



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL ECUADOR**

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ESTRATEGICOS Y DE SOPORTE EN
CONFÍA S.A. SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

Autora:

MARÍA CRISTINA SEVILLA PERALVO



Asesor:

ING. RAMIRO PATRICIO CARVAJAL LARENAS

Ambato – Ecuador
Septiembre 2008

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ESTRATEGICOS Y DE SOPORTE EN
CONFÍA S.A. SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000”

Autora:

MARÍA CRISTINA SEVILLA PERALVO

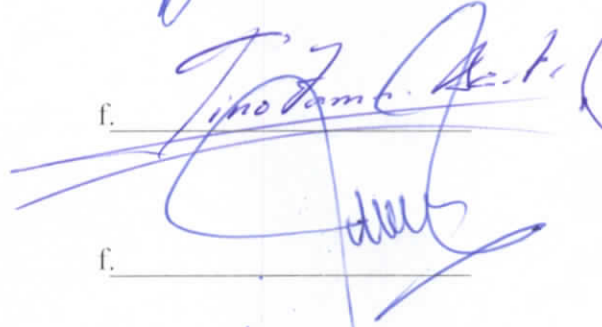
Ramiro Patricio Carvajal Larenas Ing.
DIRECTOR DE TESIS

f.



Gino Fernando Zamora Acosta Ing.
CALIFICADOR

f.



Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Ec.
CALIFICADOR

f.



Angel Rogelio Ortiz Del Pino Dr.
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

f.



Pablo Poveda Mora Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, María Cristina Sevilla Peralvo portadora de la cédula de ciudadanía No. 180327149-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En la virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serían de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



María Cristina Sevilla P.
CI: 180327149-1

DEDICATORIA

La presente disertación se la dedico a mis padres, que siempre han estado junto a mí, brindándome su apoyo y comprensión.

A mis hermanos, mis amigos, con quienes he compartido experiencias maravillosas, alegrías y tristezas, triunfos y derrotas, momentos inolvidables que han enriquecido mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, porque con su bendición he llegado hasta donde me encuentro.

A mis padres, que con amor e ilusión me ayudaron para tener el privilegio de educarme en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y hoy culminar mis estudios en la misma, llena de orgullo y satisfacción por el deber cumplido.

A mi querida Universidad, que se convirtió en mi segundo hogar, y que ha sabido irme preparando y formando para enfrentar con altivez los retos que la vida me depare.

A mi asesor de disertación, Ing. Patricio Carvajal un agradecimiento especial por la invaluable ayuda que de él recibí, y a todas las personas que de una u otra manera aportaron en mi investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Dirigir y operar una organización con éxito, es el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de los clientes. En concreto, gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de la gestión; empleando mecanismos que le permitan identificar, implantar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.

Así, la estandarización por procesos en las organizaciones, se ha convertido en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen una mejora continua de sus procesos; lo cual, se ha convertido en un requisito para ser competitivos en el mercado asegurador.

Para cumplir con dicho propósito; esto es, el desarrollo y mejora de los procesos, se requiere del involucramiento y la activa participación del personal, de ellos depende los cambios porque, a través de las actividades diarias, pueden identificar las mejoras que deben realizarse en los mismos.

En consecuencia, la estandarización de procesos estratégicos y de soporte, según la Norma ISO 9001:2000 mejorará notablemente el funcionamiento operativo de Confía S.A.; porque los *procesos estratégicos* orientan las acciones tácticas de la organización, cuya función es apoyar la consecución de los objetivos definidos por el cuerpo directivo; y los *procesos de apoyo*, soportan el desarrollo de los demás procesos de la organización. Resumiendo, la estandarización es un proceso por el cual las actividades de la organización son modeladas de acuerdo a su realidad o necesidad, sustentado en las directrices establecidas por la Norma ISO 9001:2000.

Al final del presente trabajo de investigación, concluimos que la estandarización de procesos estratégicos y de soporte, constituyen un pilar fundamental para la gestión empresarial; ya que las empresas son tan eficientes como son sus procesos. La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia al respecto, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las estructuras departamentales, con su nichos de poder e inercia ante los cambios. Así, el concepto de procesos se enfoca en el cliente; la estandarización es la forma de gestionar toda la organización, basándose en los procesos, entendiendo estos como la secuencia de actividades interrelacionadas que transforman salidas en nuevas entradas, orientadas a generar valor añadido a la entrada para conseguir un resultado deseado.

ABSTRACT

Leading and operating a successful organization, is the result of implementing and maintaining a quality management system, designed to continuously improve the effectiveness and efficiency of organizational performance by considering the needs of customers. Specifically, managing an organization includes managing quality among other disciplines of management; using mechanisms that would enable it to identify, implement, monitor, evaluate and improve processes.

Thus, by standardizing processes in organizations, has become a necessity for entities that seek the satisfaction of their clients, while pursuing continuous improvement of their processes, which has become a requirement for being competitive in the insurance market.

To fulfill with the purpose of development and improvement of processes, it requires the involvement and active participation of staff. They are responsible of changes, through daily activities. They can identify improvements to be carried out.

Consequently, standardizing processes and strategic support, according to the ISO 9001:2000 will significantly improve the operation of Confia S.A. because strategic processes direct the actions of the organization, whose role is to support the achievement of the objectives set by the governing body, and the support processes, help the development of the other processes of the organization. In short, standardization is a process by which the activities of the organization are shaped according to their reality or necessity, based on the guidelines established by ISO 9001:2000.

At the end of this research work, we concluded that standardization of processes and strategic support, are a fundamental basis for business management due to the fact that companies are as efficient as their processes. Most organizations have taken this matter into account and have reacted to inefficiency representing departmental structures, with their niche power and inertia to change. Thus, the concept of processes focuses on the customer. Standardization is the way to manage an entire organization, based on processes, such as understanding the sequence of interrelated activities that transform outlets into new inputs, aimed at generating value added to the entry of achieving a desired result.

TABLA DE CONTENIDOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|---------------|
| PAGINAS PRELIMINARES | |
| PORTADA | |
| HOJA DE APROBACIÓN | |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESUMEN EJECUTIVO | vi |
| ABSTRACT | vii |
| TABLA DE CONTENIDOS | viii |
| | |
| CAPITULO I | |
| GENERALIDADES | |
| | |
| 1.1 Descripción de la empresa | 1 |
| 1.2 Base legal | 4 |
| 1.3 Organigrama estructural y funcional | 6 |
| 1.4 Descripción de funciones | 8 |
| 1.5 Situación actual de la empresa | 17 |
| 1.5.1 Introducción | 17 |
| 1.5.2 Análisis FODA | 18 |

CAPITULO II

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.1 Tema | 21 |
| 2.2 Planteamiento del problema | 21 |
| 2.2.1 Contextualización | 22 |
| 2.2.2 Prognosis | 23 |
| 2.2.3 Formulación del problema | 24 |
| 2.2.4 Delimitación | 24 |
| 2.2.4.1 Contenido | 24 |
| 2.2.4.2 Espacial | 24 |
| 2.2.4.3 Temporal | 24 |
| 2.3 Justificación | 25 |
| 2.4 Objetivos | 26 |
| 2.4.1 Objetivo general | 26 |
| 2.4.2 Objetivos específicos | 26 |

CAPITULO III

MARCO TEORICO

| | |
|------------------------------------|----|
| 3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 28 |
| 3.2. NORMA ISO 9001:2000 | 38 |
| 3.3. PROCESOS | 44 |
| 3.4. EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS | 56 |
| 3.5. INDICADORES DE GESTIÓN | 60 |
| 3.6. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO | 65 |
| 3.7. HIPÓTESIS | 68 |

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

| | |
|-----------------------------------|----|
| 4.1 Enfoque de la investigación | 69 |
| 4.2 Modalidad de la investigación | 69 |
| 4.3 Nivel o Tipo de investigación | 70 |
| 4.4 Población y muestra | 70 |

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| 5.1 Análisis e interpretación de resultados | 72 |
| 5.2 Comprobación de hipótesis | 104 |

CAPITULO VI

PROPUESTA

| | |
|---|-----|
| 6.1 Diagnóstico Inicial | 106 |
| 6.2 Manual de Calidad | 119 |
| 6.3 Procesos Estratégicos | 130 |
| 6.3.1 Planificación Estratégica | 131 |
| PET-PRC-001 Proceso de planificación estratégica | 132 |
| PET-PR0-001 Procedimiento de planificación estratégica | 133 |
| PET-REG-001 Plan de acción | 135 |
| 6.3.1 Control, Medición y Mejora | 136 |
| CMM-PRC-001 Proceso de control, medición y mejora | 137 |
| CMM-PR0-001 Procedimiento de control, medición y mejora | 138 |
| CMM-INT-001 Análisis de causas | 141 |

| | |
|---|-----|
| CMM-REG-001 Reporte de acción correctiva o preventiva | 143 |
| SNC-PR0-001 Procedimiento de control de servicio no conforme | 144 |
| AIN-PR0-001 Procedimiento auditorías internas | 146 |
| AIN-REG-001 Programa de auditorías | 149 |
| AIN-REG-002 Lista de verificación | 150 |
| AIN-REG-003 Informe auditorías internas | 151 |
| AIN-REG-004 Plan de auditorías | 153 |
| 6.4 Procesos de Soporte | 154 |
| 6.4.1 Recursos Humanos | 155 |
| RRHH-PRC-001 Proceso de recursos humanos | 156 |
| RRHH-PR0-001 Procedimiento selección, inducción y entrenamiento | 157 |
| RRHH -REG-001 Requisición de personal | 162 |
| RRHH -REG-002 Calificación de competencias selección | 164 |
| RRHH -REG-003 Plan de inducción general a la empresa | 165 |
| RRHH -REG-004 Entrenamiento de puestos | 166 |
| RRHH-PR0-002 Procedimiento capacitación | 167 |
| RRHH -REG-005 Solicitud de capacitación | 170 |
| RRHH -REG-006 Plan general de capacitación | 171 |
| RRHH -REG-007 Eficacia de la capacitación | 172 |
| RRHH-PR0-003 Procedimiento determinación y evaluación de competencias | 173 |
| RRHH -REG-008 Descripción y perfil de puestos | 175 |
| RRHH -REG-009 Calificación de competencia personal interno | 178 |
| RRHH -REG-010 Evaluación de desempeño | 179 |
| RRHH-PR0-004 Procedimiento ambiente laboral | 183 |
| RRHH -REG-011 Plan de ambiente laboral | 185 |

| | |
|---|-----|
| 6.4.2 Mantenimiento | 186 |
| MTT-PRC-001 Proceso de mantenimiento | 187 |
| MTT-PR0-001 Procedimiento de mantenimiento | 188 |
| MTT-REG-001 Plan de mantenimiento | 190 |
| 6.4.3 Compras | 191 |
| CMP-PRC-001 Proceso de compras | 192 |
| CMP-PR0-001 Procedimiento de compras | 193 |
| CMP-PR0-001 Procedimiento de evaluación y reevaluación de proveedores | 195 |
| CMP-REG-001 Matriz de evaluación de proveedores | 198 |
| CMP-REG-002 Matriz de reevaluación de proveedores | 199 |
| CMP-REG-003 Listado general de proveedores | 200 |
| 6.4.4 Finanzas | 201 |
| FIN-PRC-001 Proceso de finanzas | 202 |
| FIN-PR0-001 Procedimiento de finanzas | 203 |
| 6.4.5 Control de Documentos y Registros | 205 |
| CDR-PRC-001 Proceso de control de documentos y registros | 206 |
| CDR-PR0-001 Procedimiento de control de documentos y registros | 207 |
| CDR-REG-001 Lista maestra de documentos y registros | 210 |
| CDR-REG-002 Lista de distribución | 213 |
| 6.5 Indicadores | 214 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| Figura 1.1 Elementos o partes que intervienen en el seguro | 2 |
| Figura 1.2 Organigrama estructural de la empresa Confia S.A. | 6 |
| Figura 1.3 Organigrama funcional de las empresa Confia S.A. | 7 |
| Figura 3.1 Representación esquemática de un proceso | 46 |
| Figura 3.2 Pasos de la gestión por procesos | 47 |
| Figura 3.3 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos | 52 |
| Figura 3.4 Gestión Dinámica de los Procesos | 54 |
| Figura 3.5 Descripción de un proceso | 58 |
| Figura 3.6 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|--------|
| Tabla 1.1 Gerente general | 9 |
| Tabla 1.2 Director administrativo financiero | 10 |
| Tabla 1.3 Coordinadora técnica de cobranzas | 11 |
| Tabla 1.4 Coordinador técnico comercial | 12 |
| Tabla 1.5 Coordinador técnico de siniestros | 13 |
| Tabla 1.6 Asistente de emisión | 14 |
| Tabla 1.7 Asistente recepcionista | 15 |

| | |
|--|----|
| Tabla 1.8 Mensajero | 16 |
| Tabla 1.9 Análisis FODA | 19 |
| Tabla 3.1 Estructura de indicadores | 64 |
| Tabla 3.2 Tipos de indicadores | 65 |
| Tabla 5.1 Encuesta aplicada al personal operativo de Confía S.A. de la ciudad de Ambato. | 73 |
| Tabla 5.2 Encuesta Aplicada a los responsables de área de las principales compañías aseguradora con las que trabaja Confía S.A. (Aseguradora del Sur y Seguros Colonial). | 74 |
| Tabla 5.3 Encuesta aplicadas a los responsables de área de las principales compañías aseguradora con las que trabaja Confía S.A. (Aseguradora del Sur y Seguros Colonial). | 75 |
| ENCUESTA A | |
| Tabla A1 | 76 |
| Gráfico A1 | 76 |
| Tabla A2 | 77 |
| Gráfico A2 | 77 |
| Tabla A3 | 78 |
| Gráfico A3 | 78 |
| Tabla A4 | 79 |
| Gráfico A4 | 79 |
| Tabla A5 | 80 |
| Gráfico A5 | 80 |
| Tabla A6 | 81 |

| | |
|--------------|----|
| Gráfico A6 | 81 |
| Tabla A7.1 | 82 |
| Gráfico A7.1 | 82 |
| Tabla A7.2 | 83 |
| Gráfico A7.2 | 83 |
| Tabla A7.3 | 84 |
| Gráfico A7.3 | 84 |
| Tabla A8.1 | 85 |
| Gráfico A8.1 | 85 |
| Tabla A8.2 | 86 |
| Gráfico A8.2 | 86 |
| Tabla A8.3 | 87 |
| Gráfico A8.3 | 87 |
| Tabla A8.4 | 88 |
| Gráfico A8.4 | 88 |
| Tabla A8.5 | 89 |
| Gráfico A8.5 | 89 |
| Tabla A9 | 90 |
| Gráfico A9 | 90 |
| Tabla A10 | 91 |
| Gráfico A10 | 91 |
| Tabla A11 | 92 |
| Gráfico A11 | 92 |
| Tabla A12 | 93 |
| Gráfico A12 | 93 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| Tabla A13 | 94 |
| Gráfico A13 | 94 |
| Tabla A14 | 95 |
| Gráfico A14 | 95 |
| Tabla A15 | 96 |
| Gráfico A15 | 96 |
| Tabla A16 | 97 |
| Gráfico A16 | 97 |
| ENCUESTA B | |
| Tabla B1 | 98 |
| Gráfico B1 | 98 |
| Tabla B5 | 99 |
| Gráfico B5 | 99 |
| Tabla B6 | 100 |
| Gráfico B6 | 100 |
| ENCUESTA C | |
| Tabla C1 | 101 |
| Gráfico C1 | 101 |
| Tabla C5 | 102 |
| Gráfico C5 | 102 |
| Tabla C6 | 103 |
| Gráfico C6 | 103 |
| Tabla 6.1 Tabla de indicadores | 215 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 6.2 Indicador efectividad de mejoras | 218 |
| Tabla 6.3 Indicador eficiencia de la capacitación | 219 |
| Tabla 6.4 Indicador nivel de competencia del personal | 220 |
| Tabla 6.5 Indicador satisfacción del cliente interno | 221 |
| Tabla 6.6 Indicador disponibilidad de equipos y software | 222 |
| Tabla 6.7 Indicador cumplimiento del presupuesto de gastos | 223 |
| Tabla 6.8 Indicador eficiencia administrativa financiera | 224 |
| Tabla 6.9 Cronograma de implementación | 225 |

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------|-----|
| 7.1 Conclusiones | 226 |
| 7.2 Recomendaciones | 227 |

| | |
|-----------------|------------|
| GLOSARIO | 229 |
|-----------------|------------|

| | |
|---------------------|------------|
| BIBLIOGRAFIA | 238 |
|---------------------|------------|

ANEXOS

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Descripción de la empresa

Es fundamental iniciar el presente trabajo de investigación con una breve reseña acerca de las generalidades del mercado asegurador y de Confía S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, empresa en la que se realizará la estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000.

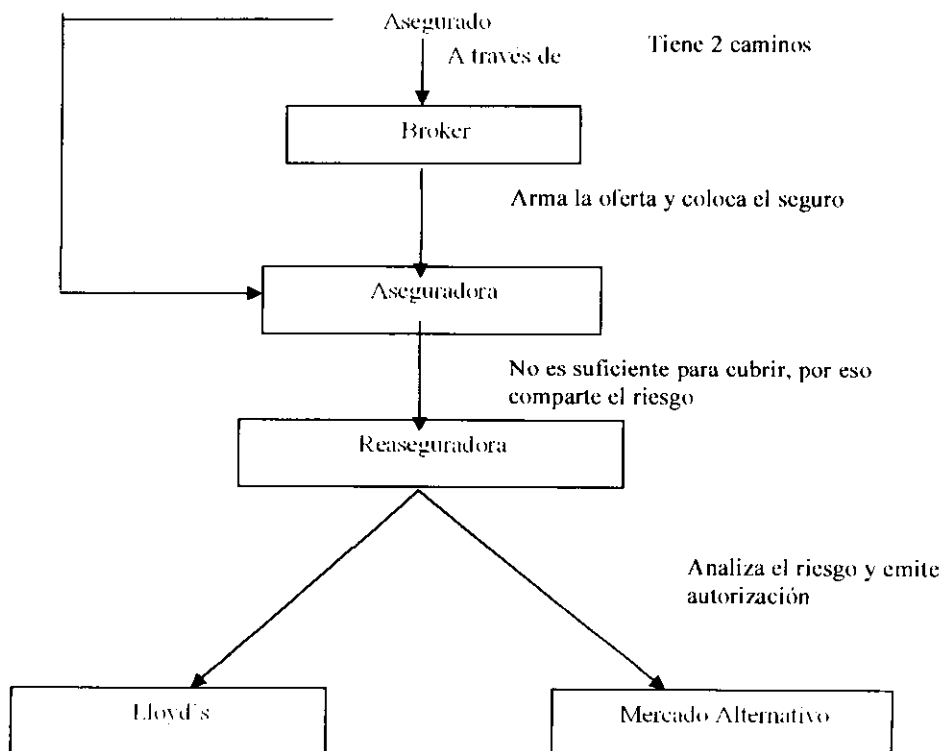
Según lo expuesto en el Informe General “Estandarización de Procesos según la Norma ISO 9001:2000 en Confía S.A.”, y partiendo de la información de la página Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros (www.superban.gov.ec), en el Ecuador existen 43 compañías aseguradoras, entre las más importantes tenemos Seguros Equinoccial, Salud Medicina Prepagada del Ecuador, Equivida, Seguros Colonial, Ace Seguros, AIG Metropolitana, BMI, Conjunto Clínico Nacional, Panamerican Life Insurance, Seguros Oriente y Aseguradora del Sur, según los datos obtenidos en el Ranking de Seguros de la revista Líderes “Los más respetados y respetadas en Ecuador (2007:60)”. A nivel nacional; además, encontramos 472 asesores de seguros, entre los de mayor trayectoria tenemos: Tecniseguros S.A., Novaecuador S.A., Asertec Cia. Ltda., Acosaastro S.A. y

Alamo S.A., regidos por las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los intermediarios, “brokers” de seguros tienen la tarea de asesorar profesional e imparcialmente a quienes desean cubrirse ante cualquier riesgo de forma independiente a una Compañía Aseguradora, buscando siempre las mejores condiciones para el cliente. A su vez las aseguradoras buscan el respaldo de una reaseguradora cuando el riesgo a asumir es alto.

A continuación se indican las partes que intervienen en el mercado de seguros:

Figura 1.1. Elementos o partes que intervienen en el seguro



FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Por esta razón, los propietarios y fundadores de Confía S.A. tomaron la decisión de conformar una agencia asesora y productora de seguros con una visión diferente, capaz de brindar a sus clientes el mejor servicio. Para ello, los accionistas establecieron en la planificación estratégica elaborada en el año 2004 la misión, visión, principios y valores que se detallan a continuación.

La misión de Confía S.A. es:

“Generar confianza, respaldados en los valores y principios de los accionistas, apoyados en la experiencia y profesionalismo de nuestro capital humano, mediante un óptimo asesoramiento, buscando siempre la satisfacción del cliente y el desarrollo de la sociedad”.

La visión de Confía S.A. para los próximos cinco años es:

“Ser un asesor de seguros competitivo y rentable, con presencia a nivel nacional y líder del mercado en el centro del país, comprometido con el cliente, siempre enmarcado en el profesionalismo, la honestidad y la buena fe”.

Su gestión se basa en principios y valores, así:

- Buena Fe
- Honradez
- Ética
- Respeto

- Justicia
- Transparencia
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Eficiencia
- Compromiso, y
- Solidaridad

1.2 Base Legal

CONFIA Sociedad Anónima Agencia Asesora Productora de Seguros, fue constituida en la ciudad de Ambato, el siete de julio del año 2004, con domicilio principal en esta ciudad, la cual se rige por la Ley General de Seguros y el Reglamento General de la Ley General de Seguros, Ley de Compañías y todas las normas dictadas al respecto por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

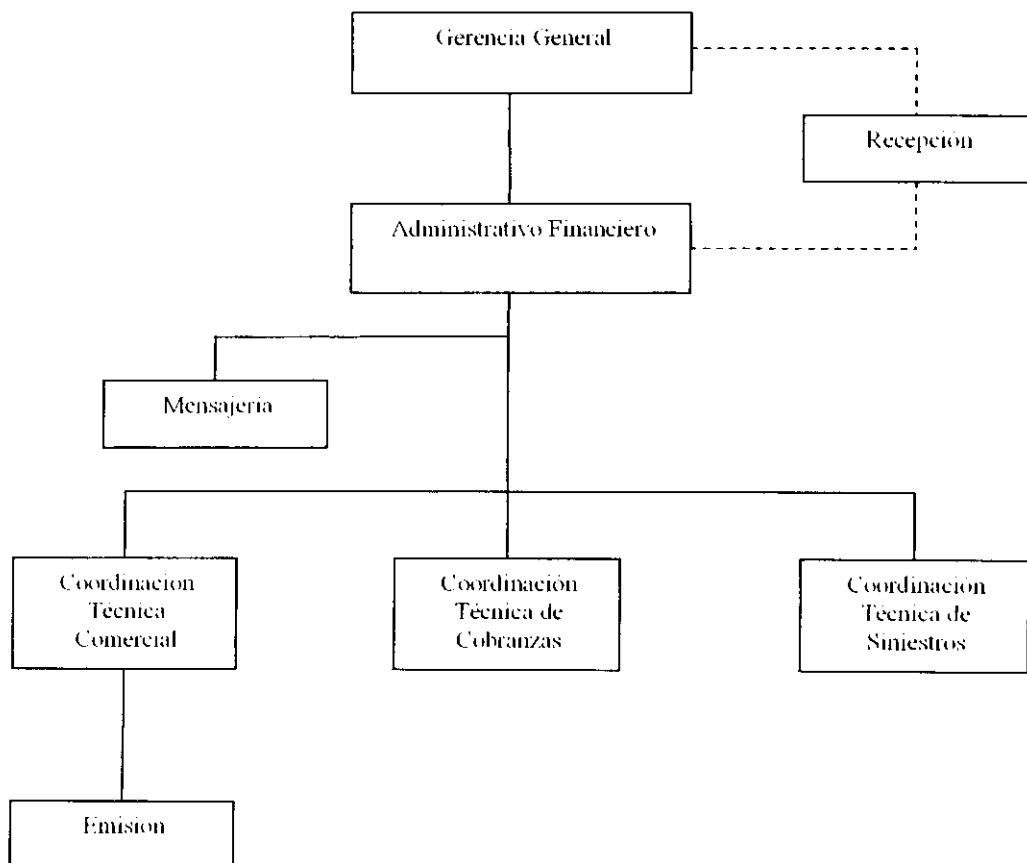
El objeto social de la empresa es la gestión, asesoramiento y colocación de contratos de seguros para las distintas empresas y/o personas que necesiten de sus servicios.

El órgano supremo de la compañía es la junta general de accionistas la cual resuelve los asuntos relacionados con otros órganos de la empresa a fin de brindar un servicio de calidad. El encargado de la administración es el directorio conformado por el presidente, vicepresidente y gerente general cada uno con los deberes y atribuciones correspondientes.

