requisitos más importantes de las nuevas versiones de las Normas Internacionales de gestión (ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015): LA ALINEACION EVIDENTE ENTRE LA PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACION Y EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DE LA MISMA, pues este ha sido uno de los conceptos más descuidados en los actuales sistemas integrados de gestión de las diferentes organizacionales. En suma, considero que por su rigor y utilidad es un trabajo de investigación que merece la atención de empresarios y profesionales de la empresa, pues su mensaje contribuye a concientizarlos de que es necesario e importante asegurar que el sistema integrado de gestión esta alineado al plan estratégico de la organización.

De igual manera, y considerando que en la nueva economía se hace más importante que nunca: *La habilidad que deben tener las organizaciones para ejecutar las estrategias y lograr así los resultados esperados*; se presenta en esta investigación los lineamientos importantes para la planificación del sistema integrado de gestión como mecanismos idóneos para ejecutar con éxito las estrategias planeadas.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con la inversión en la implementación de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007 para lograr con ello fortalecer la mejora continua, la prevención de lesiones y enfermedades laborales y la prevención de la contaminación ambiental. Así mismo, se recomienda inicialmente lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001:2015.
- Aprovechar la sana situación financiera de la compañía para efectuar inversiones en innovación, organización, capital de información e infraestructura que le permitan ampliar su capacidad de prestación de servicios entre ellas la modernización de equipos y desarrollo de productos nuevos.
- Consolidar el grupo empresarial SEQ, el cual estará conformado por las empresas: SEQ Consultores Ltda. y QIA Seguros Ltda. (empresa intermediaria de seguros ante las ARL's) y con ello estructurar una enérgica gestión de mercadeo directo, enfocada principalmente a las empresas de gran tamaño y supuesto gran aporte a las ARL's; acciones que indiscutiblemente tienen que ir soportadas con un posicionamiento de la imagen de grupo empresarial y unas atractivas condiciones tanto en calidad del servicio, como en tarifas y condiciones de pago atractivas.
- Es fundamental fortalecer las acciones de mercadeo en redes sociales propuestas dentro de esta investigación, orientándolas principalmente a clientes que requieran la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo conforme al Decreto 1072 de 2015 (2.2.4.6) y/o la implementación de sistemas de gestión de calidad y/o ambiental bajo las Normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, respectivamente; lo que facilitará que SEQ Consultores Ltda. incremente sus ingresos aprovechando sus costos fijos al captar un mayor volumen de clientes.
- En relación al bienestar de los trabajadores y consultores adscritos a la organización, se recomienda en aras de prevenir los riesgos que podrían afectar el clima laboral, fortalecer los programas y actividades encausadas a aumentar la motivación y sentido de pertenencia con la empresa, buscando que el trabajador se sienta a gusto y motivado para realizar de una mejor manera sus labores.
- Uno de los pilares del crecimiento empresarial es el establecimiento de modelos comerciales objetivos y concretos. En función de esto se recomienda

la fortalecer cada día más el plan de Gestión y seguimiento comercial así como la formación de un Comité liderado por la Gerencia que defina los presupuestos de crecimiento, valide los mecanismos para su ejecución y que a su vez efectúe una revisión periódica de su avance y cumplimiento.

- Es necesario que el Gerente Estratégico, la coordinadora de planeación del servicio y consultores obtengan formación en torno a la Gestión Comercial por cuanto se evidencia que su formación en esta materia ha sido netamente empírica y que logros comerciales han sido fruto de una gestión no programada.
- Para empresarios y profesionales de empresas que deseen construir el direccionamiento estratégico, incorporando la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, se recomienda antes de iniciar, realizar un análisis de los costos que debe asumir, de manera que desde el principio pueda dar sostenibilidad al proceso y llegar al cumplimiento total del proyecto en el tiempo planificado. Así mismo, para aquellas organizaciones que deseen planificar un sistema integrado de gestión alineado con la estrategia corporativa se les recomienda seguir cuidadosamente las sugerencias, lineamientos y fases expuestos con pedagogía, sencillez y equilibrio en este trabajo, pues lograrán con ello construir el direccionamiento estratégico de la organización incorporando la planificación de un sistema integrado de gestión de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

9. BIBLIOGRAFIA

E POTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. [en línea]. Disponible en: [http://www.academia.edu/5151135/Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter](http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)

GÓMEZ, Johana y REDROVAN, Mayra. Propuesta de una planificación estratégica. Ingeniero Comercial. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Ingeniería, 2014. 29 p.

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de mando integral. 2 ed. Barcelona: GESTION 2000, 1997. 37-42 p.

KAPLAN Robert S y NORTON David P. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: GESTION 2000, 2001. 14-25 p.

INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADA [en línea]. Disponible en: <http://www.gestion-calidad.com/sistema-gestion-integrada.html>. [Citado el 22 de mayo de 2014].

MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos-Altair, 2005. 34-39 p.

RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión: Enfoque bajo indicadores de Gestión y Balanced Scorecard. 3 ed. Bogotá. ICONTEC internacional. 2014. 46p.

SALAZAR PICO, Francis. Medición estratégica en base al Balanced Scorecard. Universidad Tecnológica Equinoccial. [Citado el 22 de mayo de 2014]

SÁNCHEZ DÍAZ, Manuel. Indicadores: Seguimiento de la gestión en la empresa. [en línea]. Disponible en: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=6680d3c1-4aeb-4f58-b7878d2562cd9399&groupId=10128 [citado 15, Jul. 2014].

VILLALOBOS, James. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. [en línea]. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzascompetitivas-de-michael-porter> [citado 1, Jun. 2014].