Según el Art. 4 del Régimen Legal de Seguros, Confía S.A., obtuvo las credenciales para ejercer su actividad, ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, misma que fue solicitada por el representante legal, demostrando que la compañía es capaz e idónea para el ejercicio de su actividad y en los ramos de seguros que se propone ofrecer, gestionar y colocar.

1.3 Organigrama estructural y funcional

Figura 1.2. Organigrama estructural de la empresa Confia S.A.



FUENTE: CONFIA S.A.

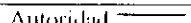
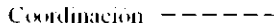
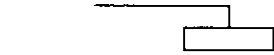
| SIMBOLOS | ELABORADO | APROBADO |
|--|--------------------------------|-------------------------------|
| Autoridad  | Edith Echeverría 2007-02-08 | Diego Rodríguez 2007-02-08 |
| Coordinación  | | |
| Auxiliar  | | |

Tabla 1.1 Perfil gerente general

| CONFIA S.A. | |
|-----------------------------|---|
| CARGO | GERENTE GENERAL |
| OBJETIVO | Planificar, organizar, controlar y dirigir el correcto desempeño de la compañía. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título de tercer nivel, en áreas administrativas, con especialización en seguros. |
| Experiencia | Alrededor de 3 años, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Seguros (área técnica y ramos), análisis de riesgos, ventas, entorno del mercado y negocio, relaciones públicas, administración, finanzas y contabilidad. |
| Destrezas específicas | Manejo de office, project y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Visión estratégica, enfoque a resultados, liderazgo, manejo estratégico de recursos humanos, construcción de relaciones de negocio, comunicación y dialogo, enfoque al cliente, persuasión, negociación y cierre de ventas. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Contacta e identifica necesidades de clientes potenciales |
| X | Establece y mantiene relaciones de negocios con clientes, compañías aseguradoras y proveedores |
| X | Negocia con las compañías de seguros, las condiciones de las propuestas |
| X | Realiza actividades de post venta (visitas a clientes) |
| X | Dirige y controla las operaciones financieras y administrativas de la compañía |
| | Analiza los riesgos y estructurar las propuestas |
| | Dirige y controla el proceso de siniestros |
| | Realiza informes de gestión sobre los resultados de la compañía |
| | Controla el proceso de emisión y renovación |
| | Realiza actividades de representación legal de la compañía |
| | Realiza seguimiento al cumplimiento de la planificación estratégica de la compañía |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1.2 Perfil director administrativo financiero

| CONFIA S.A. | |
|-----------------------------|--|
| CARGO | DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
| OBJETIVO | Dirigir la adecuada administración de la compañía con la provisión de los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la misma. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título de tercer nivel, en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 2 años, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, administración, finanzas, contabilidad, ley de régimen tributario interno, terminología y aspectos técnicos de seguros, régimen legal de seguros, legislación laboral, clientes y diseño de indicadores. |
| Destrezas específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Monitoreo y control, liderazgo, pensamiento analítico, trabajo en equipo, enfoque a resultados, negociación, comunicación y diálogo, generar ideas, evaluación de ideas y toma de decisiones y flexibilidad organizacional. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Apoya en actividades administrativas, RRIH y financieras de la compañía |
| X | Elabora informes de resultados y da seguimiento de las operaciones |
| X | Da seguimiento a la rentabilidad de los productos |
| X | Supervisa los procesos contables |
| | Mantiene los documentos y procedimientos actualizados |
| | Gestiona pagos a agentes |
| | Participa en la elaboración de presupuestos financieros |
| | Realiza análisis de los estados financieros y presupuestos |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1.3 Perfil coordinador técnico de cobranzas

| CONFIA S.A. | |
|-----------------------------|---|
| CARGO | COORDINADOR TÉCNICO DE COBRANZAS |
| OBJETIVO | Realizar un seguimiento idóneo de los estados de cuenta y cartera para el cobro inmediato a clientes. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título tecnológico superior, en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 1 año, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Técnicas de cobranzas, atención y servicio al cliente, atención telefónica, terminología de seguros, compañías de seguros y sus funcionarios, procesos de la empresa. |
| Destrezas Específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Comunicación efectiva, redacción, iniciativa, orientación de servicio al cliente, empatía, manejo del tiempo y trabajo en equipo. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Controla estrictamente los estados de cuenta con las aseguradoras |
| X | Gestionar el cobro de la cuota inicial con el soporte de estados de cuenta |
| X | Revisa preliquidaciones, factura y recepta pago de comisiones de las Aseguradoras |
| | Asiste al área administrativa financiera en varios procesos |
| | Recepta y envía pagos de clientes a las aseguradoras |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1.4 Perfil coordinador técnico comercial

| CONFIA S.A. | |
|------------------------|--|
| CARGO | COORDINADOR TÉCNICO COMERCIAL |
| OBJETIVO | Negociar las mejores condiciones para los clientes, dirigir y controlar la correcta gestión de ventas, emisión y post venta. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título de tercer nivel en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 1 año, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, terminología de seguros y aspectos técnicos, condiciones de pólizas de seguros, clientes, compañías de seguros y sus funcionarios. |
| Destrezas específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Trabajo en equipo, comunicación efectiva, iniciativa, manejo del tiempo, orientación de servicio al cliente y perseverancia. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Renueva pólizas que pertenezcan a programas de seguros |
| X | Realiza el servicio post-venta |
| X | Negocia cotizaciones con las aseguradoras |
| X | Emitte pólizas de programas de seguros |
| X | Realiza y envía cotizaciones a clientes |
| X | Controla el proceso de emisión con las aseguradoras |
| | Controla y distribuir la gestión de renovación de pólizas de clientes individuales y de programas |
| | Coordina y/o visita a clientes potenciales junto con gerente |
| | Entrega pólizas a los clientes |
| | Se retroalimenta de los resultados del proceso de siniestros |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1.5 Perfil coordinador técnico de siniestros

| CONFIA S.A. | |
|-----------------------------|--|
| CARGO | COORDINADOR TÉCNICO DE SINIESTROS |
| OBJETIVO | Gestionar los trámites de siniestros hasta su liquidación, así como la renovación de las pólizas de clientes individuales. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título tecnológico superior, en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 1 año, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, terminología de seguros y aspectos técnicos, condiciones de pólizas de seguros, compañía de seguros y sus funcionarios |
| Destrezas específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, empatía, comunicación efectiva, pensamiento crítico, iniciativa, manejo del tiempo y perseverancia. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Da seguimiento al proceso del siniestro en la aseguradora y/o en los talleres de reparación |
| X | Gestiona la renovación de las pólizas de clientes individuales directos |
| X | Recolecta documentos del siniestro y enviar y/o notificar a la aseguradora |
| X | Recepta y revisa la liquidación de siniestro enviada por la aseguradora |
| X | Analiza las condiciones de la póliza y objeto asegurado |
| | Entrega las pólizas a renovar con las condiciones actualizadas a la asistente de emisión |
| | Recepta notificaciones de siniestros |
| | Realiza inspecciones en los casos que se requiera tanto en riesgos nuevos o en siniestros |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1. 6 Perfil asistente de emisión

| CONFIA S.A. | |
|------------------------|---|
| CARGO | ASISTENTE DE EMISIÓN |
| OBJETIVO | Gestionar, revisar y aprobar la emisión de pólizas en el menor tiempo posible. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título tecnológico Superior, en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 1 años, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, condiciones de pólizas de seguros y terminología de seguros, aspectos técnicos de seguros, compañías de seguros y sus funcionarios, clientes. |
| Destrezas específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, empatía, comunicación efectiva, pensamiento crítico, iniciativa, manejo del tiempo y perseverancia. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Envía a las aseguradoras la solicitud de emisión con la documentación respectiva |
| X | Realiza la gestión de emisión de las pólizas de los grupos económicos o clientes individuales. |
| X | Controla el proceso de emisión con las aseguradoras |
| X | Recepta y revisa que la documentación esté completa y correcta para gestionar el proceso de emisión |
| | Recepta las pólizas y verifica que estén emitidas correctamente. |
| | Envía la solicitud de renovación a la aseguradora de las pólizas a renovar de clientes individuales |
| | Entrega a asistente recepcionista las pólizas para la notificación y entrega respectiva. |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1. 7 Perfil asistente recepcionista

| CONFIA S.A. | |
|------------------------|--|
| CARGO | ASISTENTE DE RECEPCIÓN |
| OBJETIVO | Recibir y direccionar la documentación y pólizas de seguros, brindando apoyo a todas las áreas de la Cia. |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Nivel superior, título tecnológico superior, en áreas administrativas. |
| Experiencia | Alrededor de 1 año, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, atención telefónica, secretariado, clientes, terminología de seguros, compañías de seguros y sus funcionarios, procesos de la empresa. |
| Destrezas específicas | Manejo de office y sistema de seguros. |
| Habilidades personales | Comunicación efectiva, redacción, iniciativa, orientación de servicio al cliente, empatía, manejo del tiempo y trabajo en equipo. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Atiende al cliente y público en general |
| X | Recibe y direcciona las pólizas enviadas por las aseguradoras |
| X | Recibe y canaliza las llamadas |
| X | Asiste en actividades ejecutivas a la gerencia general |
| | Notifica telefónicamente a los clientes para la entrega de la póliza |
| | Asiste al área administrativa financiera en tareas específicas (custodia de caja chica) |
| | Recibe y emite la correspondencia |
| | Entrega pólizas a clientes en casos que se requiera |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

Tabla 1. 8 Perfil mensajero

| CONFIA S.A. | |
|-----------------------------|--|
| CARGO | MENSAJERO |
| OBJETIVO | Entregar, recibir y archivar documentación, de acuerdo a las rutas indicadas por los responsables de área |
| PERFIL DEL PUESTO | |
| FACTOR | REQUISITOS |
| Educación | Bachillerato |
| Experiencia | Alrededor de 1 año, en actividades relacionadas al puesto. |
| Conocimientos | Atención y servicio al cliente, compañías de seguros y sus funcionarios, procesos de la empresa. |
| Destrezas específicas | Técnicas de archivo |
| Habilidades personales | Comunicación efectiva, iniciativa, orientación de servicio al cliente, empatía, manejo del tiempo y trabajo en equipo. |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| ESENCIAL | ACTIVIDAD |
| X | Entrega documentación a compañías aseguradoras y clientes. |
| X | Recibe documentación de las compañías aseguradoras y clientes. |
| X | Archiva documentación de pólizas ingresadas por compañía aseguradora |
| | Mantiene limpias y ordenadas las oficinas |

FUENTE: CONFIA S.A.

ELABORADO: María José Sánchez/ María Cristina Sevilla

1.5 Situación actual de la empresa

1.5.1. Introducción

Confía S.A., siendo una empresa de poca trayectoria en el mercado, ha experimentado un crecimiento importante en su producción, actualmente cuenta con 2.250 clientes y 8 colaboradores, para el desarrollo de las operaciones propias al giro del negocio.

En Ambato, Confía S.A. trabaja con 12 compañías de seguros: Colonial, Aseguradora del Sur, Sul América, Olympus, Interoceánica, Seguros Bolívar, Hispana, Equinoccial, Colvida, Panamerican Life, Salud, Plus Medical.

Entre los principales competidores se pueden enumerar a los siguientes: Tecniseguros S.A, Intermediaria de Mejores Servicios, Nexoseguros Cía. Ltda., y brokers de entidades financieras como: Novaecuador S.A., Acosaastro S.A., Reliance, etc.

En la actualidad, por la alta competitividad es importante hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, y descubrir qué factores determinan la rentabilidad del sector desde un punto de vista estratégico; a fin de desarrollar ventajas competitivas que permitan entender cuál es nuestra posición en el mercado, para lo cual se están tomando iniciativas que ayuden a mejorar la posición de la empresa.

1.5.2 Análisis FODA

Para el análisis interno, se toma como referencia la técnica del FODA, obteniéndose los siguientes resultados:

EMPRESA: CONFIA S.A.**Tabla 1.9 Análisis FODA**

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--------------------------|---|---|
| ASPECTOS INTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de un buen grupo accionario. • Conocimiento y experiencia de su personal en seguros. • Clientes potenciales que tienen afinidad con los accionistas. • Buenas relaciones laborales con compañías aseguradoras. • Ubicación estratégica de la empresa. • Vocación de servicio. • Aprobación para operar en todos los ramos de seguros, otorgada por parte de la <i>Superintendencia de Bancos y Seguros</i>. • Generación de nuevos productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Lenta recuperación de cartera. • Tiempo de operatividad en el mercado. • Falta de mecanismos de control interno. • Optimización del sistema operativo de seguros. (Mastersoft) |
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ASPECTOS EXTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado por explotar. • Mercado mal atendido por los brokers actuales. • La inseguridad del país obliga a contratar seguros para los bienes de los ciudadanos. • Productos nuevos implementados por las compañías aseguradoras. | <ul style="list-style-type: none"> • Malas prácticas de negocio de los brokers actuales. • Inestabilidad económica y política del país. • Sobre oferta de brokers. • Falta de cultura de seguros en el mercado. • Competencia desleal. |

FUENTE: CONFIA S.A.

| | |
|--|--|
| ELABORADO Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla 2007-09-14 | APROBADO Diego Rodríguez 2007-09-14 |
|--|--|

En resumen, se puede decir que en el mercado competitivo al que se enfrentan las compañías y brokers de seguros, es de suma importancia buscar mejoras que les permitan diferenciarse y posicionarse, de tal manera que su trayectoria trascienda en el tiempo y logre un crecimiento sostenido, a través de la mejora continua de la calidad y la eficiencia en sus procesos.

Es por esto que, el presente trabajo de investigación le será de gran ayuda a Confía S.A. para establecer los lineamientos bajo los cuales deberá trabajar en caso de aceptar la propuesta; ya que por experiencia, la estandarización de procesos según la Norma ISO 9001: 2000 junto con la implantación a largo plazo de un adecuado sistema de gestión de calidad, ha llevado a muchas empresas, alrededor del mundo, a conseguir mejoras significativas que son percibidas tanto por sus clientes internos como por sus clientes externos.

CAPITULO II

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Tema

“ESTANDARIZACION DE PROCESOS ESTRATEGICOS Y DE SOPORTE EN CONFÍA S.A. SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000”

2.2 Planteamiento del Problema

Confía S.A. ha venido trabajando desde el año 2004 con eficiencia y liderazgo, lo que le ha llevado a convertirse en uno de los brokers de seguros más conocidos en el mercado, ganando confianza, respaldo y fidelidad de sus clientes. Sin embargo, en el mercado asegurador altamente competitivo actual, es necesario ir adoptando mejoras, que le permitan a la empresa continuar creciendo.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se puede decir que el trabajo de Confía S.A. ha sido bastante bueno; no obstante, su funcionamiento operativo no ha alcanzado la eficiencia esperada, presentando falencias que de ser percibidas por los clientes, tanto actuales como potenciales, podrían a largo plazo poner en peligro la reputación que tan bien ha ganado hasta hoy.

Estas deficiencias se dan debido a que la empresa no cuenta con mecanismos adecuados para el diseño, evaluación, medición y control de sus procesos; impidiendo así que se alcancen los niveles de eficiencia operativa esperados.

2.2.1 Contextualización

Es importante señalar inicialmente que, a nivel mundial, sin un sistema para medir resultados, los directivos no desarrollarían eficazmente estrategias que permitan a las empresas optimizar recursos, minimizar costos, lograr procesos eficientes y ser más productivos; y por tanto, perderían oportunidades para crear valor.

Esta es la razón por la cual, cada vez son más las empresas que han adaptado sus procesos a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000; no sólo como un sistema de medición de resultados, sino como un sistema de gestión estratégica con resultados muy destacados, asegurando que en el proceso operativo, todas y cada una de las tareas, planes y acciones se encaminen a la satisfacción del cliente.

En el país, los empresarios han puesto sus esfuerzos en implementar herramientas que les permitan ser más competitivos, pues no sólo la naturaleza de los procesos internos de creación de valor están cambiando, sino que la naturaleza de la competencia en los mercados externos está cambiando también, consiguiendo resultados innovadores en periodos más cortos.

Por tal motivo, Confía S.A. podrá mejorar su funcionamiento operativo con la estandarización de sus procesos estratégicos y de soporte; ya que en el primer caso, proporcionarán directrices y lineamientos a los procesos claves de la empresa; y en el segundo, darán apoyo a los procesos fundamentales de la empresa para que estos puedan ejecutarse de la manera más óptima y adecuada.

2.2.2 Prognosis

La falta de procesos, procedimientos, instructivos y registros, está afectando el funcionamiento operativo de Confía S.A.

Del mismo modo, se puede decir que la empresa no ha alcanzado eficiencia operativa por la falta de mecanismos de análisis, seguimiento y control adecuados que le permitan el logro de los objetivos planteados, ya que es necesario tomar acciones inmediatas para enfocarse a la satisfacción de los clientes y para ello, es importante conocer a la empresa internamente, tanto sus procesos como la relación entre los mismos.

Si bien es cierto, la empresa ha operado bastante bien desde sus inicios sin embargo, teniendo en cuenta la actual competencia y el crecimiento que ha tenido el mercado asegurador a nivel mundial; y más ahora con el cambio de cultura que se está dando debido a que la gente ha empezado a ver los beneficios, y más aún la necesidad de contar con un seguro, obliga a las empresas a buscar medios que le permitan implantar mejoras. Esto puede lograrse con la estandarización de procesos estratégicos y de soporte según la Norma ISO 9001:2000, pues es una

excelente manera de comenzar a mejorar el funcionamiento operativo y hacer más eficiente el trabajo de Confía S.A.

2.2.3 Formulación del Problema

¿Como afecta al funcionamiento operativo de Confía S.A. la falta de mecanismos de medición, evaluación y control de sus procesos estratégicos y de soporte?

2.2.4 Delimitación

2.2.4.1 Contenido:

Campo: Mercado asegurador

Área: Sistema operativo

Ámbito: Estandarización de procesos estratégicos y de soporte

2.2.4.2 Espacial:

Esta investigación se realizará analizando los procesos estratégicos y de soporte de la empresa CONFIA S.A.

2.2.4.3 Temporal:

Este problema será estudiado, en el periodo comprendido entre agosto de 2007 hasta enero de 2008.

2.3 Justificación

La estandarización de procesos estratégicos y de soporte según la Norma ISO 9001:2000 será un pilar fundamental en la mejora del funcionamiento operativo de Confía S.A.

La identificación, documentación y mejora de los procesos será de gran importancia para alcanzar los resultados planificados, a través de la implementación de planes de acción, la toma de acciones correctivas y preventivas, el control de documentos y registros, la planificación estratégica, el control, evaluación y seguimiento del sistema de gestión de calidad a través de la realización de auditorías internas de calidad; con miras a eficientizar los procesos y mejorar notablemente el funcionamiento operativo, de tal manera que sea percibido por sus clientes.

Es por esto que la empresa, a más de aprender los principios de gestión de calidad y adaptarlos para centrar el enfoque en los procesos, aprenderá también a elegir indicadores que tengan más significado tanto para los directivos como para los empleados, movilizándolo a través del liderazgo directivo, traduciendo las estrategias a términos operativos y haciendo de la mejora un proceso obligatorio y continuo en el trabajo de todos quienes conforman la empresa, midiendo elementos adecuados y convirtiéndose en un poderoso motivador, ya que todos se esforzarán por conseguir los mejores resultados.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General:

- Estandarizar los procesos internos según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000 de Confía S.A.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el estado de los procesos estratégicos y de soporte y procedimientos actuales de Confía S.A. frente a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000.
- Identificar los procesos:
 - Estratégicos: Vinculados a las decisiones estratégicas y a las mejoras en los procesos.
 - De Soporte: Vinculados a los procesos de recursos humanos, mantenimiento, compras, finanzas, control de documentos y registros.
- Elaborar las matrices de interacción de procesos estratégicos y de soporte, necesarias para la documentación, para implementar la estandarización de procedimientos en Confía S.A.

- Documentar los procesos estratégicos y de soporte, procedimientos, instructivos y registros del sistema de gestión de calidad de Confía S.A.
- Brindar a la gerencia mecanismos para la medición de los procesos estratégicos y de soporte de la compañía.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es importante iniciar este capítulo mencionando que la Gestión de Calidad, tiene como pilar fundamental la estandarización de procesos estratégicos y de soporte, según la Norma ISO 9001:2000.

Por tal motivo, es necesario mencionar los conceptos básicos que ayudarán a tener un mejor entendimiento sobre el tema. Así tenemos que, en la norma de vocabulario ISO 9000:2000 en el punto 3.2.1, sistema es: “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Por otra parte, sistema de gestión es: “sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos”. (Punto 3.2.2)

Adicionalmente, gestión de calidad es: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (Punto 3.2.8)

Sistema de gestión de la calidad (SGC), es: “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. (Punto 3.2.3)

Partiendo de esta base teórica se puede decir, que los sistemas de gestión de la calidad ayudan a las empresas a incrementar la satisfacción del cliente; ya que, este enfoque anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de mejores productos y a mantener los procesos bajo control. Proporcionando un marco de referencia para la mejora continua, brindando confianza, tanto a la organización como a sus clientes, de que la misma esta en capacidad de entregar productos y servicios que satisfagan sus expectativas.

Los conceptos de calidad y productividad están íntimamente relacionados; e inciden en el adecuado funcionamiento del SGC de una empresa; teniendo en cuenta que productividad es el grado de utilización efectiva y eficiente de cada elemento de la producción, es sobre todo una actitud mental que busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

Por otra parte, la calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad. Según la Norma ISO 9000:2000 en el inciso 3.1.1, calidad es el “grado en el que

un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. James Harrington nos dice: “Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes” y Crosby nos plantea “Calidad es cumplir los requisitos”.

www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos

Para poder incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el cliente valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual nos permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo a nuestra organización más productiva.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

Eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como el “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. <http://www.monografias.com/trabajos11/vcref/veref.shtml>

Según indica la Norma ISO 9000:2000 en el inciso 2.3 (pág. 2); un enfoque para desarrollar e implementar un SGC, comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

Un enfoque similar es aplicable también para mantener y mejorar un SGC ya existente. Una organización que adopte el enfoque expuesto anteriormente, generará confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, proporcionando una base para la mejora continua. Esto puede conducir

a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, y al éxito de la organización.

El SGC en una organización tiene como punto de apoyo, el manual de calidad y una serie de documentos adicionales como: procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

Según lo indicado en el inciso 3.7.4 de la Norma ISO 9000:2000, el Manual de Calidad de una organización, es un “documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización”; donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

El manual de calidad expone además la estructura del sistema de gestión de la calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones. Es un documento "maestro" en cual la organización (empresa) establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la norma y de él se derivan instructivos, procedimientos, registros, etc.

El manual de calidad entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la Norma ISO 9001, en el cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales.

Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores, con una extensión preferiblemente no superior a las 20 páginas, se suele redactar al final de la implantación una vez documentados los procedimientos que la norma exige.

El manual de la calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de gestión de la calidad.

Según indica la Norma ISO 9000:2000 en el punto 3.4.5, un **procedimiento** es la “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”; es decir, es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

De ellos pueden derivarse **instructivos** de trabajo, en los cuales se detalla específicamente cómo se desempeñaría determinado procedimiento en la organización.

De igual manera, en el punto 3.7.6. se determina que un **registro** es un “documento que representa resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas”.

Normalmente, existe un responsable del área de calidad en la organización, quien velará por el cumplimiento de lo establecido en el SGC, conocido como representante de la dirección.

Al evaluar un SGC, es importante tener en cuenta la adecuada identificación y definición de los procesos, la asignación de responsabilidades, la implementación y mantenimiento de los procedimientos y la eficacia de los mismos para lograr los resultados requeridos.

El conjunto de estos requisitos podrá determinar el resultado de la evaluación, misma que puede variar de acuerdo al alcance del proceso, comprendiendo la diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de calidad.

A manera de resumen se puede decir que el SGC, está enfocado al cumplimiento de resultados, en relación a los objetivos de calidad de la empresa, con miras a satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de sus clientes.

La eficiencia con la cual una empresa se desempeñe, dependerá de su sistema de gestión de calidad, que para mejorar su funcionamiento operativo requiere: planificación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos y evaluación de la eficacia global de la organización.

De otra manera, la gestión de calidad se basará en el adecuado funcionamiento de su sistema, el cual orientará a la empresa a trabajar en: la planificación, control, seguimiento y mejora de la calidad de la organización.

Principios de la gestión de calidad

La orientación para la dirección presentada en la Norma ISO 9001:2000, se basa en ocho principios, los cuales pueden ser usados como referencia para guiar una empresa hacia un mejor desempeño. Estos son:

- **Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, y esforzarse por exceder sus expectativas.

Este es el punto más importante de la norma, en cuanto es el motivo de su origen. El resto de principios, lo único que hacen es intentar satisfacer esta necesidad mediante el cumplimiento y aplicación del resto de los puntos. Cumpliendo los demás principios, es posible cumplir este primer principio de visión orientada hacia el consumidor. Por tanto, requiere esfuerzo en su práctica y aplicación.

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

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización, desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

- **Participación del personal.** El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso y participación, posibilita que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la misma.

Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones. Son los elementos que contribuyen a su funcionamiento. El desarrollo completo de sus potencialidades permiten aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos institucionales.

- **Enfoque basado en procesos.** Es el resultado deseado para alcanzar más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como, la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

- **Enfoque de sistema de gestión.** Es identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos.

Son conocimientos mas técnicos y más de procedimiento. Simplemente, son los conocimientos de la materia donde los líderes y sus analistas, puedan realizar predicciones futuras que beneficien a la compañía y mejoren la calidad de su sistema, procesos y organización.

- **Mejora Continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua en:

- las capacidades del personal,
- eficiencia de la maquinaria,
- las relaciones con el público, los miembros de la organización y la sociedad.

Y cuanto se le ocurra a la empresa que pueda mejorarse y que redunde en una mejora de la calidad del producto, que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

- **Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y de la información de la organización.

El sistema de gestión de la calidad, mejora la calidad de la información obtenida, y mejora los cauces para su obtención. Con buena información, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, y mejora del producto a corto plazo. Para tomar

decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que en intuiciones, deseos y esperanzas.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, su relación es beneficiosa porque aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La empresa, necesita suministradores de confianza, que conozcan sus necesidades expectativas; que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, los suministradores tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad. Las buenas relaciones y marcha de los negocios entre los suministradores y el resto de la organización, redundan en beneficio de ambas partes, porque ayuda a mejorar la calidad final del producto, así como en la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor y su entorno.

3.2. NORMA ISO 9001:2000

Este tema se ha tomado del Informe General “Estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000 en Confía S.A.”

ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, es una federación mundial de cuerpos de normalización nacionales, que agrupa alrededor de 130 países, creada con el objetivo de facilitar la coordinación y unificación internacional de normas internacionales.

Su sede está localizada en Ginebra - Suiza, quién coordina todas las actividades de sus miembros. ISO es un organismo sin fines de lucro. Su nombre es una palabra griega "ISOS" que significa "igual", coincide con las siglas de su nombre en inglés *INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION*. (www.swisscontact.com.ec).

La norma, es un conjunto de disposiciones, especificaciones y procedimientos que determinan parámetros y formas de actuar sobre los mismos.

Normas de la familia ISO 9000: 2000

La serie de Normas ISO 9000:2000 son las siguientes:

- **ISO 9000:2000**

Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

- **ISO 9001:2000**

Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.

- **ISO 9004:2000**

Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

- **ISO 19011:2000**

Sistema para la Gestión y Conducción de Auditorías.

¿Quién certifica?

Cuando el fin de una organización es implementar un SGC según la Norma ISO 9001:2000, debe contratar a una entidad certificadora, que se encargará de definir el alcance del sistema de gestión, efectuar las evaluaciones pertinentes y solicitar o emitir por delegación la certificación, sólo cuando la organización cumpla con los requisitos establecidos en la Norma.

El proceso de certificación no finaliza con la emisión del certificado, ya que de forma periódica (semestral o anual) la entidad certificadora; realiza diferentes controles y auditorías (o evaluaciones) de seguimiento, a fin de comprobar que se siguen cumpliendo con los requisitos de la norma establecida, la certificación debe renovarse cada tres años.

Existen centenares de organizaciones que emiten certificaciones de sistemas de gestión; sin embargo, se puede establecer una calificación en función de las necesidades específicas de las organizaciones que requieren una certificación.

En el Ecuador y en América Latina existen algunas entidades de certificación, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Det Norske Veritas (DNV),
- SGS,
- INCONTEC;
- Lloyds,

- Perry Jonson,
- INEN, entre otras.

¿Quién Acredita?

Son organizaciones reconocidas por la *INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION*, y acreditadas como entidades de certificación; es decir, son competentes para certificar a otras organizaciones.

Estas organizaciones realizan evaluaciones permanentes a las entidades de certificación para asegurarse de que están realizando correctamente las actividades de evaluación de acuerdo a normas establecidas por la ISO.

Entre otras entidades de acreditación tenemos las siguientes:

- **OAE:** Organismo Ecuatoriano de Acreditación (Ecuador)
- **ENAC:** Empresa Nacional de Acreditación (España)
- **OAA:** Organismo Argentino de Acreditación (Argentina)
- **UKAS:** United Kingdom Accreditation Society (Reino Unido)

La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma especifica los requisitos para un SGC que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del SGC para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. (ISO 9004:2000 Prólogo)

ISO 9001:2000 Especificaciones y requerimientos

La Norma ISO 9001:2000 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio.

Los capítulos del cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad. Estos capítulos son:

Capítulos del 1 al 3. Guías y descripciones generales: no se enuncia ningún requisito.

1.1 Generalidades.

1.2 Reducción en el alcance.

2 Normativas de referencia.

3 Términos y definiciones.

Capítulo 4. Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

4.1 Requisitos generales.

4.2 Requisitos de documentación.

Capítulo 5: Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar

que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

5.1 Requisitos generales.

5.2 Requisitos del cliente.

5.3 Política de calidad.

5.4 Planeación.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.6 Revisión gerencial.

Capítulo 6. Gestión de los recursos: contiene los requisitos exigidos en la gestión de los 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar según la Norma: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo.

6.1 Requisitos generales.

6.2 Recursos humanos.

6.3 Infraestructura.

6.4 Ambiente de trabajo.

Capítulo 7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

7.1 Planeación de la realización del producto y/o servicio.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.4 Compras.

7.5 Operaciones de producción y servicio

7.6 Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo

Capítulo 8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

8.1 Requisitos generales.

8.2 Seguimiento y medición.

8.3 Control de producto no conforme.

8.4 Análisis de los datos para mejorar el desempeño.

8.5 Mejora.

3.3. PROCESOS

Aproximación a los procesos

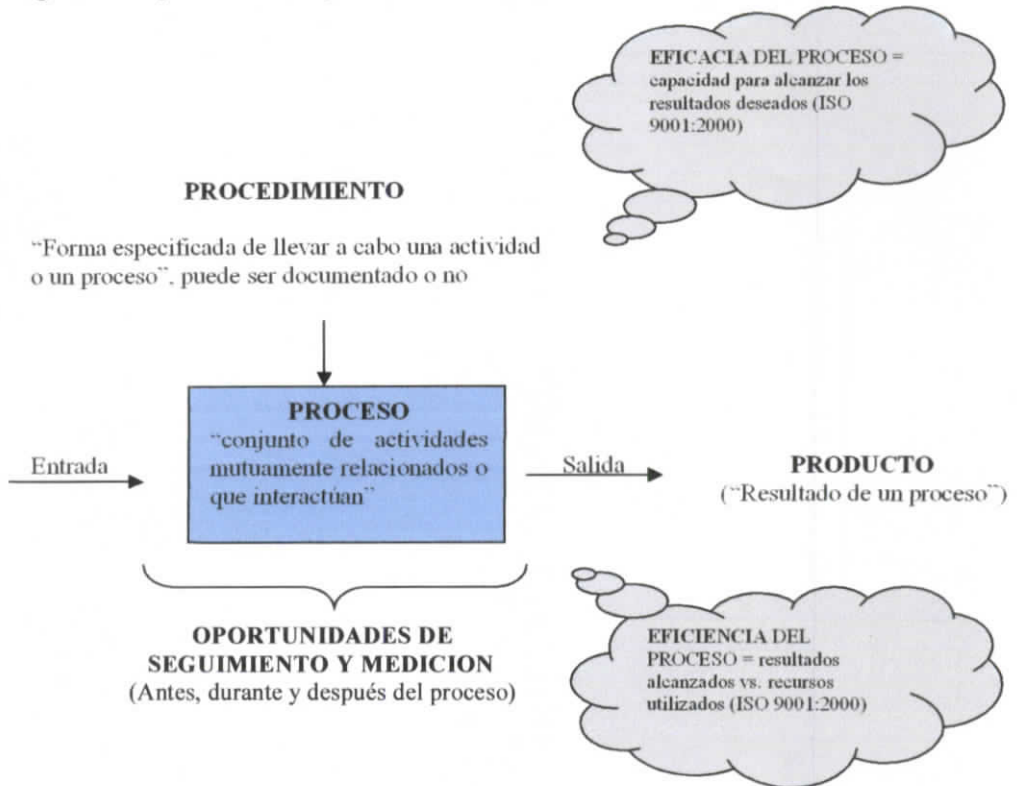
Un proceso puede definirse según el punto 3.4.1 de la Norma ISO 9000:2000 como: “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como: personal y material.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión por procesos es la forma de dirigir la organización basándose en la interacción de los procesos; es decir, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para conseguir un resultado o SALIDA, que satisfaga los requerimientos del cliente, en la cadena de valor. A continuación se explica en la figura:

Figura 3.1 Representación esquemática de un proceso



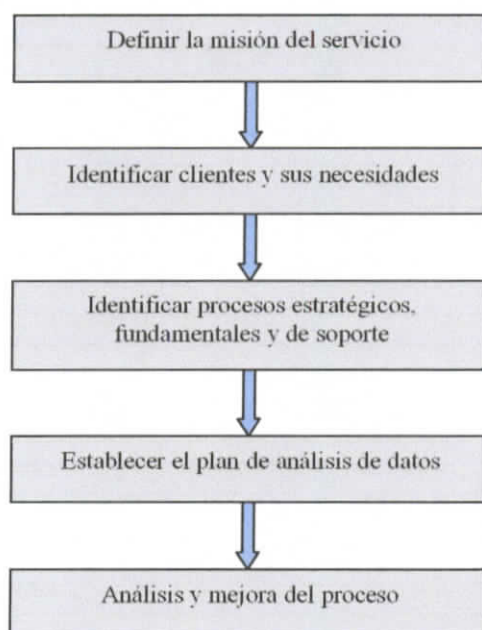
Fuente: ISO/TC 176/SC 2/N 544R

La Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos, que son necesarios para el sistema de gestión de calidad; y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

De igual manera, esta norma internacional guía a la organización a centrarse en las mejoras del desempeño de los procesos y recomienda una evaluación de la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para que una empresa pueda reconocer y mejorar sus procesos, debe seguir los siguientes pasos:

Figura 3.2 Pasos de la gestión por procesos



http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html

1. Definir la misión del servicio

En primer lugar es muy útil establecer la misión del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

2. Identificar clientes y sus necesidades

A partir de la identificación de los procesos de una organización podemos mejorarlos e innovarlos.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

Clientes internos: individuos que colaboran dentro de la organización y que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la compañía.

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual, se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes; es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

3. Identificar procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte

Como se había comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para elaborar productos o servicios (*outputs*) a partir de determinados insumos (*inputs*). Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.
- Construcción del mapa de procesos.
- Asignación de procesos clave a sus responsables.
- Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

a) Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Son aquellos que influyen en la gestión de una organización. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección; así como aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento

y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

- **Procesos clave:** atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

Dan soporte a actividades primarias, y garantizan el funcionamiento de la empresa; pero no dan valor al cliente externo. Aquí podemos encontrar: recursos humanos, mantenimiento, compras.

En síntesis, incluyen todos aquellos procesos de apoyo necesarios para la gestión de una organización. Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas requeridas en la organización.

El **levantamiento de procesos**, permite diagnosticar y proponer mejoras, que beneficien el desempeño de la organización, definiendo actividades con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora. Comprende la descripción ordenada y secuencial de las actividades que lo conforman, establecer sus objetivos, alcances, responsables, condiciones o normativas y luego diagramarlos.

Para tal razón, es muy importante que el personal de la empresa se involucre en el levantamiento de procesos, para lo cual deberá tener una visión clara del proyecto; es decir, saber los resultados que se espera al ir definiendo los indicadores e ir evaluando su progreso.

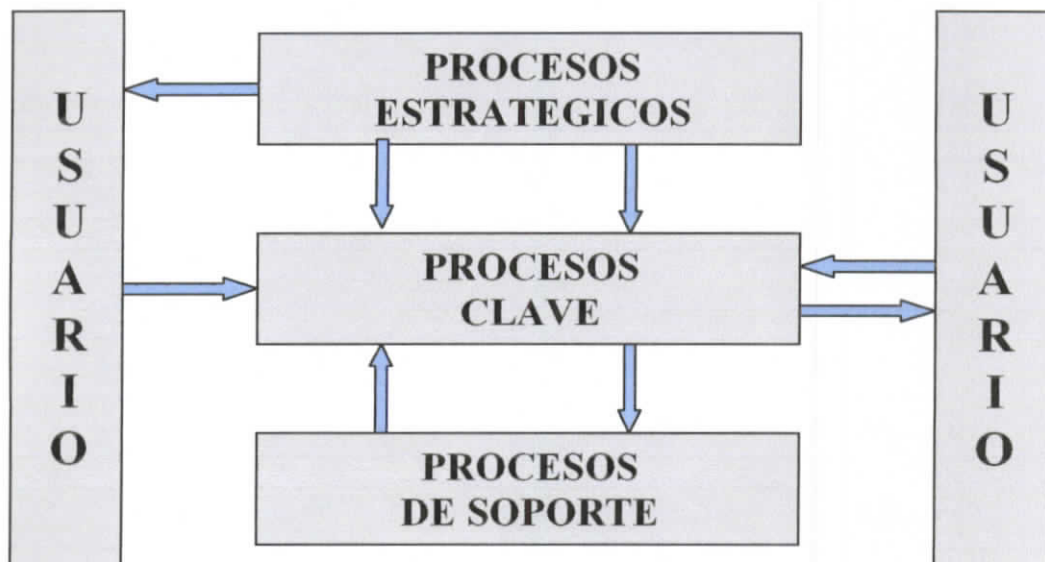
b) Construcción del Mapa de Procesos.

Una vez identificados todos estos procesos, pueden organizarse en un mapa de procesos, que es una representación que permite mostrar la secuencia de actividades para la realización de un trabajo (producto o servicio). Permite analizar cómo opera actualmente un proceso, diagnosticar sus ineficiencias y detectar áreas de oportunidad, así como definir qué se debe hacer, cómo hacerlo y quién será el responsable de lograrlo.

Los procesos raramente ocurren de manera aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes.

Las interacciones entre los procesos de una organización, dan como resultado una red de procesos independientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente, pueden estar relacionados tanto con los clientes externos como con los clientes internos.

Figura 3.3 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: Jaime Beltrán Sanz y Miguel A. Carmona. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.

c) Asignación de procesos a sus responsables.

Una vez definidos los procesos, se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos; es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Para ello es fundamental la documentación de los procesos, que es una base para la preparación y estandarización.

La descripción y documentación de los procesos se realiza en varios niveles de detalle con el fin de manejar su complejidad.

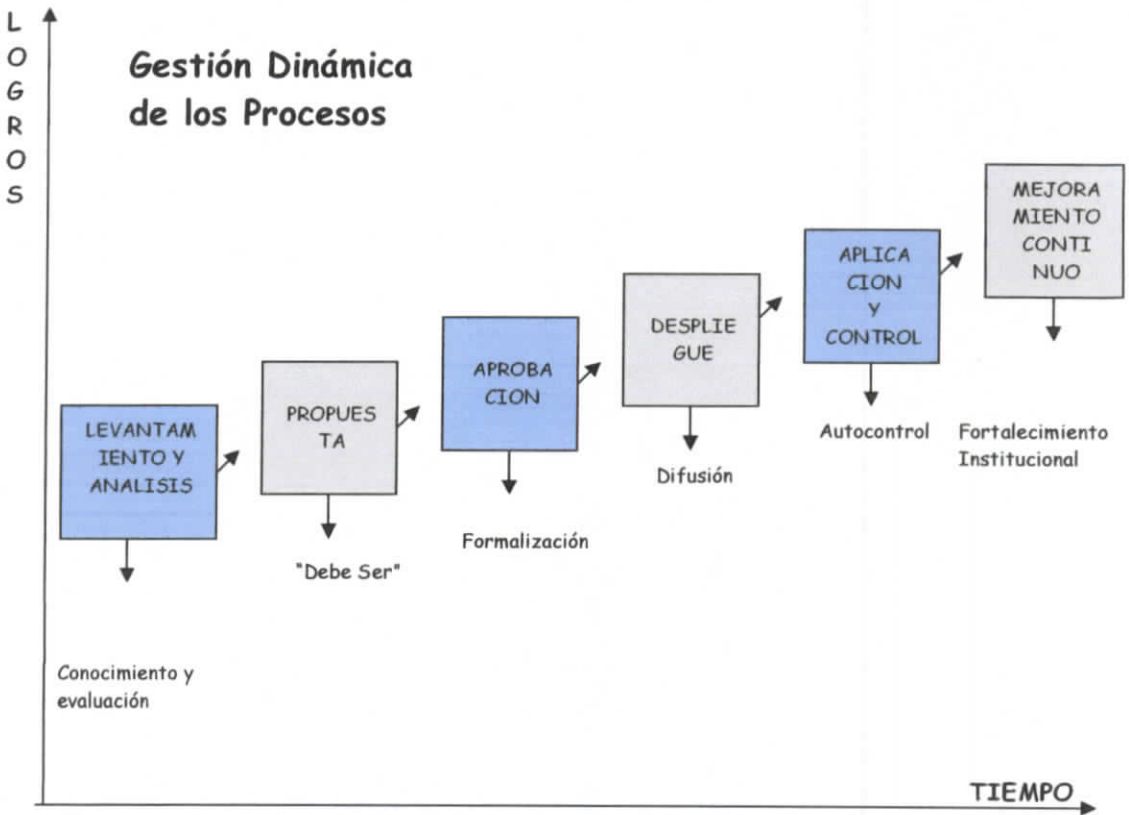
Por eso es necesario jerarquizarlos de arriba hacia abajo, partiendo de un nivel general; así: macroprocesos, procesos, subprocesos hasta llegar a un nivel de detalle adecuado como son actividades y tareas.

Según indica la ISO 9000:2000 en el punto 3.7.2, un documento es la “información y su medio de soporte”.

La documentación es un método estructurado que se utiliza para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida, siendo una actividad que aporte valor al SGC.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida, dependiendo de factores como: el tipo y tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, requisitos de los clientes, requisitos reglamentarios, competencia del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del SGC.

Figura 3.4 Gestión Dinámica de los Procesos



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. Jaime Beltrán Sanz y Miguel A. Carmona. Instituto Andaluz de Tecnología.

4. Establecer el plan de análisis de datos

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir son:

- Desarrollo de criterios e indicadores.
- Diseño de un calendario de recogida de datos.
- Recolección y codificación de datos.
- Desarrollo de criterios, indicadores.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen indicadores para cada proceso.

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se explicitan las fechas en que deben ser recogidos los datos de cada indicador; así como, la persona encargada de esa recogida.

Por último, se lleva a cabo la recolección y codificación de los datos para su análisis posterior.

5. Análisis y mejora del proceso

Una vez recogida la información de los indicadores, se procede a analizar los mismos, lo cual resulta muy útil para su análisis. El análisis se realiza a través de la utilización de varias herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido. A partir de este estudio, se analiza cada uno de los procesos fundamentales y se plantean acciones de mejora para perfeccionar los procesos.

Para mejorar los procesos es recomendable aplicar una reingeniería; que no es más que la reconsideración fundamental y rediseño radical de los procesos de negocio, para alcanzar mejoras drásticas en las medidas críticas de resultados, como son el coste, la calidad, el servicio o la rapidez. (Hammer y Champú, 1993. Curso de Introducción a los Procesos, SGS)

3.4. EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas; sí como la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta.

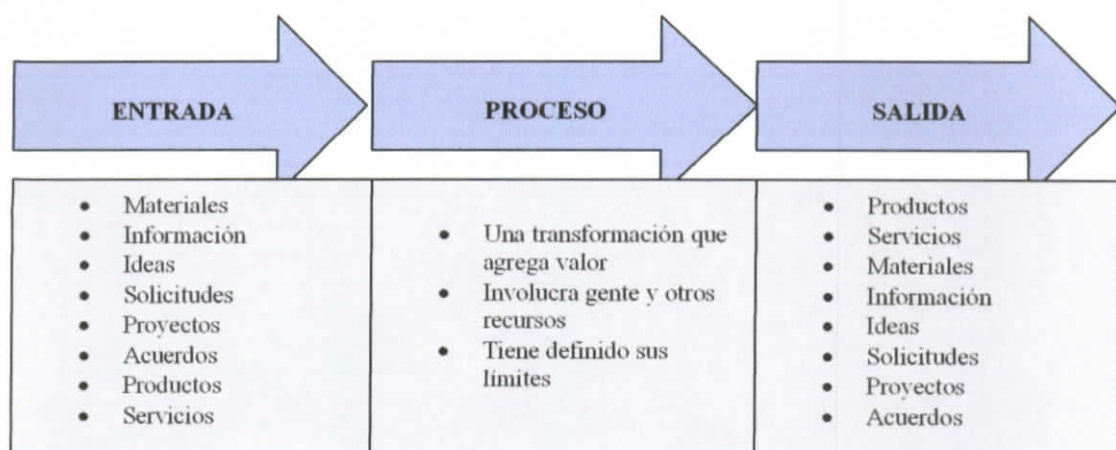
Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente un elemento de entrada para el siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interrelaciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”. (Norma ISO 9000:2000, Punto 2.4)

Este enfoque es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos; es más sencillo cambiar o mejorar el proceso o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión se mantienen. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde al responsable del proceso, con el apoyo y compromiso de toda la organización.

Un proceso se puede describir como sigue:

Figura 3.5 Descripción de un proceso



FUENTE: Revista SWISSCONTACT. Pág. 17. Mayo, 2005.

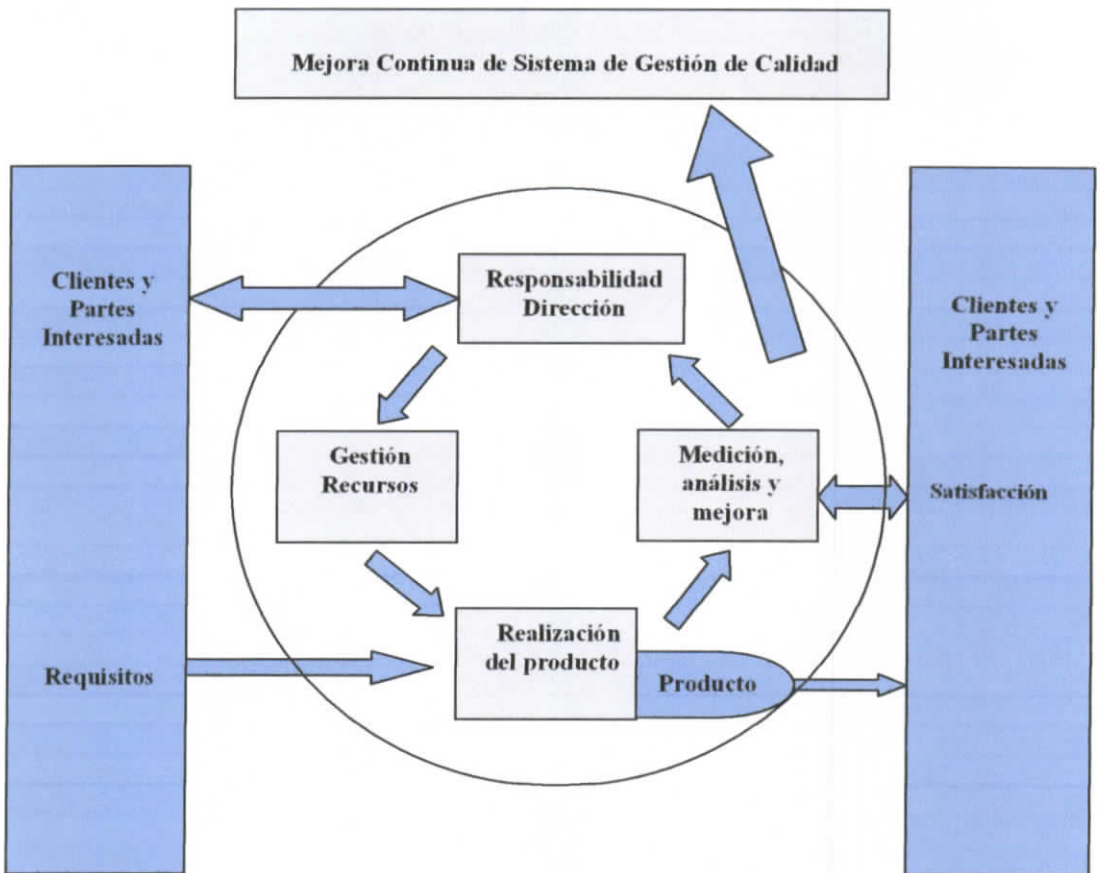
La figura anterior nos muestra que un resultado deseado se alcanza más eficientemente, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Según la Norma ISO 9001:2000, un enfoque de este tipo se utiliza cuando un Sistema de Gestión de la Calidad, pone énfasis en:

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

El seguimiento de la satisfacción del cliente, requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos, según se ilustra en la siguiente figura:

Figura 3.6 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



FUENTE: (ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Conceptos y Vocabulario Pág.3)

Como se dijo, esta figura muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión, pone en manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos, con el

fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aún disponiendo de un buen mapa de procesos o documentación adecuada, no se preocupa por conocer sus resultados.

El seguimiento y medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

3.5. INDICADORES DE GESTIÓN

Es fundamental que la organización identifique métodos para realizar mediciones y evaluar el desempeño del proceso de su gestión.

Las mediciones deben utilizarse para gestionar operaciones del día a día, para evaluación de los procesos que puedan ser objeto de mejoras continuas o progresivas; así como, para proyectos de mejora significativa, de acuerdo con la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

La organización debe identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de los clientes en relación a los procesos de la misma, con el fin de equilibrar la asignación de recursos. Tal información, debe incluir

mediciones relativas al personal en la organización, a los accionistas, a los proveedores y aliados del negocio, así como a la sociedad.

Para ello, es necesario mencionar el concepto de indicador; que según la pagina http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/guia_indicadores_1996.pdf, es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de la organización, pudiendo ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar; esto significa que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Las mediciones del desempeño del proceso deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes de manera equilibrada. El valor del indicador, es el resultado de la medición del mismo y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los indicadores, se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Cabe destacar que la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad; y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del mismo. Incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición obtenido de los indicadores y de cualquier otra fuente pertinente.

Sistema de indicadores

Para medir el desempeño de una empresa necesitamos de un sistema de indicadores de gestión. Estos son la expresión cuantitativa del comportamiento de la empresa, de un área o proceso; cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaron acciones correctivas o preventivas según el caso.

El análisis de la evolución de los indicadores, le permite a la organización tomar decisiones sobre las posibles variables de control asociadas a los procesos.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo, durante un proceso de evaluación. Con los

resultados obtenidos se pueden plantear soluciones que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Si consideramos a la organización formada por un conjunto de procesos que se interconectan con el objetivo de alcanzar los resultados finales, podemos entonces observar que en cada uno existen uno o varios suministradores, que se realiza un proceso de transformación a partir de los insumos que suministran y que con ello se obtiene un producto o resultado que será destinado a un cliente con el objetivo de satisfacer una necesidad.

Pero este proceso no es arbitrario, ni anárquico, ya que el mismo debe responder al cumplimiento de una MISIÓN específica que contribuya o aporte al cumplimiento de la misión global de toda la organización.

Aún cuando cada caso tenga sus especificidades en base a la misión definida, podemos encontrar en todos un grupo genérico de indicadores válidos para diferentes situaciones.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos de medición ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- Controlable: Dentro de la estructura de la organización.

Estructura de los indicadores

La estructura de los indicadores se explica claramente en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Estructura de indicadores

| REFERENCIA | COMENTARIO |
|----------------------------------|--|
| Objetivo | Presenta brevemente el objetivo principal de lo que se obtendrá al aplicar el indicador |
| Nombre | Nombre con el que se le diferenciará unos de otros |
| Fórmula | Descripción matemática de los parámetros de medición y cálculo. |
| Frecuencia | Representa el rango de tiempo en el que se va a aplicar el indicador. |
| Valor inicial | Porcentaje inicial que resulta del cálculo aplicando los indicadores. En el caso de Confía estos valores se obtendrán al calcular la primera vez los indicadores a los procesos. |
| Meta | Representación porcentual de la meta que debe cumplirse. |
| Valor actual | Representación porcentual del valor obtenido a la fecha de corte para el cálculo del indicador. |
| Proceso al que pertenece | Identificación del proceso al que se está aplicando. |
| Fecha de cumplimiento de la meta | Fecha en la que se aplicará la medición final. Por lo general se identifica la fecha final de un ejercicio económico. |
| Responsable | Persona que tiene la responsabilidad del resultado final del indicador. |

FUENTE: Información Curso indicadores PISA 2005

ELABORADO POR: Ma. Cristina Sevilla P.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Tabla 3.2 Tipos de indicadores

| INDICADOR | DEFINICION |
|------------------|---|
| De cumplimiento | Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. |
| De evaluación | Hacen referencia al rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. |
| De eficiencia | Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad, para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. |
| De eficacia | Teniendo en cuenta que eficaz, tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. |
| De gestión | Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. |

FUENTE: Información Curso indicadores PISA 2005

ELABORADO POR: Ma. Cristina Sevilla P.

3.6. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO

El objetivo estratégico de una organización es la mejora continua del funcionamiento operativo, para aumentar el desempeño de la organización y beneficiar a sus clientes.

El personal de la organización es la mejor fuente de ideas, para mejorar los procesos. Por tal razón, conviene controlar eficazmente el desempeño operativo de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El funcionamiento operativo de una organización, depende en gran medida de las acciones que ésta tome para desarrollar mejoras que le permitan ser competitiva.

Por tal motivo, la estandarización de procesos estratégicos y de soporte le permiten a la empresa ser más eficiente operativamente y lograr que esto se perciba por el cliente.

Para lograr esto, el recurso humano con el que cuente la empresa es un pilar fundamental; ya que de ellos dependerá el nivel de desempeño con el que se ejecuten los procesos, la recopilación, evaluación y análisis de datos y las acciones de mejora que lleven a la organización al cumplimiento de los resultados deseados, elevando los niveles de satisfacción de los clientes.

Esto significa que, la organización debe enfocar sus esfuerzos en el desarrollo profesional de su equipo humano, fortaleciendo el conocimiento y capacidades necesarias para que el funcionamiento operativo sea eficiente, eficaz y de calidad.

Así, el comprometimiento del personal en el proceso de estandarización, suma sus esfuerzos al cumplimiento de los resultados esperados a través de la mejora continua de los procesos.

Es por esto, que un equipo de trabajo, “staff” comprometido con el sistema de gestión de calidad de la organización, trabaja con miras a mejorar el funcionamiento operativo a través de un adecuado control de gestión, empleando de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa; así como, la aplicación de las estrategias planteadas al inicio de la planeación estratégica y las que vayan alcanzando en el camino, ya que este proceso nunca es estático; la idea es que el responsable de cada proceso busque siempre una manera de mejorarlo.

Un adecuado funcionamiento operativo, depende de una buena coordinación interna, lo que involucra etapas fundamentales tales como: planificación de la gestión de calidad, control de la gestión de calidad y mejoramiento continuo de la gestión de la calidad. Es decir, si una empresa no cumple con estos postulados, no obtendrá los resultados deseados.

Por lo que, la organización debe mejorar continuamente la eficacia de su sistema operativo; mediante la estandarización de sus procesos.

Para aportar al aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de sus clientes, la dirección debe crear una cultura que involucre a las personas de manera activa, en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos y servicios que ofrezca; definiendo un método para implementar acciones preventivas y correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas.

Para involucrar al personal, la dirección debe crear un ambiente en el que se delega responsabilidades, de manera que se dota al personal de autoridad y éste acepta la tarea de identificar oportunidades en la que la organización pueda mejorar su desempeño y alcanzar la excelencia operativa.

La eficiencia en el funcionamiento operativo de la organización, puede incluir mejoras como: la simplificación del proceso, mejora de la eficacia operativa, reducción del tiempo de ciclo del proceso, reducción de riesgos, entre otros.

En resumen, se puede decir que el funcionamiento operativo de la organización, dependerá de la eficiencia con la que el personal asuma sus responsabilidades y compromiso dentro del sistema de gestión de calidad; lo cual permitirá que la organización enfoque su visión hacia el logro de los objetivos planteados y estrategias establecidas, trabajando continuamente en la mejora de los procesos, optimizando tiempo, esfuerzo y energía de manera coordinada por proceso, y no como lo venían haciendo las empresas con enfoques tradicionales, por departamentos.

3.7. HIPÓTESIS DESCRIPTIVA

“LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS ESTRATEGICOS Y DE SOPORTE SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000 MEJORARÁ EL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE CONFÍA S.A.”

Señalamiento de variables:

- Variable Dependiente: Funcionamiento operativo.
- Variable Independiente: Estandarización de procesos estratégicos y de soporte según la Norma ISO 9001: 2000.

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 Enfoque de la Investigación

La investigación es cualitativa debido a que se basa en principios teóricos de la Norma ISO con el propósito de describir la realidad de la empresa según la concepción de sus clientes internos y externos; y descriptiva porque identifica la relación de las variables del problema formulado, a través de la recolección de datos sobre la base de una hipótesis, cuyos resultados contribuyen al conocimiento.

4.2 Modalidad de la Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicaron las siguientes modalidades:

- De campo, debido a que el estudio se realizó en el lugar donde existe el problema.

- Bibliográfica - Documental, porque se analizaron fuentes documentales (bibliográficas y virtuales), principalmente la Norma ISO 9001:2000 tanto para sustentar el marco teórico como para construir la propuesta.

4.3 Nivel o Tipo de Investigación

La investigación inició en un nivel exploratorio debido a que se buscó información para enfocar el problema; pasó a un nivel descriptivo en cuanto que se consideró la relación de las variables planteadas, y finalizó en el nivel de asociación de variables, al constituir un vínculo entre la estandarización de procesos y el funcionamiento operativo de la empresa.

4.4 Población y Muestra

Clientes internos

Tomando en consideración que para la elaboración del Informe General se tomaron todos los procesos internos de Confía S.A.; y que el presente trabajo de investigación abarca los procesos estratégicos y de soporte, se trabajó con todo el universo dado su tamaño reducido. Por tal motivo se aplicaron encuestas al personal operativo (7 personas).

Clientes externos

Para el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta los resultados de las preguntas que son aplicables a los procesos estratégicos y de soporte.

Es por ello que esta muestra se tomó en consideración para medir la percepción del cliente frente a la estandarización de procesos en CONFIA S.A.

Se aplicó encuestas a los diferentes tipos de clientes con los que Confía tiene actualmente relaciones comerciales. Estos son:

- Compañías Aseguradoras

Las encuestas fueron aplicadas a los cuatro responsables de área, de las dos principales compañías de seguros con las cuales Confía S.A. tiene mayor producción (Seguros Colonial y Aseguradora del Sur).

- Socios Comerciales

Se aplicó encuestas a los principales ejecutivos de los diez socios comerciales con los cuales Confía S.A. mantiene relaciones operativas para servicio de sus clientes (concesionarios y financieras).

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Las encuestas fueron realizadas de la siguiente forma:

- Anexo A: Aplicadas al personal operativo de Confía S.A. de la ciudad de Ambato.
- Anexo B: Aplicadas a los responsables de área de las principales compañías aseguradoras con las que trabaja Confía S.A. (Aseguradora del Sur y Seguros Colonial).
- Anexo C: Aplicadas a los principales ejecutivos de los socios comerciales actuales de Confía S.A. de la ciudad de Ambato.

Tabla 5.1 Encuesta aplicada al personal operativo de Confia de la ciudad de Ambato

| # | PREGUNTA | NÚMERO | | | PORCENTAJE | | |
|----|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Si | No | TOTAL | Si | No | TOTAL |
| 1 | ¿Conoce usted lo que implica una estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000? | 2 | 5 | 7 | 29% | 71% | 100% |
| 2 | ¿Considera Usted la necesidad e importancia de documentar los procesos, procedimientos y registros para mejorar el funcionamiento operativo de la empresa? | 7 | 0 | 7 | 100% | 0% | 100% |
| 3 | ¿Cuenta la empresa con mecanismos que le permitan dar un control, evaluación y seguimiento de su funcionamiento operativo? | 3 | 4 | 7 | 43% | 57% | 100% |
| 4 | ¿Conoce usted la interacción de los procesos de la empresa? | 3 | 4 | 7 | 43% | 57% | 100% |
| 5 | ¿La empresa dispone de un Manual de calidad? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 6 | ¿La empresa tienen definidas políticas? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 7 | La empresa cuenta con: - Registros - Instructivos - Procedimientos | 0 0 2 | 7 7 5 | 7 7 7 | 0% 0% 29% | 100% 100% 71% | 100% 100% 100% |
| 8 | Existe un procedimiento definido, actualizado y documentado para los procesos de: - Control, Medición y Mejora - Recursos Humanos - Compras - Finanzas - Control de Documentos y Registros | 0 0 0 0 0 | 7 7 7 7 7 | 7 7 7 7 7 | 0% 0% 0% 0% 0% | 100% 100% 100% 100% 100% | 100% 100% 100% 100% 100% |
| 9 | • Planificación Estratégica ¿Tiene definida la empresa una Planificación Estratégica? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 10 | • Recursos Humanos ¿Se elaboran planes de capacitación requeridos en un procedimiento y se rinden sus resultados? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 11 | ¿Se evalúa el desempeño del personal, para identificar las brechas entre los perfiles ideales y reales? | 2 | 5 | 7 | 29% | 71% | 100% |
| 12 | ¿Existen mecanismos que permitan mejorar el nivel de competencia del personal? | 2 | 5 | 7 | 29% | 71% | 100% |
| 13 | ¿Existe un procedimiento que permita tomar acciones que mejoren el ambiente laboral? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 14 | • Mantenimiento ¿Se ha elaborado un Plan de Mantenimiento en la empresa? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 15 | • Control de Documentos y Registros ¿Existen los registros necesarios para el control de procesos? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |
| 16 | ¿Cuenta con una herramienta que le permita revisar sus procesos en caso de duda? | 0 | 7 | 7 | 0% | 100% | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confia
Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla P.

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a los Socios Comerciales de Confia de la ciudad de Ambato

| # | PREGUNTA | NÚMERO | | | PORCENTAJE | | | | | | |
|---|--|------------|--------------|-------|------------|------------|------------|--------------|------|------|-------|
| | | Si | No | TOTAL | Si | No | TOTAL | | | | |
| 1 | ¿Confia aplica mecanismos que le permitan a Usted controlar, corregir y/o prevenir dificultades que pudieran afectar la satisfacción del cliente? | 6 | 4 | 10 | 60% | 40% | 100% | | | | |
| | | NÚMERO | | | | PORCENTAJE | | | | | |
| | | Totalmente | Parcialmente | Poco | Nada | TOTAL | Totalmente | Parcialmente | Poco | Nada | TOTAL |
| 5 | En base a los trámites enviados a su área, percibe Usted si el personal de Confia está adecuadamente capacitado sobre las tareas básicas que requiere ese trámite? | 1 | 8 | 1 | 0 | 10 | 10% | 80% | 10% | 0% | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los Socios Comerciales de Confia de la ciudad de Ambato
 Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla P.

TABULACION DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a los responsables de área de las principales Compañías Aseguradoras con las que trabaja Fonfia S.A. (Aseguradora del Seguro Seguro Colonial) de la ciudad de Cumbuco.

| # | PREGUNTA | NUMERO | | | PORCENTAJE | | | | | |
|---|---|------------|--------------|-------|------------|------------|------------|--------------|-------|------|
| | | Si | No | TOTAL | Si | No | TOTAL | | | |
| 1 | ¿Fonfia aplica mecanismos que le permitan a Usted controlar y prevenir o corregir dificultades que pudieran afectar la satisfacción del cliente? | 7 | 3 | 10 | 70% | 30% | 100% | | | |
| 2 | En base a los tramites enviados a su área, percibe Usted al personal de Fonfia esta adecuadamente capacitado sobre las tareas básicas que requiere ese tramite? | NUMERO | | | | PORCENTAJE | | | | |
| | | Totalmente | Parcialmente | Poco | Nada | TOTAL | Totalmente | Parcialmente | Poco | Nada |
| | | 7 | 6 | 1 | 1 | 10 | 70% | 25% | 0% | 100% |
| 3 | ¿Califique de manera general el nivel de errores cometidos por el personal de Fonfia | NUMERO | | | | PORCENTAJE | | | | |
| | | Alto | Medio | Bajo | TOTAL | Alto | Medio | Bajo | TOTAL | |
| | | 1 | 7 | 1 | 9 | 11% | 78% | 11% | 100% | |

Fuente: Encuesta aplicada a los responsables de área de las principales Compañías Aseguradoras.
Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla F.

Detalles sobre este t3pico se describe en:

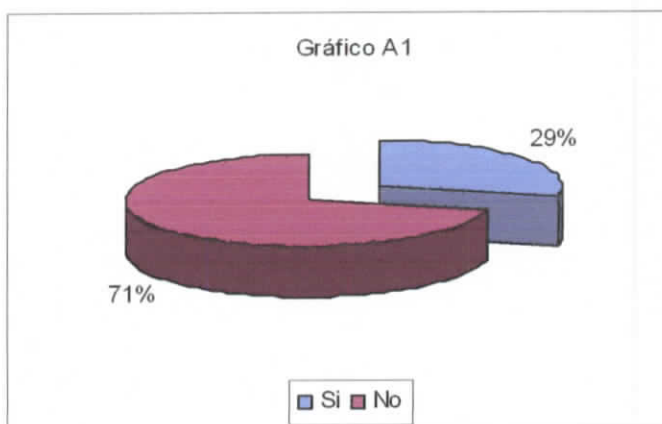
ANEXO A
ENCUESTA 1

Item A1.

¿Conoce usted lo que implica una estandarizaci3n de procesos seg3n la Norma ISO 9001:2000?

Tabla A1

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confia

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

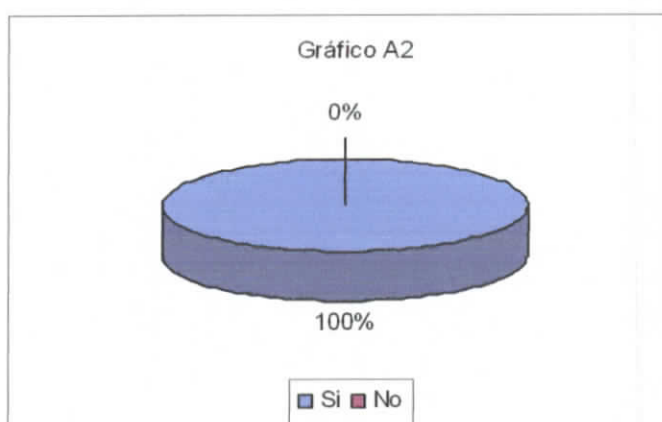
A partir de lo expuesto en el gráfico anterior, se puede apreciar que el 71% del personal de Confía S.A. desconoce lo que implica una estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000.

Item A2.

¿Considera Usted la necesidad e importancia de documentar los procesos, procedimientos y registros para mejorar el funcionamiento operativo de la empresa?

Tabla A2

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 7 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

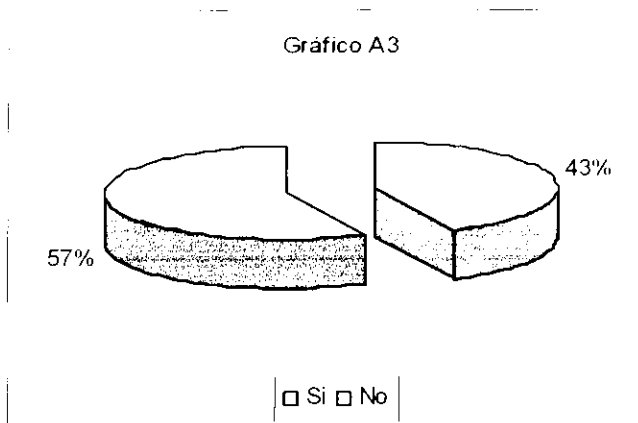
Todo el personal que labora en Confía S.A., considera que para mejorar el funcionamiento operativo de la empresa, es importante documentar los procesos, procedimientos y registros de la misma.

Item A3.

¿Cuenta la empresa con mecanismos que le permitan dar un control, evaluación y seguimiento de su funcionamiento operativo?

Tabla A3

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 3 | 43% |
| No | 4 | 57% |
| Total | 7 | 100% |

Gráfico A3

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

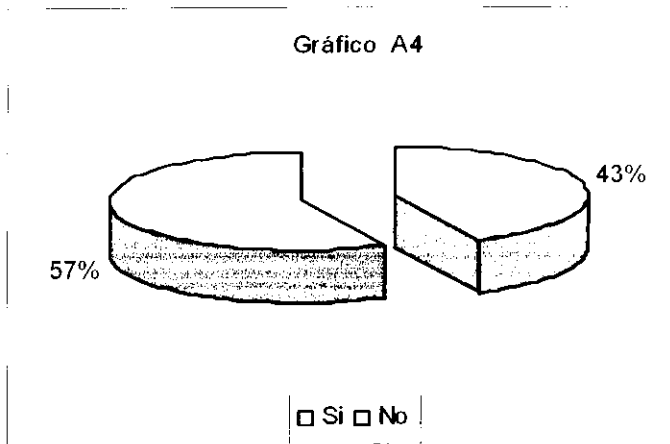
El 43% del personal que labora en Confía S.A. considera que la empresa cuenta con mecanismos que le permiten dar un control, evaluación y seguimiento de su funcionamiento operativo; sin embargo, el 57% del personal opina que estos mecanismos no son los idóneos para lograr estos objetivos.

Item A4.

¿Conoce usted la interacción de los procesos de la empresa?

Tabla A4

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 3 | 43% |
| No | 4 | 57% |
| Total | 7 | 100% |

Gráfico A4

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

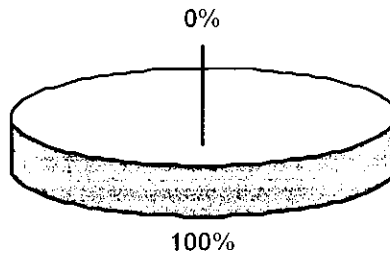
El 43% del personal de Confía S.A., conoce la interacción de procesos de la empresa, mientras que, al 57% restante, no le ha sido difundido el mapa de procesos, por lo cual no tienen un conocimiento de esta interacción.

Item A5.

¿La empresa dispone de un Manual de Calidad?

Tabla A5

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |

Gráfico A5

□ Si □ No

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

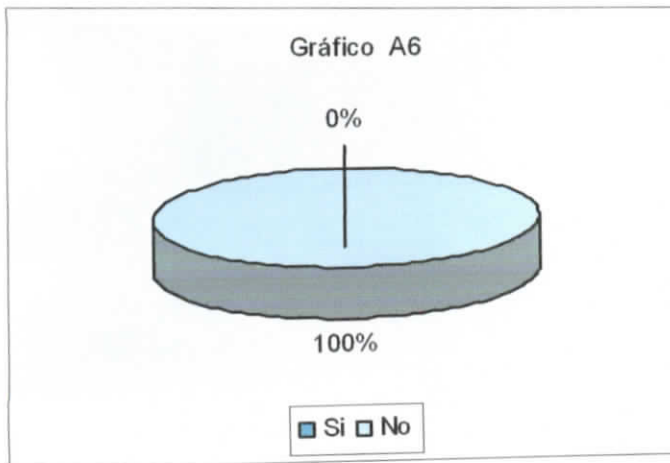
Según los resultados de la encuesta, se puede verificar que la empresa no cuenta con un manual de calidad, documento requerido por la Norma ISO 9001:2000.

Item A6.

¿La empresa tiene definidas políticas?

Tabla A6

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico anterior, se puede establecer que Confía S.A. no tiene definidas políticas, lo que afecta al funcionamiento operativo de la empresa.

Item A7.

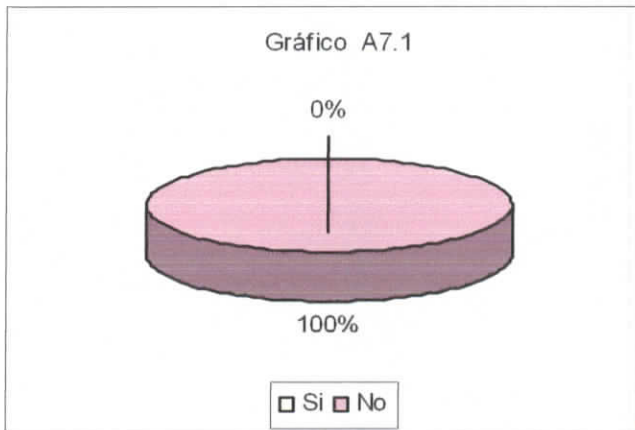
La empresa cuenta con:

Item A7.1.

7.1 Registros

Tabla A7.1

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

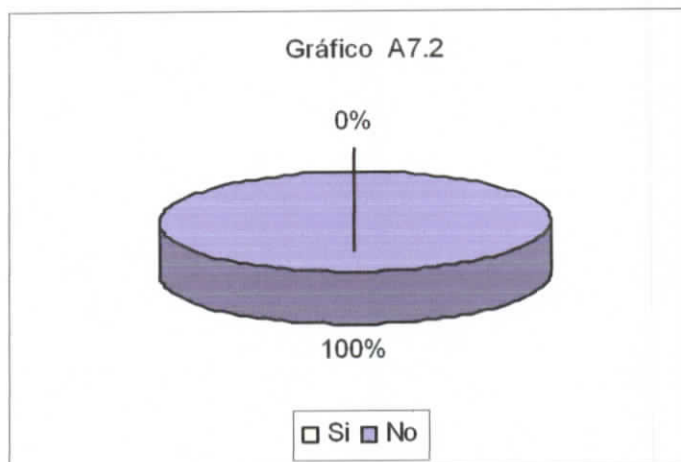
De las respuestas obtenidas (100%) se puede definir claramente que la empresa no cuenta con registros.

Item A7.2.

7.2 Instructivos

Tabla A7.2

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

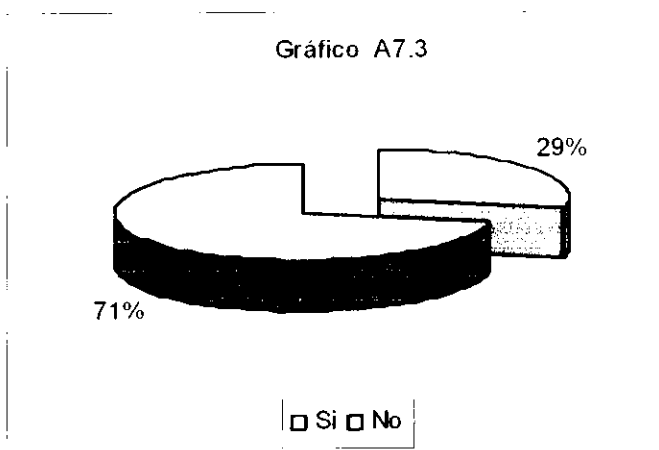
Según los datos obtenidos de las encuestas se puede establecer que la empresa tampoco cuenta con instructivos de trabajo.

Item A7.3.

7.3 Procedimientos

Tabla A7.3

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |

Gráfico A7.3

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

Según los resultados anteriormente expuestos se puede definir que existen procedimientos; sin embargo, los mismos no fueron difundidos.

Item A8.

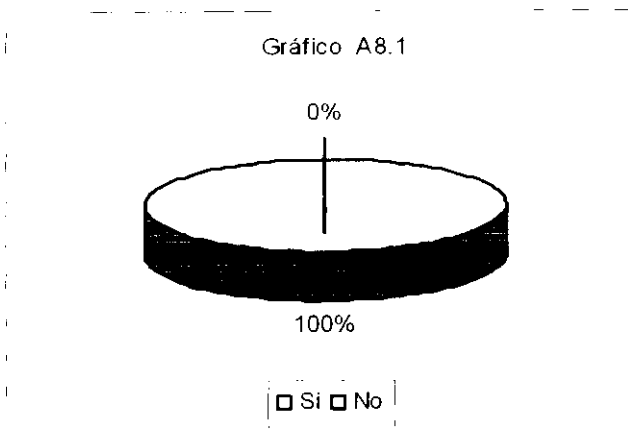
Existe un procedimiento definido, actualizado y documentado para los procesos de:

Item A8.1.

8.1 Control, medición y mejora

Tabla A8.1

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |

Gráfico A8.1

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

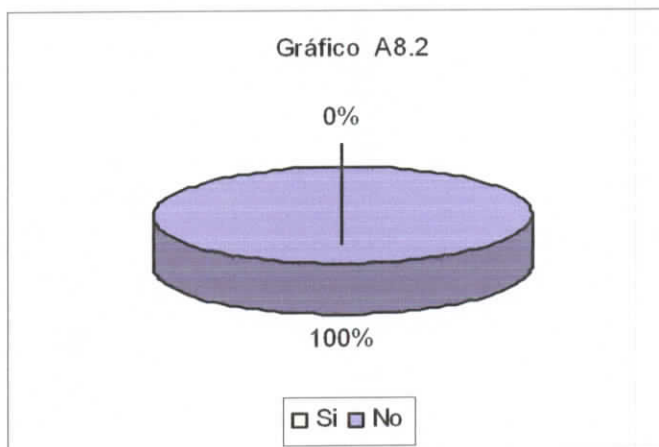
Se pudo establecer que para el proceso de control, medición y mejora, la empresa contaba con un documento similar a un instructivo de trabajo; sin embargo, no tenía un procedimiento definido y documentado que permita cumplir el objetivo del proceso.

Item A8.2.

8.2 Recursos humanos

Tabla A8.2

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

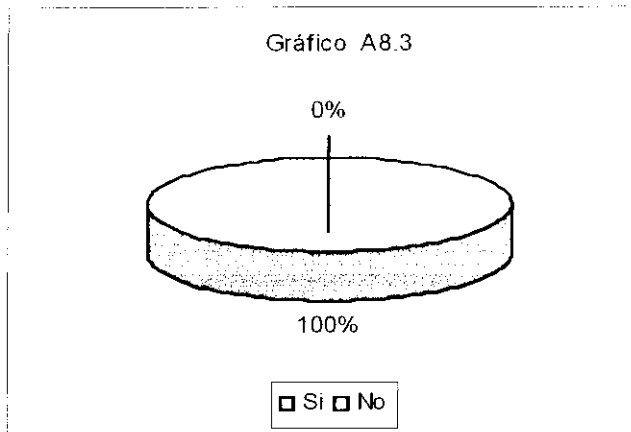
De los resultados anteriormente expuestos, se puede establecer que la empresa no contaba con un procedimiento para el proceso de recursos humanos.

Item A8.3.

8.3 Compras

Tabla A8.3

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

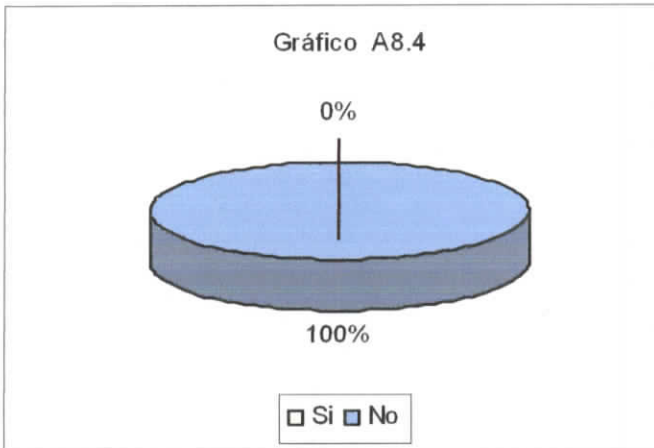
Para el proceso de compras la empresa no contaba con un procedimiento definido y documentado.

Ítem A8.4.

8.4 Finanzas

Tabla A8.4

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

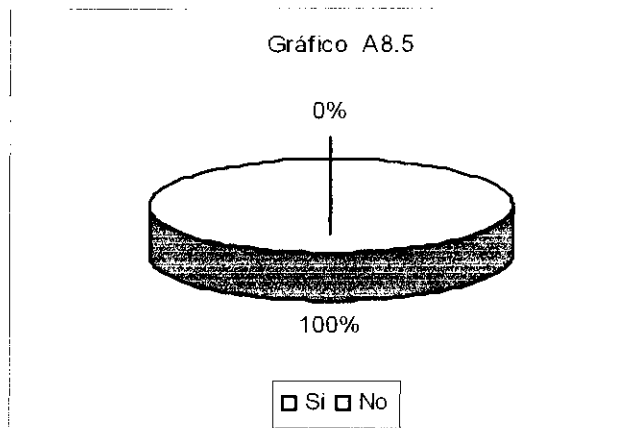
A partir del gráfico anterior se puede establecer que el proceso de finanzas, no contaba con un procedimiento definido y documentado.

Item A8.5.

8.5 Control de documentos y registros

Tabla A8.5

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

Para este proceso la empresa no contaba con un procedimiento definido y documentado.

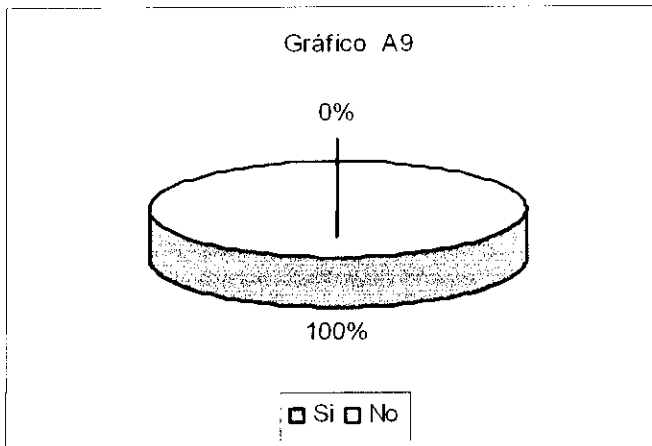
Item A9.

- Planificación Estratégica

¿Tiene definida la empresa una Planificación Estratégica?

Tabla A9

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativa de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

De acuerdo a lo expuesto en el gráfico anterior se puede decir que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, por lo cual no hay un procedimiento definido y documentado.

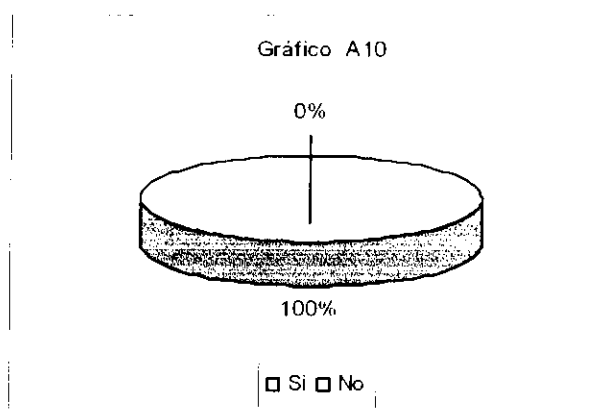
Item A10.

- Recursos Humanos

¿Se elaboran planes de capacitación requeridos en un procedimiento y se miden sus resultados?

Tabla A10

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

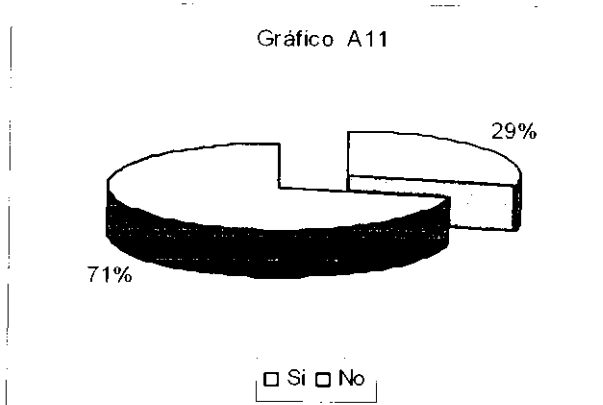
Al no haber un procedimiento definido para el proceso de recursos humanos en Confía S.A., no se han elaborado planes de capacitación que permitan medir sus resultados.

Item A11.

¿Se evalúa el desempeño del personal, para identificar las brechas entre los perfiles ideales y reales?

Tabla A11

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede decir que la empresa evalúa el desempeño de su personal con un 29% de efectividad, ya que al no existir un procedimiento definido para el proceso de recursos humanos, la empresa no cuenta con mecanismos adecuados para dicha evaluación, por lo cual el personal no percibe

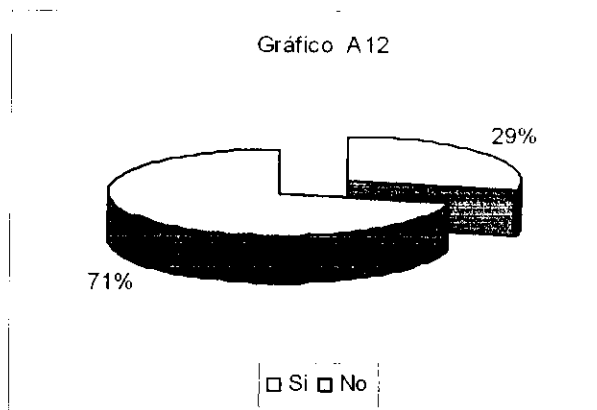
que se estén identificando las brechas entre los perfiles que tanto la empresa como ellos aspiran, y los reales.

Item A12.

¿Existen mecanismos que permitan mejorar el nivel de competencia del personal?

Tabla A12

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

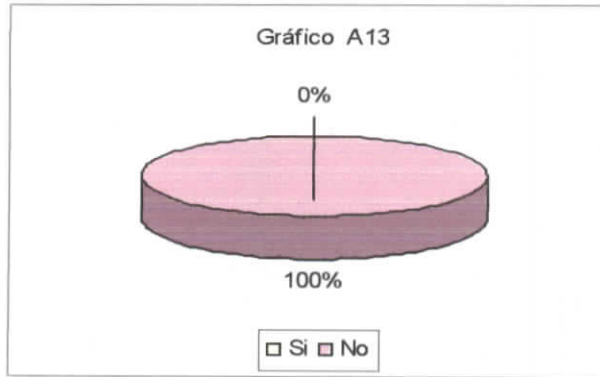
El 29% del personal de Confía S.A.; considera que de alguna manera se aplican mecanismos para mejorar el nivel de competencias del personal; sin embargo, el 71% opina que dichos mecanismos no son los adecuados para este fin.

Item A13.

¿Existe un procedimiento que permita tomar acciones que mejoren el ambiente laboral?

Tabla A13

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

En la empresa no existía un procedimiento de ambiente laboral, por lo cual no se han tomado acciones en función de mejorarlo.

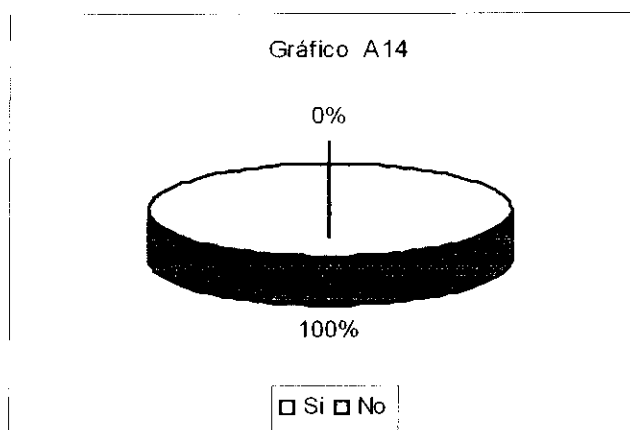
Item A14.

- Mantenimiento

¿Se ha elaborado un Plan de Mantenimiento en la empresa?

Tabla A14

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

Confía S.A. no contaba con un procedimiento para el proceso de mantenimiento, por lo cual tampoco contaba con un plan que le permita lograr los objetivos que persigue la Norma ISO 9001:2000 para este proceso.

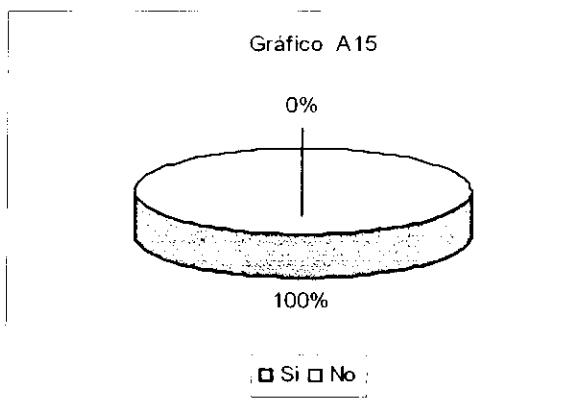
Item A15.

- Control de Documentos y Registros

¿Existen los registros necesarios para el control de procesos?

Tabla A15

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

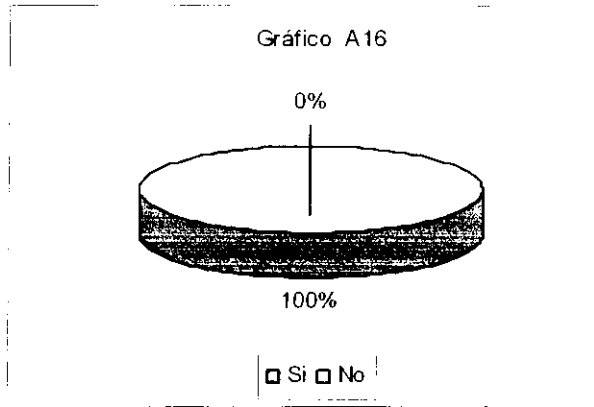
Del análisis realizado se pudo definir que la Confía S.A., no contaba con ningún registro que le permita realizar un adecuado control de los procesos de la empresa.

Item A16.

¿Cuenta con una herramienta que le permita revisar sus procesos en caso de duda?

Tabla A16

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Si | 0 | 0% |
| No | 7 | 100% |
| Total | 7 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de Confía

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

La Norma ISO 9001:2000 requiere que la empresa tenga una lista maestra de documentos y registros para el adecuado manejo y control de los mismos, documento con el que Confía tampoco contaba.

Detalles sobre este t3pico se describe en:

ANEXO B
ENCUESTA 2

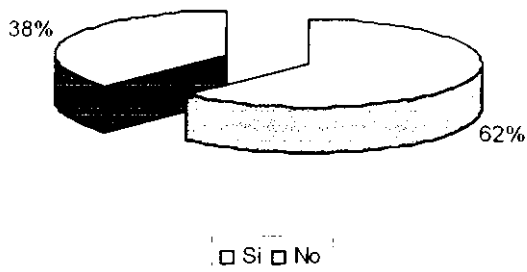
Item B1.

¿Confía aplica mecanismos que le permitan a Usted controlar, prevenir y/o corregir dificultades que pudieran afectar la satisfacci3n del cliente?

Tabla B1

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 5 | 63% |
| No | 3 | 38% |
| Total | 8 | 100% |

Gráfico B1



Fuente: Encuestas aplicadas a compańas aseguradoras

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

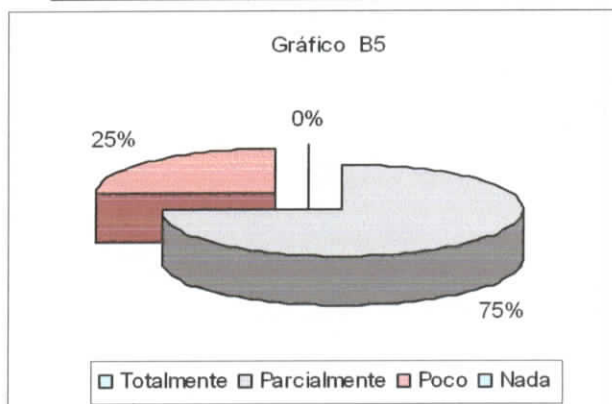
El 63% de las Compañías Aseguradoras con las que trabaja Confía S.A., opinan que la empresa aplica mecanismos que le permiten controlar, prevenir y/o corregir dificultades que pudieran afectar la satisfacción del cliente.

Item B5.

¿En base a los trámites enviados a su área, percibe Usted si el personal de Confía está adecuadamente capacitado sobre las tareas básicas que requiere ese trámite?

Tabla B5

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Totalmente | 0 | 0% |
| Parcialmente | 6 | 75% |
| Poco | 2 | 25% |
| Nada | 0 | 0% |
| Total | 8 | 100% |



Fuente: Encuestas aplicadas a compañías aseguradoras

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

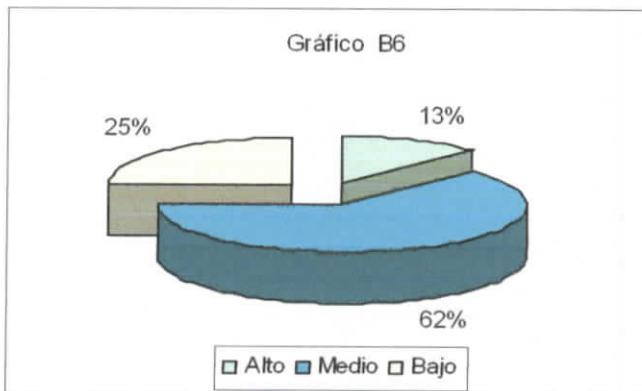
El 75% de los encuestados, percibe que el personal de Confía S.A. está parcialmente capacitado sobre las tareas básicas que requiere el área, mientras el 25% restante opina que está poco capacitado.

Item B6.

Califique de manera general el nivel de errores cometidos por el personal de Confía:

Tabla B6

| Indicadores | Respuestas | |
|-------------|------------|------|
| | # | % |
| Alto | 1 | 13% |
| Medio | 5 | 63% |
| Bajo | 2 | 25% |
| Total | 8 | 100% |



Fuente: Encuestas aplicadas a compañías aseguradoras

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

El nivel de errores cometidos por el personal de Confía S.A. fue percibido en un 62% como medio, un 13% opina que es alto, y el 25% restante lo califica como bajo.

Detalles sobre este t3pico se describe en:

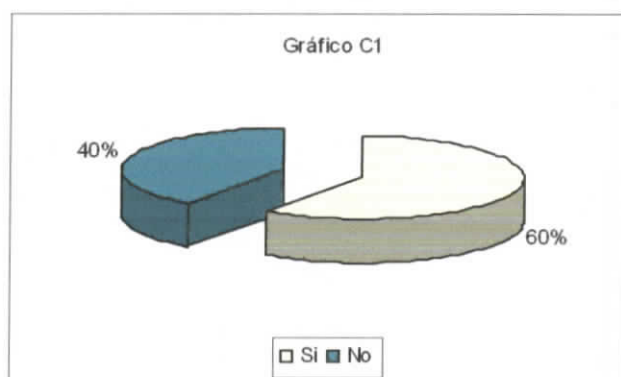
ANEXO C
ENCUESTA 3

Item C1.

¿Confía aplica mecanismos que le permitan a Usted controlar, corregir y/o prevenir dificultades que pudieran afectar la satisfacci3n del cliente?

Tabla C1

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Si | 6 | 60% |
| No | 4 | 40% |
| Total | 10 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada a responsables de 3rea socios comerciales

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

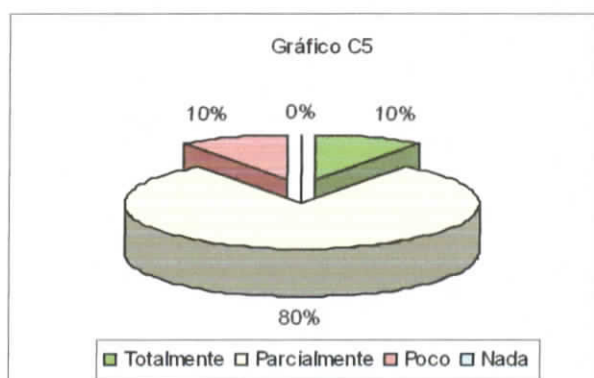
El 60% de los encuestados opina que Confía S.A., aplica mecanismos que permiten controlar, corregir y/o prevenir dificultades que pudieran afectar la satisfacción del cliente, mientras el 40% restante opina que falta reforzar estos aspectos.

Item C5.

En base a los trámites enviados a su área, percibe Usted si el personal de Confía está adecuadamente capacitado sobre las tareas básicas que requiere ese trámite?

Tabla C5

| Indicadores | Respuestas | |
|--------------|------------|-------------|
| | # | % |
| Totalmente | 1 | 10% |
| Parcialmente | 8 | 80% |
| Poco | 1 | 10% |
| Nada | 0 | 0% |
| Total | 10 | 100% |



Fuente: Encuesta aplicada a responsables de área socios comerciales

Elaborado por: Ma. Cristina Sevilla

Interpretación:

El 80% de los encuestados, percibe que el personal de Confía S.A., está parcialmente capacitado sobre las tareas básicas que requiere el área, el 10% piensa que está totalmente capacitado, y el 10% restante opina que está poco capacitado.

5.2 Comprobación de Hipótesis

Ho = La estandarización de procesos estratégicos y de soporte **NO** mejorara el funcionamiento operativo de Confía S.A.

Hi = La estandarización de procesos estratégicos y de soporte **SI** mejorara el funcionamiento operativo de Confía S.A.

Según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, sobre la base de la hipótesis descriptiva planteada, los resultados indican que si bien, el funcionamiento operativo de Confía es aceptable, no es el óptimo. Lo cual permite demostrar que la estandarización de procesos estratégicos y de soporte permitirá incrementar la calidad y capacidad de estos, la eficiencia operativa, detectar y eliminar inconsistencias, permitiendo satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

En base a la experiencia de empresas que han implantado sistemas de gestión de calidad con el enfoque de la norma ISO 9001: 2000, se puede decir que, esta beneficia tanto al funcionamiento interno de la misma como a la percepción de sus clientes. Por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Diagnóstico inicial

Al inicio de la elaboración de la propuesta, se procedió a realizar un diagnóstico inicial con el fin de evaluar el estado actual de la compañía frente a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000, permitiendo establecer los correctivos necesarios en los aspectos que lo ameriten.

***DIAGNOSTICO INICIAL DEL
SISTEMA DE CALIDAD***

**Proyecto de Implementación Sistema de
Calidad ISO 9001:2000**

Empresa: CONFIA S.A.



**EVALUADO POR: María José Sánchez L.
 María Cristina Sevilla P.**

FECHA DE REALIZACIÓN: 27 de Agosto 2007.

Evaluación Inicial de Sistema de Calidad – ISO 9001: 2000

Objetivo:

Evaluar el estado inicial del sistema de calidad de Confía S.A. en relación con los requisitos definidos en la norma internacional ISO 9001:2000.

Trabajo realizado:

El trabajo realizado constó de las siguientes etapas:

- Entrevistas para determinar el estado actual del sistema de calidad que se utiliza en la empresa buscando satisfacer los requerimientos de calidad de servicio.
- Evaluación de la disponibilidad de documentación escrita en donde se establecen los procedimientos de administración del sistema de calidad.
- Revisión del cumplimiento de los requisitos establecidos en ISO 9001: 2000, tanto en el sistema que opera como en los documentos utilizados en Confía S.A.
- Evaluación de la implantación de dichos procedimientos y su grado de cumplimiento.

Alcance:

La revisión y/o diagnóstico consistió en una evaluación del funcionamiento del sistema de calidad de Confía S.A. en sus oficinas ubicadas en la Av. Los Guaytambos 04-102 y Montalvo, en la ciudad de Ambato. En esta evaluación se determinó la conformidad del sistema de calidad de Confía S.A. en función a la Norma ISO 9001:2000.

Forma de presentación de resultados:

Los resultados se van listando de acuerdo al orden de los elementos presentados en la Norma ISO 9001: 2000, haciendo comentarios sobre las no conformidades encontradas. Adicionalmente se indica el número del elemento de la norma que aplica en cada caso.

Al final de cada elemento se presenta un enunciado general del cumplimiento de dicho elemento, calificado en tres niveles según el siguiente esquema:

- Bajo: no existen suficientes evidencias que demuestran cumplimiento o el sistema incluye muy pocos componentes de los requisitos de la norma.
- Medio: el sistema o la documentación existen parcialmente pero no son completos.
- Satisfactorio: la evidencia encontrada es suficiente para demostrar que la empresa tiene un sistema de calidad alineado con los requisitos de ISO 9001: 2000.

Siempre que se haga referencia a ISO 9001:2000 deberá entenderse que se refiere a la norma internacional ISO 9001: 2000 publicada el 15 de diciembre de 2000.

Resultados:**4. Sistema de gestión de calidad**

- No existe evidencia del funcionamiento de un sistema de gestión de calidad definido, el cual requiere ser establecido, documentado, puesto en práctica y mantenido conforme a los requisitos de ISO 9001: 2000. (4.1)
- Se encuentran definidos todos los procesos, su secuencia e interacción del sistema de gestión de calidad. (4.1)
- Poca evidencia de la documentación requerida para dar soporte al sistema de gestión de calidad (manual de calidad, procedimientos actualizados y de todos los procesos) que aseguren la efectiva planificación, operación y control de sus procesos. (4.2.1)
- No está definido el manual de calidad, existen parcialmente los procedimientos documentados requeridos para cumplir con la Norma ISO 9001:2000 (4.2.2)
- Existe un procedimiento documentado que defina el proceso de control de documentos internos requeridos. Pero no existen documentos formalmente revisados, aprobados e identificados su nivel de revisión. (4.2.3)
- Existe un procedimiento documentado que defina las actividades para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, retención y eliminación de los registros de calidad. Sin embargo no existe evidencia de registros creados en la actualidad. (4.2.4)

El grado de cumplimiento del elemento 4 sistema de gestión de calidad es medio.

5. Responsabilidad gerencial

- La gerencia de Confia S.A. no ha definido y comunicado su compromiso hacia el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad. (5.1)
- Se pudo evidenciar la existencia de mecanismos dirigidos a asegurar que las necesidades y expectativas del cliente sean identificadas y traducidas en requerimientos, pero no existen mecanismos de evaluación de la satisfacción del consumidor. (5.2)
- No existe una política de calidad definida, formalmente aprobada, comunicada y entendida. (5.3)
- No se encontraron establecidos objetivos de calidad en los niveles y funciones dentro de la organización. (5.4.1)
- Existe evidencia parcial de planificación de la calidad en la organización, que permita constatar el uso de datos e información a nivel gerencial para la definición de objetivos. (5.4.2)
- Se evidencia la comunicación de responsabilidades y autoridad al personal. (5.5.1)
- No se evidenció que se encuentre designado el representante de la dirección para el SGC. (5.5.2)
- No se encuentran definidos mecanismos de comunicación interna para los asuntos del SGC. (5.5.3)
- No existen evidencias de la realización formal de Revisiones Gerenciales enfocadas hacia el SGC. (5.6)

El grado de cumplimiento del elemento 5 responsabilidades de la gerencia es bajo.

6. Gestión de los recursos

- Hay evidencia de la identificación y suministro de los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejoramiento del SGC. (6.1)
- Existe evidencia de que el personal que desempeña actividades que afectan la calidad en el servicio es calificado sobre las bases de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia. (6.2.1)
- Se encuentra evidencia parcial de los requisitos de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia que aseguran la calidad en el servicio. (6.2.2)
- No existe evidencia para la identificación de necesidades de entrenamiento y provisión del mismo. (6.2.2)
- No se ha definido un plan de entrenamiento basado en la calificación del personal. (6.2.2)
- No se realiza actualmente una evaluación del entrenamiento proporcionado y su impacto en la organización. (6.2.2)
- Existen reuniones con el personal que han creado bases para promover la participación y conciencia de la importancia de sus actividades y como ellas contribuyen al logro de los objetivos de la organización; sin embargo, no existen procesos de capacitación y estandarización de procesos. (6.2.2)
- Los registros de educación, experiencia y entrenamiento del personal no están definidos. (6.2.2)

- Existe evidencia de la decisión gerencial en la determinación, provisión y mantenimiento de la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad de los requerimientos del servicio. No se ha establecido un plan de mantenimiento formal de los equipos y sistema informático. (6.3)
- No existe evidencia de determinación y administración del ambiente de trabajo, para alcanzar la conformidad con los requerimientos del servicio. (6.4)

El grado de cumplimiento del elemento 6 administración de recursos es medio.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de los procesos de realización

- Ciertos procesos tienen una documentación para describir su secuencia y control. (7.1)

El grado de cumplimiento del elemento 7.1 planificación de los procesos de realización es medio.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

- Se pudo evidenciar la existencia de procesos que permitan identificar los requerimientos del cliente, no existe un método definido para verificar la capacidad de la empresa para cumplir con lo solicitado. Se evidencia un método para atender consultas de clientes y manejo de reclamos, pero no existe un mecanismo para su seguimiento y medición. (7.2.1/ 7.2.2/ 7.2.3)

El grado de cumplimiento del elemento 7.2 procesos relacionados con el cliente es medio.

7.3 Diseño y desarrollo

Este punto de la Norma no aplica dentro del giro del negocio de Confía S.A.

7.4 Compras

- No se dispone de un esquema de compras formalmente definido (7.4.1)
- No existe una lista de proveedores calificados para compras (7.4.1)
- No existe evidencia de la definición del tipo y extensión del control aplicado al proveedor y al producto. (7.4.1)
- No existe evidencia formal de evaluación y selección de proveedores que permita verificar su aptitud y capacidad para cumplir con los requisitos especificados (7.4.1)
- No se dispone de registros de evaluación al proveedor y acciones de seguimiento. (7.4.1)
- Se evidenció el uso de documentos de compra que permitan la comunicación de los requerimientos al proveedor. (7.4.2)
- Existe un método de verificación del producto comprado. (7.4.3)

El grado de cumplimiento del elemento 7.4 compras es bajo.

7.5 Operaciones de producción y prestación del servicio

- Existen procedimientos documentados en las áreas de operación que definen el modo de ejecutar las actividades de producción. Estos procesos no se encuentran actualizados. (7.5.1)
- No existe evidencia de métodos para validación de procesos. (7.5.2)
- Los puntos 7.5.3/ 7.5.4 / 7.5.5 de la Norma no aplican a Confía S.A.

El grado de cumplimiento del punto 7.5 operaciones de producción y prestación del servicio es bajo.

7.6 Control de dispositivos de medición y monitoreo

Este punto de la Norma no aplica dentro del giro del negocio de Confía S.A.

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

- No existe evidencia de mecanismos de medición y monitoreo para asegurar la conformidad del producto. (8.1)
- No se evidenció la existencia y aplicación de técnicas estadísticas. (8.1)

El grado de cumplimiento del punto 8.1 generalidades es medio.

8.2 Seguimiento y medición

- No se encuentran definidos mecanismos para medir la satisfacción del cliente. (8.2.1)
- No se dispone de un procedimiento documentado para la ejecución de auditorías internas del sistema de calidad y de personal calificado para dichas auditorías. (8.2.2)
- No están definidos los métodos de seguimiento de los procesos. (8.2.3)
- La organización cuenta con mecanismos de seguimiento a la conformidad del servicio, pero no emplea métodos que le permitan medir y evaluar el cumplimiento de los requisitos. (8.2.4)

El grado de cumplimiento del punto 8.2 seguimiento y medición es bajo.

8.3 Control del producto no conforme

- No se tienen definidos procedimientos documentados para la identificación y seguimiento de servicio no conforme. (8.3)

El grado de cumplimiento del punto 8.3 control del producto no conforme es bajo.

8.4 Análisis de datos

- No se disponen de indicadores que reflejen el desempeño o funcionamiento de la empresa. No se ha medido la satisfacción del cliente. (8.4)
- La información no se analiza y se presenta para revisión de la gerencia, no es utilizada para determinar las mejoras del sistema de gestión de calidad. (8.4)

El grado de cumplimiento del punto 8.4 análisis de datos es bajo.

8.5 Mejora

- No existe evidencia de planificación y administración de los procesos de mejora continua del sistema de calidad. (8.5.1)
- No existe un procedimiento de acciones correctivas y preventivas. (8.5.2/ 8.5.3)

El grado de cumplimiento del punto 8.5 mejora es bajo.


Conclusiones:

- El grado de conformidad del sistema de calidad de Confía S.A. respecto a los requisitos de documentación establecidos en la Norma ISO 9001:2000 es bajo. No se dispone de documentación completa y la aplicación de un sistema de calidad conforme a los requerimientos de la norma es incompleta.

- No existe un manual de calidad que permita definir las políticas a seguir para cada uno de los elementos específicos de ISO 9001:2000 y que establezcan las directrices que guíen los esfuerzos de todos los funcionarios de la organización.
- De las áreas evaluadas se puede señalar que los procesos de realización tiene cierta documentación necesaria para un sistema de gestión de calidad aunque su aplicación esta exclusivamente dirigida para el área. Se recomienda atención especial a los procesos estratégicos y de soporte puesto que la implantación suele requerir ciclos largos de tiempo, así como la revisión y mejora de los procesos que afectan directamente a su cadena de valor.

6.2 Manual de calidad

De acuerdo a lo requerido por ISO 9001:2000, se presenta a continuación el manual de calidad elaborado para Confía S.A., el mismo que contiene un compromiso del gerente general ante el sistema de gestión de calidad, una breve descripción de la empresa donde se detalla su misión, visión, principios y valores. Adicionalmente se establece el alcance del SGC, las exclusiones respecto a los requisitos de la norma, la política y los objetivos de calidad y el mapa de procesos.

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18-OCT-2011 |
| | | F. aprobación: 11-DIC-2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. Jose Sanchez Ma. Cristina Sevilla | |
| | Aprobado: Gerente General Revision: 01 | |

CONFÍA S.A.



MANUAL DE CALIDAD

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Basado en la norma ISO 9001:2000


Fecha de Emisión: 18 de octubre de 2007

Emitido Para: **Edith Echeverría.**
REPRESENTANTE DE LA DIRECCION

Copia No. 1

Los ejemplares controlados del manual no pueden ser copiados.

| | | |
|---------------|------------------|--|
| Documento SGC | Copia Controlada | |
|---------------|------------------|--|

| | | |
|---|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18-OCT-2012 |
| | | F. aprobación: 11-DIC-2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

MANUAL DE CALIDAD

Compromiso del Gerente General, ante el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

INDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA COMPANIA

- 1.1. Información de la compañía
- 1.2. Reseña histórica
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Principios y valores


II. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN CONFIA S.A.

- 2.1. Alcance
- 2.2. Exclusiones
- 2.3. Política de calidad
- 2.4. Objetivos de calidad

III. DESCRIPCION DEL SGC

- 3.1. Descripción del SGC
- 3.2. Diagrama de procesos

| | | |
|---------------|------------------|--|
| Documento SGC | Copia Controlada | |
|---------------|------------------|--|

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18 OCT 2012 |
| | | F. aprobación: 11 DIC 2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |


COMPROMISO DE LA GERENCIA GENERAL CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La gerencia general de Confía S.A. considerando la importancia de lograr un proceso de mejora continua para un mayor conocimiento y control de todo el sistema operativo de la misma que contribuya positivamente en la productividad de la empresa, solicita a todos sus colaboradores comprometerse a trabajar con un sistema de gestión de calidad para lograr incrementar la confianza y la lealtad de sus clientes. Con este comprometimiento se pretende que el personal pueda llegar a involucrarse completamente en el logro de los objetivos de la organización al identificar y comprender todos los procesos y procedimientos de la misma que apoyan a la satisfacción del cliente con total eficiencia, eficacia y manteniendo permanentemente la responsabilidad.

Reafirmo mi plena confianza que el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 encaminará a Confía S.A. a una administración planificada que aporte beneficiosamente al incremento de resultados que sean proyectados favorablemente tanto interna como externamente.

Atentamente,


Diego Rodríguez
GERENTE GENERAL
CONFIA S.A.

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18 OCT 2012 |
| | | F. aprobación: 11 DIC 2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla | |
| | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 | |

I. PRESENTACIÓN DE LA COMPANIA


1.1 Información de la compañía

Confía S.A, es una empresa de servicios que se dedica a la gestión de contratos de seguros.

El giro del negocio consiste en la contratación de seguros de acuerdo a los planes establecidos por sus proveedores, los cuales conforman todas las compañías aseguradoras existentes en el mercado.

Confía S.A, es una empresa que cuenta con 8 colaboradores para la gestión que amerita su giro de negocio.

Confía S.A. cuenta con credenciales otorgadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la suscripción de pólizas en los ramos de: incendio, robo, equipo electrónico, rotura de maquinaria, lucro cesante incendio, fidelidad, responsabilidad civil, equipo y maquinaria, transporte, vehículos, todo riesgo contratista, cumplimiento de contrato, seriedad de oferta, buen uso de anticipo, buena calidad de materiales, accidentes personales, vida y asistencia médica.

| | | |
|---|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | E. elaboración: 18 OCT 2007 |
| | | E. aprobación: 11 DIC 2007 |
| | Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |


RAZON SOCIAL: CONFIA S.A.
NORMA: ISO 9001:2000
DIRECCION: Av. Los Guaytambos 04-102 y Montalvo. Ficoa
Ambato - Ecuador
TELEFONO: 03-2423573/ 2421603
FAX: EXT - 105

1.2 Reseña histórica

Confía sociedad anónima agencia asesora productora de seguros fue constituida en la ciudad de Ambato el siete de julio del año 2004 con domicilio principal en Ambato, la cual se rige por la Ley General de Seguros y el Reglamento General de la Ley General de Seguros, Ley de Compañías y todas las normas dictadas al respecto por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El objeto social de la empresa es la gestión, asesoramiento y colocación de contratos de seguros para las distintas empresas que necesiten de sus servicios.

El órgano supremo de la compañía es la junta general de accionistas la cual resuelve todos los asuntos relacionados con otros órganos de la empresa a fin de brindar un servicio de calidad. El encargado de la administración es el directorio conformado

| | | |
|--|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18 OCT 124 |
| | | F. aprobación: 11 DIC 2007 |
| | Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

por el presidente, vicepresidente y gerente general cada uno con los deberes y atribuciones correspondientes.

1.3 Misión

“Generar confianza, respaldados en los valores y principios de los accionistas, apoyados en la experiencia y profesionalismo de nuestro capital humano, mediante un óptimo asesoramiento, buscando siempre la satisfacción del cliente y el desarrollo de la sociedad.”


1.4 Visión

“Ser un asesor de seguros competitivo y rentable, con presencia a nivel nacional y líder del mercado en el centro del país, comprometido con el cliente, siempre enmarcado en el profesionalismo, la honestidad y la buena fe.”

1.5 Principios y Valores

La gestión de Confía S.A. se basa en principios y valores de:

- Buena Fe
- Honradez
- Ética
- Respeto

| | | |
|---|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | E. elaboración: 18 OCT 2007 |
| | | E. aprobación: 11 DIC 2007 Elaborado: Ma. Jose Sanchez Ma. Cristina Sevilla |
| Código: MDC-DOC-001 | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

- Justicia
- Transparencia
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Eficiencia
- Compromiso, y
- Solidaridad

II. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN “CONFÍA”

2.1 ALCANCE

El sistema de gestión de calidad de “Confía S.A.”, se aplica a:

Actividades: gestión, asesoramiento y colocación de contratos de seguros.


Instalaciones: oficinas en la Av. Los Guaytambos # 04-102 y Montalvo - Ficoa.

Ambato – Ecuador.

2.2 EXCLUSIONES DE REQUISITOS ISO 9001

Confía agencia asesora productora de seguros tiene como exclusión el punto 7.3

“Diseño y Desarrollo”, debido a que la empresa no se dedica a esta actividad.

| | | |
|--|---|----------------------------|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18/OCT/126 |
| | | F. aprobación: 11/DIC/2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

Confía en el punto 7.5.3. “Identificación y Trazabilidad”, excluye la trazabilidad, porque no es un requisito de producto, ni un requisito legal.

Confía excluye el punto 7.5.4 “Propiedad del cliente” de la norma ISO 9001, debido a que por política de la misma, no se almacena ningún tipo de bien que no sea propiedad única y exclusiva de la empresa.

Se excluye el punto 7.5.5 de la norma debido a que el giro del negocio no requiere de “preservación de un producto”.


Finalmente, se excluye el punto 7.6 ya que la empresa no utiliza ningún dispositivo de medición por lo cual no amerita un control de los mismos.

2.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Trabajar con eficacia en la gestión, asesoramiento y producción de seguros brindando un servicio extraordinario que asegure la mejora continua de la calidad y que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

2.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Incrementar la eficacia en la gestión, asesoramiento y producción de seguros.
- Perfeccionar el servicio para asegurar la mejora continua de la calidad.

| | | |
|---|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18-OCT-2007 |
| | | F. aprobación: 11-DIC-2007 |
| | | Elaborado: Ma. José Sánchez Ma. Cristina Sevilla |
| Código: MDC-DOC-001 | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

- Incrementar la satisfacción del cliente interno.
- Incrementar la satisfacción del cliente externo.


III DESCRIPCIÓN DEL SGC

3.1 Descripción del SGC

En Confía S.A. se optó por un sistema de gestión de calidad con la finalidad de incrementar la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento de sus necesidades y expectativas, además de proporcionar un marco de referencia para la mejora continua en su capacidad de servicio y operatividad.

Procedimientos

- Planificación estratégica
- Control, medición y mejora
- Ventas
- Emisión
- Cobranzas
- Atención de siniestros
- Servicio post-venta
- Recursos humanos
- Mantenimiento

| | | |
|--|--------------------------|---|
|  | MANUAL DE CALIDAD | F. elaboración: 18 OCT 2007 |
| | | F. aprobación: 11 DIC 2007 |
| Código: MDC-DOC-001 | | Elaborado: Ma. Jose Sanchez Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revision: 01 |

- Compras
- Finanzas
- Control de documentos y registros
- Auditorias internas

3.2 Diagrama de procesos

Con la finalidad de alcanzar la satisfacción de sus clientes, Confia S.A. ha establecido un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 que se aplica a todos los procesos, encontrándose relacionados entre si y con nuestro cliente de la forma explicada en el mapa de procesos.

Interacción entre procesos

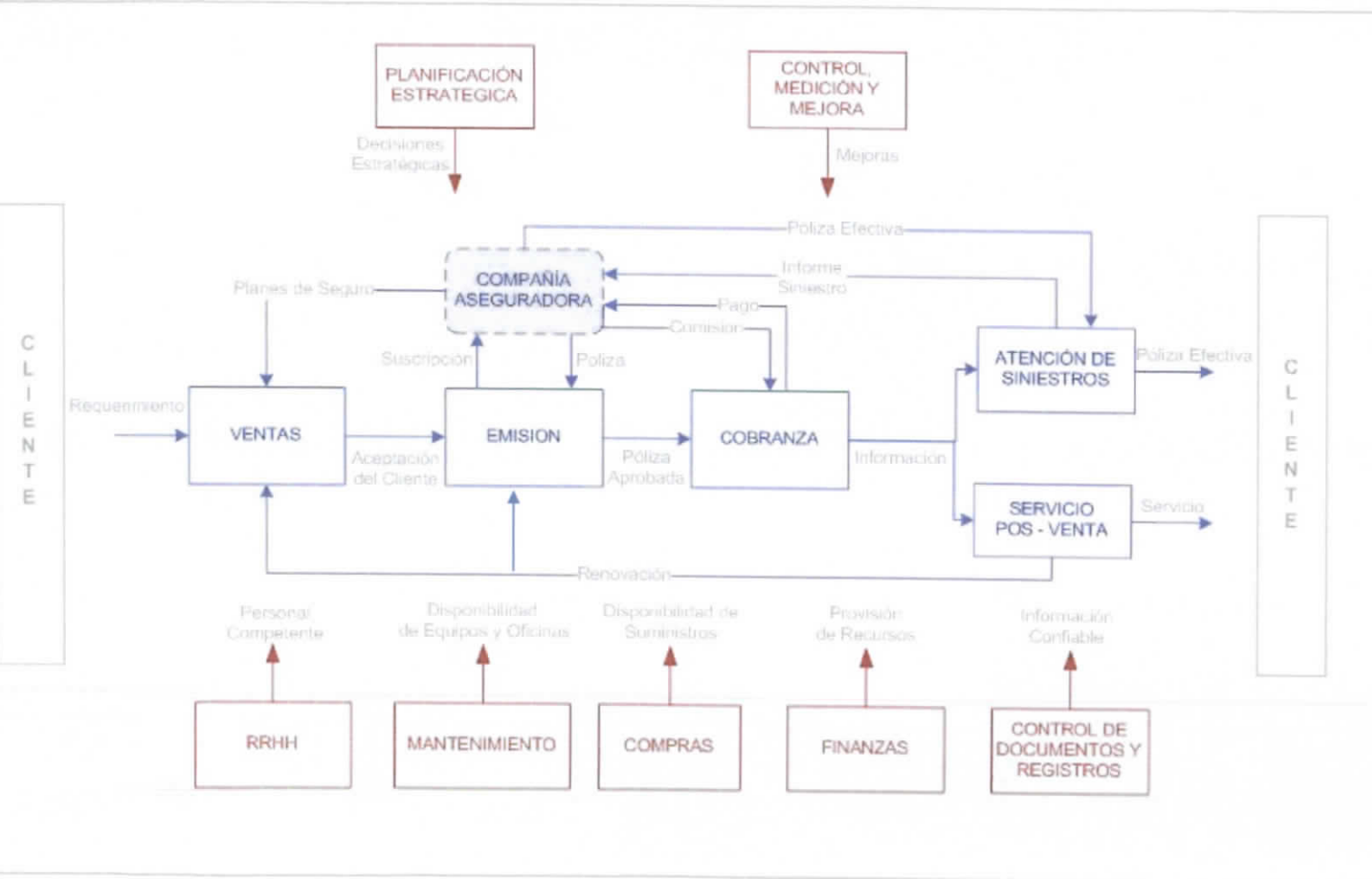


MANUAL DE CALIDAD

Código: MDC-DOC-001

| |
|--|
| E. elaboración: 18 OCT 2007 |
| E. aprobación: 11 DIC 2007 |
| Elaborado: Directora Administrativa Financiera |
| Aprobado: Gerente General |
| Revisión: 01 |

Mapa de procesos



6.3 Procesos estratégicos

A continuación se detallan los procesos estratégicos de Confía S.A., los mismos que cuentan con documentos y registros necesarios para un adecuado funcionamiento con respecto a la calidad.

Estos procesos son: planificación estratégica y control, medición y mejora.

6.3.1 Planificación estratégica

El presente proceso contiene el diagrama de caracterización (PET-PRC-001), procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (PET-PRO-001) y registro (PET-REG-001) plan de acción.



PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

F. elaboración: 17/OCT/2007

F. aprobación: 05/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

Código: PET-PRC-001

OBJETIVO:
DEFINIR Y ESTABLECER LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO, METAS Y DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA PARA ALCANZAR EL ÉXITO DE LA MISMA CON POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO, MAYOR PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL INVOLUCRAMIENTO DE SUS GRUPOS PARTICIPANTES.

ALCANCE:
Desde la identificación de factores internos y externos hasta el cumplimiento de los objetivos.

RESPONSABLE DEL PROCESO: GERENTE GENERAL.

CONTROL / INDICADORES:
Planes de acción

RESPONSABLES:
Gerente General
Directora Administrativa Financiera

Proveedores:
1. PROCESOS DE LA CIA

Entradas:
1. INFORMACION DEL
FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑIA


ETAPAS:
1. Obtener información general sobre la empresa.
2. Definir la situación actual de la empresa.
3. Diagnóstico de la compañía.
4. Elaboración de planes de acción.
5. Formulación Estratégica para la empresa.

Salidas:
1. DECISIONES ESTRATEGICAS
2. PLANES DE ACCION

Clientes:
1. PROCESOS DE LA CIA

DOCUMENTOS DEL PROCESO:
• PET-REG-001 Plan de acción

RECURSOS:
Suministros y equipos de oficina

| | | |
|---|----------------------------------|--|
|  | PLANIFICACION ESTRATEGICA | F. elaboracion: 29 OCT 2007 133 |
| | | F. aprobacion: 14 DIC 2007 |
| Código: PET-PRO-001 | | Elaborado: Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revision: 01 |

1. OBJETIVO

Definir y establecer los objetivos a largo plazo, metas y decisiones estratégicas de la empresa para alcanzar el éxito de la misma con posicionamiento en el mercado, mayor productividad y competitividad a través del involucramiento de sus grupos participantes.

2. ALCANCE

Desde la identificación de factores internos y externos hasta el cumplimiento de los objetivos.

3. DEFINICIONES

- **Objetivos.**_ Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".
- **FODA.**_ El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- **Estrategias.**_ Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.


4. RESPONSABLES

- Gerente General
- Directora Administrativa Financiera

5. DOCUMENTOS

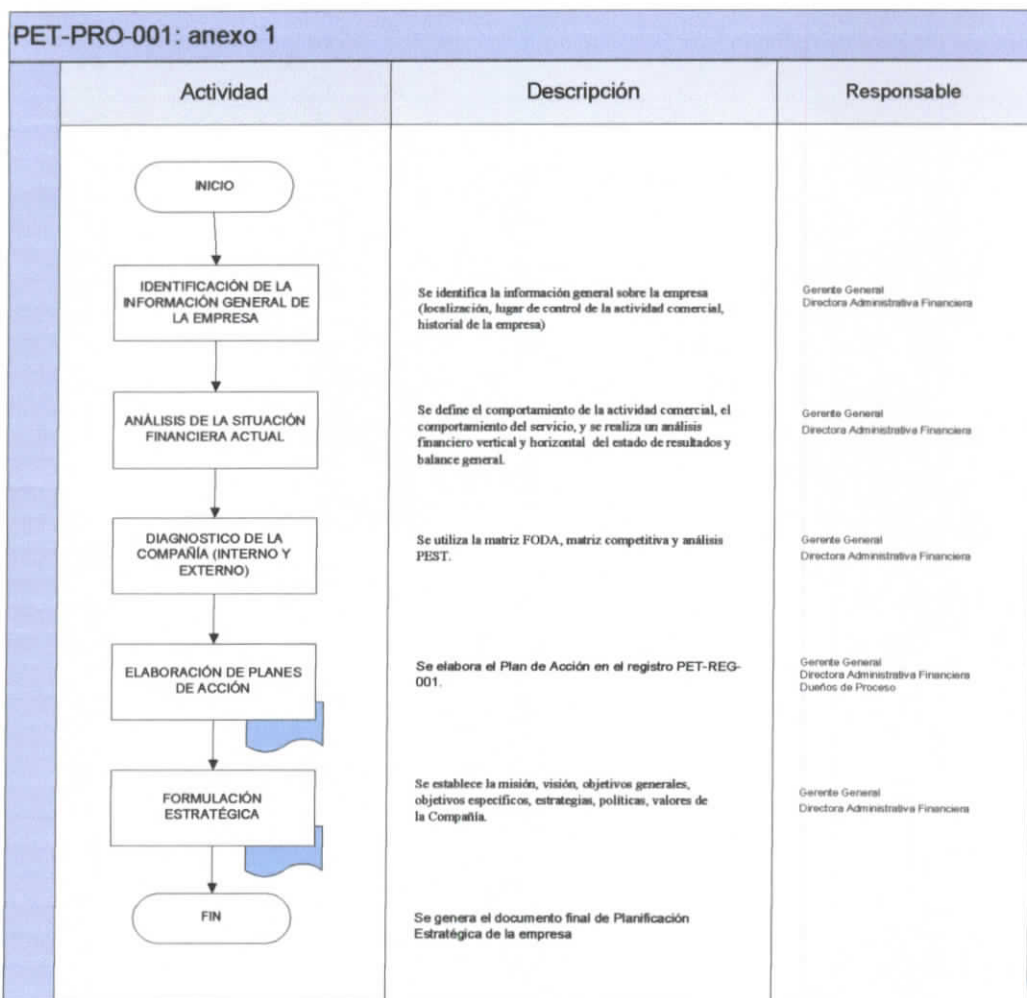
- PET-REG-001 Plan de acción

6. POLÍTICAS

| | | |
|--|----------------------------------|--|
|  | PLANIFICACION ESTRATEGICA | F. elaboración: 29/OCT/2007 134 |
| | | F. aprobación: 14/DIC/2007 |
| | | Elaborado: Ma. Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| Código: PET-PRO-001 | | Revision: 01 |

1. Se debe trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos y la adecuada aplicación de las decisiones estratégicas.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)





PLAN DE ACCIÓN

Código: PET-REG-001

F. elaboración: 29/OCT/2007

F. aprobación: 14/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

OBJETIVO ESTRATEGICO:

RESPONSABLE:

| # | ACCIONES | Responsable | Fecha de cumplimiento | Actividad Predecesora | Recursos | Observaciones |
|---|----------|-------------|-----------------------|-----------------------|----------|---------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

6.3.2 Control, medición y mejora

A continuación se detalla la documentación correspondiente al presente proceso:

- Control, medición y mejora: diagrama de caracterización (CMM-PRC-002), procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (CMM-PRO-001), instructivo (CMM-INT-001) análisis de causa, y registro (CMM-REG-001) reporte de acción correctiva o preventiva.
- Control de servicio no conforme: procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (SNC-PRO-001)
- Auditorías internas: procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (AIN-PRO-001), y los registros (AIN-REG-001) programa de auditorías, (AIN-REG-002) lista de verificación, (AIN-REG-003) informe de auditorías internas y (AIN-REG-004) plan de auditorías.



PROCESO DE CONTROL, MEDICIÓN Y MEJORA

Código: CMM-PRC-002

F. elaboración: 17/OCT/2007

F. aprobación: 05/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

OBJETIVO:
ELIMINAR Y EVITAR LA RECURRENCIA DE NO CONFORMIDADES OCURRIDAS Y POTENCIALES, INVESTIGANDO SUS CAUSAS Y DETERMINANDO LAS ACCIONES PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ALCANCE:
Desde el hallazgo de la No Conformidad, hasta el seguimiento y cierre de la Acción Correctiva y Preventiva.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTROL / INDICADORES:
Efectividad de mejoras

RESPONSABLES:

Directora Administrativa Financiera
Dueños de Proceso

Proveedores:

1. PROCESOS DE LA CIA

Entradas:

1. HALLAZGOS O EVIDENCIAS

ETAPAS:

1. Detección de inconformidades
2. Análisis de causas y efectos
3. Elaboración del Plan de acción
4. Ejecución de acciones y seguimiento
5. Verificación de eficacia y cierre de inconformidades.

Salidas:

1. MEJORA DE PROCESOS
2. CIERRE DE INCONFORMIDAD

Clientes:

1. PROCESOS DE LA CIA


DOCUMENTOS DEL PROCESO:

- CMM-REG-001 Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas
- CMM-INT-001 Análisis de Causa
- PET-REG-001 Plan de Acción
- SNC-PRO-001 Control de Servicio No Conforme

- AIN-PRO-001 Auditorías Internas
- AIN-REG-001 Programa de Auditorías
- AIN-REG-002 Lista de Verificación
- AIN-REG-003 Informe de Auditorías Internas
- AIN-REG-004 Plan de Auditorías

RECURSOS:

- Suministros y equipos de oficina.

| | | |
|--|-----------------------------------|---|
|  | CONTROL, MEDICIÓN Y MEJORA | P. elaboración: 29/OCT/2007 |
| | | P. aprobación: 17/DIC/2007 Elaborado: Maria Cristina Sevilla |
| Código: CMM-PRO-001 | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

1. OBJETIVO

Eliminar y evitar la recurrencia de no conformidades ocurridas y potenciales, investigando sus causas y determinando las acciones para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

2. ALCANCE

Desde el hallazgo de la No Conformidad, hasta el seguimiento y cierre de la Acción Correctiva y Preventiva.

3. DEFINICIONES

- **Inconformidad.-** Incumplimiento de un procedimiento.
- **Acción Correctiva.-** Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción Preventiva.-** Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Corrección.-** Solución inmediata y sencilla de una inconformidad.
- **Mejora.-** Acción tomada orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los objetivos de la empresa y/o del proceso.
- **RAC.-** Reporte de Acción Correctiva
- **RAP.-** Reporte de Acción Preventiva

4. RESPONSABLES

- Representante de la Dirección (Directora Administrativa Financiera)
- Dueños de proceso

5. DOCUMENTOS

- CMM-REG-001 Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas
- CMM-INT-001 Análisis de Causa
- PET-REG-001 Plan de Acción

6. POLÍTICAS

- Para ingresar un hallazgo al reporte de acción correctiva o preventiva debe ser necesariamente por que requiere de un análisis detenido y minucioso, de lo contrario se realiza la corrección inmediata del hallazgo.
- Toda persona que interactúe en los procesos puede identificar inconformidades y reportar al dueño del proceso quien es el responsable de ejecutar todas las actividades que implican su solución, finalmente el responsable del reporte verifica y cierra la acción.

| | | |
|--|----------------------------|-----------------------------------|
| | CONTROL, MEDICIÓN Y MEJORA | F. elaboración: 29/OCT/2013 |
| | | F. aprobación: 17/DIC/2007 |
| | Código: CMM-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

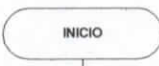



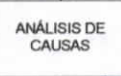




- Las solicitudes de acciones correctivas y preventivas relacionadas con el SGC, deben ser tramitadas y administradas por la Asistente Administrativa Financiera, bajo el siguiente esquema de tiempos:
 - Elaboración del Reporte: 2 días laborables a partir de la recepción del Informe de Auditorías y/o hallazgo detectado, previo acuerdo con los involucrados y/o afectados en la RAC y/o RAP. (CMM-REG-001)
 - Análisis de Causas y Plan de Acción: 3 días laborables (CMM-INT-001).
- En caso de que la no conformidad no haya sido eliminada con las acciones tomadas, se debe levantar una nueva solicitud.
- Se analiza la solicitud levantada para aprobarla, eliminarla o rechazarla, en base a la información y cumplimiento de los requisitos.
- El Responsable del Proceso realiza el análisis de causas. Se elabora el Plan de Acción, asignando las tareas a sus respectivos responsables.
- Se aprueba, rechaza o elimina en función de que el análisis de causa-raíz y/o plan de acción, apoye a la eliminación de la No Conformidad. Solo en caso de rechazo, el Dueño del Proceso deberá establecer un nuevo análisis de causa-raíz y/o plan de acción.
- En base al Plan de Acción, los responsables ejecutan las tareas. Para registrar el cumplimiento de las tareas el responsable deberá notificar vía correo electrónico a la Asistente Administrativa Financiera para que proceda con el registro.
- Se verifica la eliminación de la No Conformidad. En caso de que no haya sido eliminada, se cierra la acción y se hace referencia a la nueva solicitud que debe ser levantada. La acción correctiva debe ser cerrada en un tiempo promedio no mayor a 30 días, y las preventivas en 90 días.
- Se elabora un informe para la Revisión Gerencial, conforme al período establecido por el Comité de Calidad.


7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

Anexo 1



CMM-PRO-001: anexo 1

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|--|--------------------------------|
|  | | |
|  | <p>Se identifica el hallazgo y el tipo de acción a tomar, si realizando una corrección inmediata se elimina la inconformidad y esta no afecta sustancialmente al proceso, no es ingresada en el reporte de acción correctiva o preventiva, de lo contrario si.</p> | <p>Personal</p> |
|  | | |
| <p>SI → CORRECCIÓN Y ELIMINACIÓN DE LA INCONFORMIDAD</p> | | |
| <p>NO → FIN</p> | | |
|  | <p>Se ingresa en CMM-REG-001 "Reporte de Acción Correctiva y preventiva" el hallazgo y se reporta al responsable del proceso</p> | <p>Responsable del Reporte</p> |
|  | <p>Se realiza un análisis de causa y se identifica la causa (s) raíz. (CMM-INT-001 Análisis de Causa)</p> | <p>Dueño del Proceso</p> |
|  | <p>Se elabora un plan de acción (PET-REG-001) con actividades, fechas y responsables</p> | <p>Dueño del Proceso</p> |
|  | <p>Cuando ha finalizado el plan de acción se realiza un seguimiento para confirmar su ejecución y eficacia.</p> | <p>Responsable del Reporte</p> |
|  | <p>Si las acciones tomadas eliminaron la causa se puede dar por cerrada la acción, de lo contrario se revisara el reporte desde el análisis de causas.</p> | <p>Responsable del Reporte</p> |
| <p>SI → CIERRE DE LA INCONFORMIDAD</p> | | <p>Responsable del Reporte</p> |
|  | | |

| | | |
|---|---------------------|-----------------------------------|
|  | ANÁLISIS DE CAUSA | F. elaboración: 29/OCT/141 |
| | | F. aprobación: 17/DIC/2007 |
| | Código: CMM-INT-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

1. OBJETIVO

Establecer la causa o causas raíces de los inconvenientes presentados y definir las acciones correctivas o preventivas que aseguren la mejora y eficiencia de los mismos.

2. PASOS

- Después de aprobada la solicitud de acción, el responsable con todos los involucrados, realizan el análisis de causa, mediante la herramienta ISHIKAWA, que se explica a continuación.

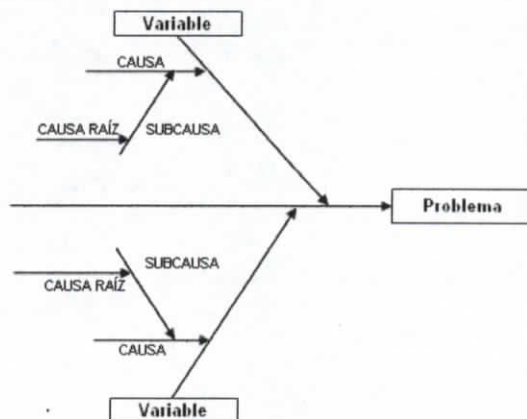
Lo que se pretende con este análisis, es encontrar los siguientes factores:


- **VARIABLES:** Se realiza el análisis de las 5 M, y se identifica la variable del problema, se puede encontrar una o más de las cinco variables: Método, Mano de Obra, Materiales, Maquinaria o Medio Ambiente.
- **CAUSA:** Establecer la causa mayor que provocó el problema.
- **CAUSA RAÍZ:** Establecer la razón base que provocó la causa mayor, la cual al eliminarse, corrige o elimina definitivamente el problema.

NOTA: Para detectar las causas o causa raíz se recomienda hacerse las preguntas: ¿Debido a que? o ¿Por qué?

* Ver gráficos.

ANALISIS



| | | |
|--|---------------------|-----------------------------------|
|  | ANÁLISIS DE CAUSA | F. elaboración: 29/OCT/142 |
| | | F. aprobación: 17/DIC/2007 |
| | | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | Código: CMM-INT-001 | Revisión: 01 |

Importante y Necesario:

Seleccionar la causa o causas raíces, a la que se va a atacar en función del Plan de Acción.

EJEMPLO:



2. Establecer el **Plan de Acción**, en el cual se detallan:
 - las **tareas** a realizarse para solucionar o eliminar el problema.
 - los **responsables** a ejecutarlas.
 - el **plazo** o fecha máxima en la que la actividad estará culminada.
3. El **Seguimiento a las acciones tomadas**, lo realiza el responsable designado para el seguimiento en base a las fechas establecidas en el plan de acción. Esta actividad consiste en evidenciar que las acciones han sido ejecutadas y se asegure antes del cierre la eliminación del problema.
4. El **Cierre de la No Conformidad y/o hallazgo**, lo realiza la persona que detecta el hecho y que consta como tal, en la solicitud, con apoyo y en compañía del Auditor Líder en caso de ser necesario.

| | | |
|---|--|-----------------------------|
|  | CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME | F. elaboración: 29-OCT-2014 |
| | | F. aprobación: 17-DIC-2007 |
| Código: SNC-PRO-001 | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | Aprobado: Gerente General |
| | | Revision: 01 |

1. OBJETIVO

Controlar el Servicio No Conforme investigando las posibles causas que permitan tomar las acciones necesarias.

2. ALCANCE

Desde la recepción del reclamo, hasta la entrega del Informe de Causas.

3. DEFINICIONES

- **SNC.-** Servicio no conforme
- **No Conformidad.** _ Incumplimiento de un requisito

4. RESPONSABLES

- Coordinadora Técnica Comercial
- Gerente General
- Directora Administrativa Financiera
- Dueños de Proceso

5. DOCUMENTOS

- CMM-REG-001 Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas
- CMM-INT-001 Análisis de Causa
- PET-REG-001 Plan de Acción

6. POLÍTICAS

- Para ingresar una no conformidad al reporte de acción correctiva o preventiva debe ser necesariamente porque requiere de un análisis detenido y minucioso, de lo contrario se realiza la corrección inmediata.

1. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

Anexo 1



CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME

Código: SNC-PRO-001

F. elaboración: 29 OCT 2007

F. aprobación: 17 DIC 2007


Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

PNC-PRO-001: anexo 1

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|--|---|
| <pre>graph TD; INICIO([INICIO]) --> RECEPCIÓN[RECEPCIÓN DE LA INCONFORMIDAD]; RECEPCIÓN --> ANÁLISIS[ANÁLISIS DE LA INCONFORMIDAD POR EL RESPONSABLE DEL PROCESO]; ANÁLISIS --> INFORME[ELABORACIÓN DE INFORME]; INFORME --> APROBACIÓN{APROBACIÓN}; APROBACIÓN -- NO --> ANÁLISIS; APROBACIÓN -- SI --> PLANES[ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN];</pre> | <p>La inconformidad del cliente es recibida por la Coordinadora Técnica Comercial</p> <p>El reclamo es direccionado al proceso responsable para su análisis y se determina las causas por las cuales el servicio no es conforme con los requerimientos del cliente. (CMM-INT-001)</p> <p>Se emite un informe (CMM-REG-001) "Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas" que es presentado a Gerencia General, quien lo aprueba para la elaboración de planes de acción. (PET-REG-001)</p> | <p>Coordinadora Técnica Comercial</p> <p>Dueños de Proceso Directora Administrativa Financiera</p> <p>Gerente General Directora Administrativa Financiera Dueños de Proceso</p> |

| | | |
|---|----------------------------|---|
|  | AUDITORÍAS INTERNAS | F. elaboración: 30-OCT-2014 |
| | | F. aprobación: 19-DIC-2007 |
| | Código: AIN-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

1. OBJETIVO

Auditar planificadamente los procesos del SGC y determinar su conformidad, implantación y eficacia, frente a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

2. ALCANCE

Desde la programación de la Auditoria hasta la ejecución y cierre de la No Conformidad.

3. DEFINICIONES

- **Auditoria.-** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.
- **No Conformidad.-** Incumplimiento a un requisito.
- **Conformidad.-** Cuando el proceso y/o el Sistema de Gestión de Calidad, cumple con los puntos de la Norma ISO 9001, que le aplique.
- **Implantación.-** Cuando los requisitos de la Norma ISO 9001, están implantados en campo.
- **Eficacia.-** Cuando el proceso y/o Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, muestra mejora, mínimo mediante evidencia de indicadores.

4. RESPONSABLES


- Representante de la Dirección (Directora Administrativa Financiera)
- Dueños de Proceso

5. DOCUMENTOS

- AIN-REG-001 Programa de Auditorias
- AIN -REG-002 Lista de Verificación
- AIN -REG-003 Informe Auditorias Internas
- AIN -REG-004 Plan de Auditorias

6. POLÍTICAS

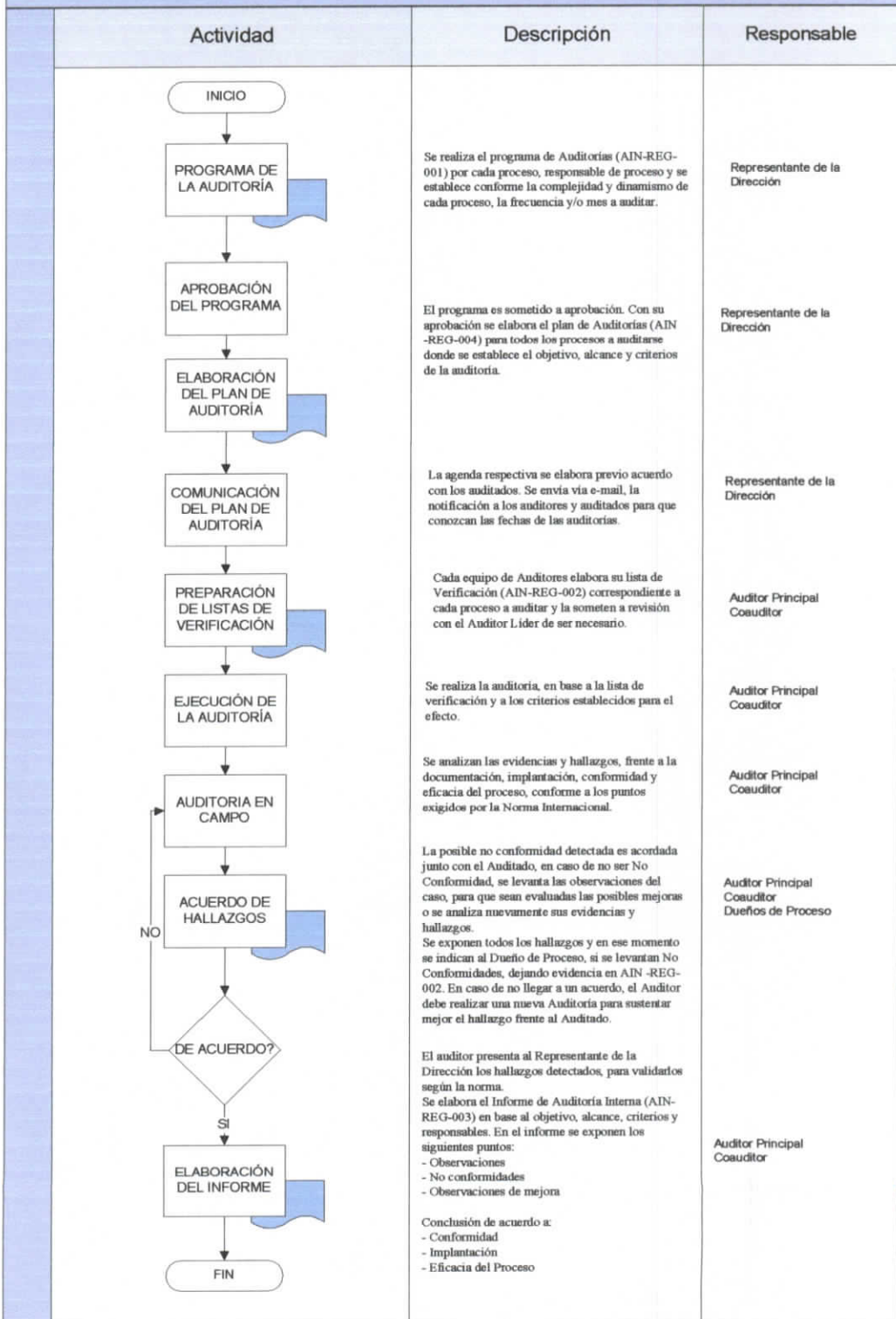
- Los informes son confidenciales y su difusión esta autorizada por el Representante de la Dirección y/o Dueño del Proceso auditado.
- El levantamiento de las No Conformidades, son revisadas por el Representante de la Dirección con el Dueño de Proceso.
- El auditor líder y equipo de auditores, mantienen su independencia e imparcialidad sobre el proceso a auditar.

| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | AUDITORÍAS INTERNAS | F. elaboración: 30/OCT/20147 |
| | | F. aprobación: 19/DIC/2007 |
| Código: AIN-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 | |

- Se define los procesos y la frecuencia de las Auditorías Internas en el AIN-REG-001, en base a la complejidad y dinamismo de los procesos (cantidad de puntos de norma que le afecta).
- El Plan de Auditorías (AIN-REG-004) será aprobado por el Representante de la Dirección y/o Alta Dirección para poder ejecutarse.
- Las Listas de Verificación serán elaboradas por los Auditores Internos para asegurar la continuidad y la profundidad de la investigación, administrar el tiempo durante la auditoría, resumir y sintetizar las observaciones y definir el cumplimiento o incumplimiento de los requisitos de la Norma.


7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

AIN-PRO-001: anexo1



| | | |
|---|---------------------------------------|---|
|  | Informe de Auditorías Internas | F. elaboración: 30/OCT/2007 |
| | | F. aprobación: 19/DIC/2007 |
| | Codigo: AIN-REG-003 | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

| | | |
|---|------------------------------|--------------------------|
| ASUNTO: Auditoría Interna de Calidad | | PROCESO AUDITADO: |
| OBJETIVO: | | |
| ALCANCE: | | |
| CRITERIOS: | | |
| FECHA y HORA: | | |
| EQUIPO AUDITOR | | AUDITADOS |
| Auditor Principal: | | |
| Coauditor: | | |
| No. NC | REQUISITO DE LA NORMA | EVIDENCIA / HECHO |
| 01 | | |
| 02 | | |
| 03 | | |
| 04 | | |
| 05 | | |
| OBSERVACIONES | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |


| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
|  | Informe de Auditorías Internas | F. elaboración: |
| | | F. aprobación: |
| | Código: AIN-REG-003 | Elaborado: |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

| CONCLUSIONES | |
|--------------|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

 Auditor

 Coauditor

 Dueño del Proceso

| | | |
|---|---------------------------|---|
|  | Plan de Auditorías | F. elaboración: 30/OCT/2007 |
| | | F. aprobación: 19/DIC/2007 |
| | Codigo: AIN-REG-004 | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

| PROCESO | FECHA | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | Lunes | | | | | | Martes | | | | | |
| | 08:30 a 09:30 | 09:00 a 13:00 | 09:00a 11:00 | 14:30 a 17:30 | 14:30 a 15:30 | 14:30 a 16:00 | 08:30 a 09:30 | 09:00 a 13:00 | 09:00a 11:00 | 14:30 a 17:30 | 14:30 a 15:30 | 14:30 a 16:00 |
| Planificación Estratégica | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Control, Medición y Mejora Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | |
| Mantenimiento | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Compras | | | | | | | | | | | | |
| Finanzas | | | | | | | | | | | | |
| Control de Documentos y Registros | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | | | | | | | | | | | | |
| Emisión | | | | | | | | | | | | |
| Cobranza | | | | | | | | | | | | |
| Atención de Siniestros | | | | | | | | | | | | |
| Servicio Post Venta | | | | | | | | | | | | |
| AUDITORES | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Copia Controlada

6.4 Procesos De Soporte

A continuación se detallan los procesos de soporte de Confía S.A., los mismos que cuentan con documentos y registros necesarios para un adecuado funcionamiento con respecto a la calidad.

Estos procesos son: recursos humanos, mantenimiento, compras, finanzas, control de documentos y registros.

6.4.1 Recursos Humanos

A continuación se detalla la documentación correspondiente al presente proceso:

- Diagrama de caracterización del proceso.
- Procedimiento de selección, inducción y entrenamiento con su respectivo diagrama de flujo (RRHH-PRO-001), y registros (RRHH-REG-001) requisición de personal, (RRHH-REG-002) calificación de competencias selección, (RRHH-REG-003) plan de inducción general de la empresa y (RRHH-REG-004) entrenamiento de puestos.
- Procedimiento de capacitación con su respectivo diagrama de flujo (RRHH-PRO-002) y registros (RRHH-REG-005) solicitud de capacitación, (RRHH-REG-006) plan general de capacitación, (RRHH-REG-007) eficiencia de la capacitación.
- Procedimiento de determinación y evaluación de competencias con su respectivo diagrama de flujo (RRHH-PRO-003) y registros (RRHH-REG-008) descripción y perfil de puesto, (RRHH-REG-009) calificación de competencia personal interno, (RRHH-REG-010) evaluación de desempeño.
- Procedimiento de ambiente laboral con su respectivo diagrama de flujo (RRHH-PRO-004) y registros (RRHH-REG-011) plan de ambiente laboral.



PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Código: RRHH-PRC-001

F. elaboración: 18/OCT/2007

F. aprobación: 06/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

OBJETIVO:
CONTRATAR Y MANTENER PERSONAL COMPETENTE Y COMPROMETIDO, QUE TRABAJE CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA, BRINDANDO EL MEJOR SERVICIO A SUS CLIENTES.

ALCANCE:
Desde el reclutamiento de personal y su selección hasta la evaluación del ambiente laboral y su mejoramiento.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTROL / INDICADORES:

Eficacia en la capacitación
Nivel de competencia del personal
Satisfacción del cliente interno

RESPONSABLES:

Directora Administrativa Financiera
Dueños de Proceso

ETAPAS:

1. Selección, Inducción y Entrenamiento de personal.
2. Capacitación de personal.
3. Determinación de Evaluación de Competencias
4. Evaluación y Mejoramiento del Ambiente Laboral

Entradas:

1. SOLICITUD DE INGRESO DE PERSONAL
2. SOLICITUD DE CAPACITACION
3. PROFORMAS

Proveedores:

1. PROCESOS DE LA CIA.
2. PERSONAS Y/O INSTITUCIONES EXTERNAS

Salidas:

1. PERSONAL COMPETENTE

Clientes:

1. PROCESOS DE LA CIA


DOCUMENTOS DEL PROCESO:

- RRHH-REG-001 Requisición de personal
- RRHH-REG-002 Calificación de Competencia Selección
- RRHH-REG-003 Plan de Inducción General a la Empresa
- RRHH-REG-004 Entrenamiento en puestos
- RRHH-REG-005 Solicitud de Capacitación
- RRHH-REG-006 Plan General de Capacitación

- RRHH-REG-007 Eficacia de la Capacitación
- RRHH-REG-008 Descripción y Perfil de Puesto
- RRHH-REG-009 Calificación de Competencia Personal Interno
- RRHH-REG-010 Evaluación de Desempeño
- RRHH-REG-011 Plan de Ambiente Laboral

RECURSOS:

- Suministros y equipos de oficina.

| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----|--|
|  | SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 157 | |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | | |
| | Código: RRHH-PRO-001 | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | | |
| | | Aprobado: Gerente General | | |
| | | Revisión: 01 | | |

1. OBJETIVO

Evaluar el cumplimiento de niveles de competencia de postulantes mediante pruebas específicas y/o entrevistas, para asegurar el ingreso de personal idóneo, e inducir al nuevo personal en aspectos generales de la empresa y específicos del puesto.

2. ALCANCE

Desde el reclutamiento de personal y su selección, hasta la evaluación del entrenamiento en el puesto.

3. DEFINICIONES


- **Selección.** Es el proceso de escoger al individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger de entre los candidatos reclutados, a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.
- **Inducción.** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").
- **Entrenamiento.** Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.; implicando un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, el cual permitirá el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

4. RESPONSABLES

- Directora Administrativa Financiera
- Dueños del proceso

5. DOCUMENTOS

- RRHH-REG-001 Requisición de personal
- RRHH-REG-002 Calificación de Competencia Selección
- RRHH-REG-003 Plan de Inducción General a la Empresa
- RRHH-REG-004 Entrenamiento en puestos

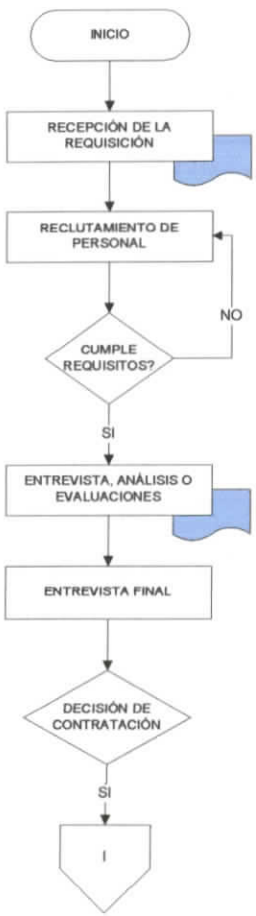
| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--------------|--|
|  | SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 158 | |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | | |
| | | Elaborado: María Cristina Sevilla | | |
| | Código: RRHH-PRO-001 | Aprobado: Gerente General | Revisión: 01 | |

6. POLÍTICAS




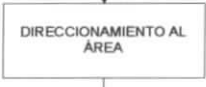
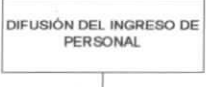

1. Todos los candidatos que participen en el proceso, tendrán el mismo tratamiento, dentro del marco de la ética social e igualdad de oportunidades.
2. En el caso de procesos internos de selección, el personal es sometido a los mismos criterios y procedimientos de análisis, establecidos para la selección externa.
3. El proceso de entrenamiento o reentrenamiento en el puesto es controlado por el inmediato superior o su representante.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

RRHH-PRO-001: anexo 1 SELECCIÓN

| Actividad | Descripción | Responsable |
|--|---|---|
|  <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> RECEPCIÓN[RECEPCIÓN DE LA REQUISICIÓN] RECEPCIÓN --> RECLUTAMIENTO[RECLUTAMIENTO DE PERSONAL] RECLUTAMIENTO --> CUMPLE{CUMPLE REQUISITOS?} CUMPLE -- NO --> RECLUTAMIENTO CUMPLE -- SI --> ENTREVISTA[ENTREVISTA, ANÁLISIS O EVALUACIONES] ENTREVISTA --> ENTREVISTA_FINAL[ENTREVISTA FINAL] ENTREVISTA_FINAL --> DECISIÓN{DECISIÓN DE CONTRATACIÓN} DECISIÓN -- SI --> FINAL[/I/] </pre> | <p>Se recibe la requisición de personal (RRHH-REG-001) debidamente autorizada para dar inicio al proceso de selección</p> <p>Se determinan las fuentes de reclutamiento internas y externas. Se reciben las hojas de vida y se verifica el cumplimiento del requerimiento del puesto</p> <p>Se realizan las entrevistas, se aplican las pruebas técnicas y se elaboran los informes respectivos (RRHH-REG-002) "Calificación de Competencia Selección"</p> <p>Los candidatos que presenten el perfil más adecuado se someten a una entrevista final y se decide su contratación</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> <p>Directora Administrativa Financiera</p> <p>Directora Administrativa Financiera</p> <p>Directora Administrativa Financiera Gerente General</p> |

RRHH-PRO-001: anexo 2 INDUCCIÓN

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|---|--|
|  | <p>Se coordina con cada expositor los horarios de intervención y se elabora el Plan de Inducción General a la Empresa (RRHH-REG-003)</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de Proceso</p> |
|  | <p>Se controla la participación de los expositores y se da seguimiento al correcto desarrollo del Plan. Al finalizar cada expositor realiza un sondeo breve de lo aprendido</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>Se provee de la información adicional, se resuelven inquietudes y se realiza una evaluación breve de lo aprendido en el programa</p> | <p>Dueños de Proceso</p> |
|  | <p>Se direcciona al personal a su área de trabajo, se define el tutor del entrenamiento al puesto y se entrega al mismo las actividades a inducir</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>Se comunica al personal la decisión de la nueva contratación</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | | |




SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Código: RRHH-PRO-001

| | |
|-----------------------------------|-----|
| E. elaboración: 01 NOV 2007 | 161 |
| E. aprobación: 18 DIC 2007 | |
| Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| Aprobado: Gerente General | |
| Revisión: 01 | |

RRHH-PRO-001: anexo 3 ENTRENAMIENTO

| Actividad | Descripción | Responsable |
|-----------|--|--|
| | <p>El responsable o tutor del nuevo empleado realiza el entrenamiento, el cual se ejecutará en un tiempo máximo de 2 semanas, fecha en la cual se llena el registro RRHH-REG-004 (Entrenamiento en Puestos)</p> <p>Se realiza una validación al momento de la evaluación del tiempo de prueba</p> <p>Si la evaluación es eficaz se cierra el proceso, de lo contrario se retroalimenta al responsable para tomar las correcciones necesarias</p> | <p>Dueños de proceso</p> <p>Dueños de proceso</p> <p>Dueños de proceso</p> |

| | | |
|---|--------------------------------|------------------------------|
|  | Requisición de Personal | F. elaboración: |
| | | F. aprobación: |
| | Código: RRHH-REG-001 | Elaborado: Directora Adm Fin |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

Departamento Area

Puesto

en caso de creación de puesto

Nominación Nuevo Cargo

de personas requeridas Fecha aproximada de ingreso

Motivo del Requerimiento

CREACION PUESTO
 REMPLAZO TEMPORAL
 VACANTE
 OTRO


reemplazo a un ocupante de un cargo por un lapso determinado: vacaciones, maternidad, u otras eventualidades
 (desocupación definitiva de un cargo)

Nombre del empleado que deja la vacante o al cual se reemplaza y el motivo:

Fecha de requisición:

Aprobación Gerencia

 Recibido:

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|----|----|---------|--------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|  | <h2 style="margin: 0;">Requisición de Personal</h2> | F. elaboración: 01/NOV/2007 F. aprobación: 18/DIC/2007 Elaborado: Cristina Sevilla Aprobado: Ger. General Revisión: 01 | | | | | | | | | | | | |
| Código: RRHH-REG-001 | | | | | | | | | | | | | | |
| No. <input style="width: 50px;" type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| Validación nombre del cargo <input style="width: 300px; height: 25px;" type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; font-size: x-small;">SI</td> <td style="text-align: center; font-size: x-small;">NO</td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">USUARIO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">TELEFONO CELULAR</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="font-size: x-small;">CENTRAL DE RIESGOS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | | SI | NO | USUARIO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | TELEFONO CELULAR | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | CENTRAL DE RIESGOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | SI | NO | | | | | | | | | | | | |
| USUARIO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | |
| TELEFONO CELULAR | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | |
| CENTRAL DE RIESGOS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | |
| GENERO _____ | EDAD _____ | LICENCIA _____ | | | | | | | | | | | | |
| <u>CONDICIONES CONTRACTUALES Y LABORALES</u> | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>CONTRATO PLAZO FIJO</u> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>EVENTUAL</u> <input type="checkbox"/> Tiempo _____ | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>EVENTUAL POR REEMPLAZO</u> <input type="checkbox"/> Tiempo _____ | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>POR HORAS</u> <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| BASICO _____ | PERCIBE DESDE _____ | NETO A RECIBIR _____ | | | | | | | | | | | | |
| HORARIO _____ | | | | | | | | | | | | | | |
| _____ <u>Aprobación Gerencia General</u> Fecha: _____ | | | | | | | | | | | | | | |
| OBSERVACIONES: | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable _____ | Firma _____ | | | | | | | | | | | | | |
| | | Fecha Finalización: <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/> | | | | | | | | | | | | |



Calificación de Competencia Selección

Código: RRHH-REG-002

F. elaboración: 01/NOV/2007
F. aprobación: 18/DIC/2007
Elaborado: María Cristina Sevilla
Aprobado: Gerente General
Revisión: 01

PUESTO

CANDIDATO

| EDUCACIÓN (pre-requisito) | | Cumple |
|---------------------------|--|--------|
| Requerida | | |
| Real | | |

| EXPERIENCIA | | Cumple |
|-------------|--|--------|
| Requerida | | |
| Real | | |

| CONOCIMIENTOS | | Cumple |
|---------------|--|--------|
| Requerido | | Real |
| | | |
| | | |

| DESTREZAS | | Cumple |
|-----------|--|--------|
| Requerida | | Real |
| | | |
| | | |

Nivel de competencia: #¡DIV/0! %

Elaborado Por: _____

Fecha: _____



Plan de Inducción General

Código: RRHH-REG-003

F. elaboración: 01/NOV/2007


F. aprobación: 18/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

| Nombre | Cargo | Tema | Objetivo | Horario | Lugar | Firma |
|--------|-------|------|----------|---------|-------|-------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------|
|  | Entrenamiento de Puesto | F. elaboración: 01/NOV/2007 |
| | | F. aprobación: 18/DIC/2007 |
| | Codigo: RRHH-REG-004 | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

Entrenamiento Reentrenamiento

Area: Fecha Inicio: Fecha

ACTIVIDADES**Cumplido**

- | | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Reconocimiento del puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Presentación con el equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Explicación de las funciones y responsabilidades del puesto | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Operación del Sistema | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Revisión de procesos internos y documentación (procedimientos, instructivos, registros) | <input type="checkbox"/> |

En actividades que no aplican al puesto colocar N/A

Personal**Firma**

Tutor responsable del entrenamiento

Responsable


Firma

Certifico que el proceso de entrenamiento ha sido ejecutado y cumplido en su totalidad con cada uno de los trabajadores

Responsable

Firma

Observaciones

| | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|-----|
|  | CAPACITACIÓN | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 167 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | |
| | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | | |
| | Aprobado: Gerente General | | |
| | Revisión: 01 | | |
| Código: RRHH-PRO-002 | | | |

1. OBJETIVO

Mejorar el nivel de competencias del personal, mediante la ejecución de planes de capacitación y la medición de la eficacia de los resultados.

2. ALCANCE

Desde la identificación de necesidades de desarrollo, hasta la medición de los resultados de capacitación.

3. DEFINICIONES

- **Capacitación.** Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.
- **Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

4. RESPONSABLES


- Directora Administrativa Financiera
- Dueños de proceso

5. DOCUMENTOS

- RRHH-REG-005 Solicitud de Capacitación
- RRHH-REG-006 Plan General de Capacitación
- RRHH-REG-007 Eficacia de la Capacitación

6. POLÍTICAS

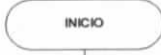
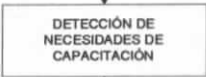

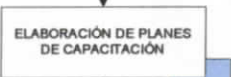




- Toda actividad destinada a capacitación, formación o desarrollo deberá ser solicitada a través del registro RRHH-REG-005 y su aprobación final estará dada por la Asistente Administrativa Financiera.
- La información de la solicitud debe ser completa y clara para la medición futura de los resultados.


| | | | |
|---|----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
|  | CAPACITACIÓN | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 168 |
| | | | F. aprobación: 18 DIC 2007 |
| | | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | |
| | | Aprobado: Gerente General | |
| | Código: RRHH-PRO-002 | Revisión: 01 | |

- Todas las actividades serán sujetas a evaluación.
- Los evaluadores de los capacitados, son los inmediatos superiores o sus representantes, los mismos que son comunicados con anterioridad sobre las actividades y personal a evaluar.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

RRHH-PRO-002: anexo 1 CAPACITACIÓN

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|--|--|
|  | | |
|  | Se identifican y evalúan los requerimientos de capacitación de varias fuentes | Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso |
|  | El personal interesado envía a la Directora Administrativa Financiera la Solicitud de Capacitación (RRHH-REG-005) | Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso |
|  | Se elabora el Plan de Capacitación en función a las necesidades identificadas. Estos planes son modificados de acuerdo a las necesidades de la organización o proveedores del servicio que se presenten en el periodo (RRHH-REG-006) | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se busca y provee de varias opciones de proveedores y contenidos al cliente interno y se revisan los contenidos de los programas de capacitación con los responsables de cada área o departamento para validar los mismos. | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se cotizan y seleccionan los proveedores que impartirán los cursos y se coordina la ejecución de los mismos de acuerdo a los cronogramas establecidos. | Directora Administrativa Financiera |
|  | La eficacia del entrenamiento es evaluado en función del impacto que provoca en el rendimiento del personal mediante el registro RRHH-REG-007. | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se analizan las causas de los entrenamientos no efectivos, se plantean acciones correctivas y se da seguimiento a su cumplimiento. | Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso |

| | | | |
|--|----------------------------------|--|--|
|  | Solicitud de Capacitación | | F. elaboración: 01/NOV/2007 |
| | | | F. aprobación: 18/DIC/2007 |
| | | | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | | Aprobado: Gerente General |
| Codigo: RRHH-REG-005 | | Revisión: 01 | |
| TEMA O ACTIVIDAD: _____ | | | |
| TIPO DE ACTIVIDAD: _____ | | | |
| FECHA: | | | |
| INICIO: _____ | CULMINACION: _____ | | total |
| HORARIO: _____ | DURACIÓN: _____ | | |
| ENTIDAD: _____ | | CIUDAD: _____ | |
| LOCAL: _____ | VALOR: _____ | | \$ |
| PARTICIPANTES | | | |
| NOMBRE | PUESTO | CI | AREA |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| Debe permitir medir y evidenciar resultados | | | |
| OBJETIVO ESPECIFICO: | _____ | | |
| TIEMPO ESTIMADO EN QUE SE EVALUARÁ EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO: | | EN MESES | EVALUACION |
| _____ | | _____ | _____ |
| Observación: | | | |
| _____ | | | |
| COMPROMISO PARTICIPANTE(s) | | | |
| Debe asistir integramente y aprobar la capacitación arriba mencionada y cumplir con lo estipulado en el reglamento establecido. El incumplimiento será considerado como falta grave. Deberá entregar copia del certificado y material del contenido. | | | |
| AUTORIZACION | | | |
| GERENTE GENERAL | | | |
| Firma: _____ | | Fecha: _____ | |
| USO RRHH | | | |
| AUSPICIO CONFIA _____ % | | | Brecha SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> |
| APORTE EMPLEADO _____ % | COSTO TOTAL | | |
| | _____ | Certificado <input type="radio"/> Material <input type="radio"/> | |
| COSTO LOGISTICO \$ _____ | | | |
| OBSERVACIONES: _____ | | | |



Plan General de Capacitación

Código: RRHH-REG-006

F. elaboración: 01/NOV/2007

F. aprobación: 18/DIC/2007


Elaborado: María Cristina Sevilla


Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

PERIODO

| TIPO | TEMA / ACTIVIDAD | OBJETIVO | PARTICIPANTES | Fecha Estimada | Fecha realizado | Observaciones | Evaluación |
|------|------------------|----------|---------------|----------------|-----------------|---------------|------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|-------------------|-----------------------------------|
|  | Eficacia de la Capacitación | | F. elaboración: 01/NOV/2007 |
| | | | F. aprobación: 18/DIC/2007 |
| | | | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | | Aprobado: Gerente General |
| Codigo: RRHH-REG-007 | | Revisión: 01 | |
| NOMBRE DEL EVALUADO(S) | <input type="text"/> | | |
| NOMBRE DEL CURSO: | <input type="text"/> | | |
| EVALUADOR: | <input type="text"/> | FECHA EVALUACION: | <input type="text"/> |
| OBJETIVO ESPECIFICO DEL CURSO | <input type="text"/> | | |
| SITUACION INICIAL | <input type="text"/> | | |
| VALOR O INDICADOR ANTES DE LA CAPACITACIÓN | VALOR O INDICADOR DESPUES DE LA CAPACITACIÓN | | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | | |
| * Adjuntar documentos de soporte en caso de ser necesario. | | | |
| <u>En la siguiente escala califique la eficacia de la capacitación:</u> | | | |
| 5 | <input type="checkbox"/> | 55 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | <input type="checkbox"/> | 60 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | <input type="checkbox"/> | 65 | <input type="checkbox"/> |
| 20 | <input type="checkbox"/> | 70 | <input type="checkbox"/> |
| 25 | <input type="checkbox"/> | 75 | <input type="checkbox"/> |
| 30 | <input type="checkbox"/> | 80 | <input type="checkbox"/> |
| 35 | <input type="checkbox"/> | 85 | <input type="checkbox"/> |
| 40 | <input type="checkbox"/> | 90 | <input type="checkbox"/> |
| 45 | <input type="checkbox"/> | 95 | <input type="checkbox"/> |
| 50 | <input type="checkbox"/> | 100 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Cumplió con las expectativas <input type="checkbox"/> El contenido presentado no fue el adecuado <input type="checkbox"/> No ha tenido la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos <input type="checkbox"/> No se ha empeñado en poner en práctica lo aprendido | | | |
| OTRA | <input type="text"/> | | |
| Plantée las acciones a tomar o una reevaluación especificando el tiempo | | | |
| <input type="text"/> | | | |

| | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----|
|  | DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 173 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | |
| | | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | Código: RRHH-PRO-003 | Aprobado: Gerente General | |
| | | Revisión: 01 | |

1. OBJETIVO

Determinar las actividades, responsabilidades, autoridades y competencias requeridas para el desempeño de los puestos de trabajo e identificar la brecha entre los perfiles ideales y reales del personal, para asegurar el cumplimiento de requisitos y tomar acciones que mejoren su nivel de competencia.

2. ALCANCE

Desde la determinación de perfiles y evaluación de cumplimiento de requisitos, hasta la identificación y registro de brechas en el personal.

3. DEFINICIONES

- **Competencias.-** Características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades.

4. RESPONSABLES


- Directora Administrativa Financiera

5. DOCUMENTOS

- RRHH-REG-008 Descripción y Perfil de Puesto
- RRHH-REG-009 Calificación de Competencia Personal Interno
- RRHH-REG-010 Evaluación de Desempeño

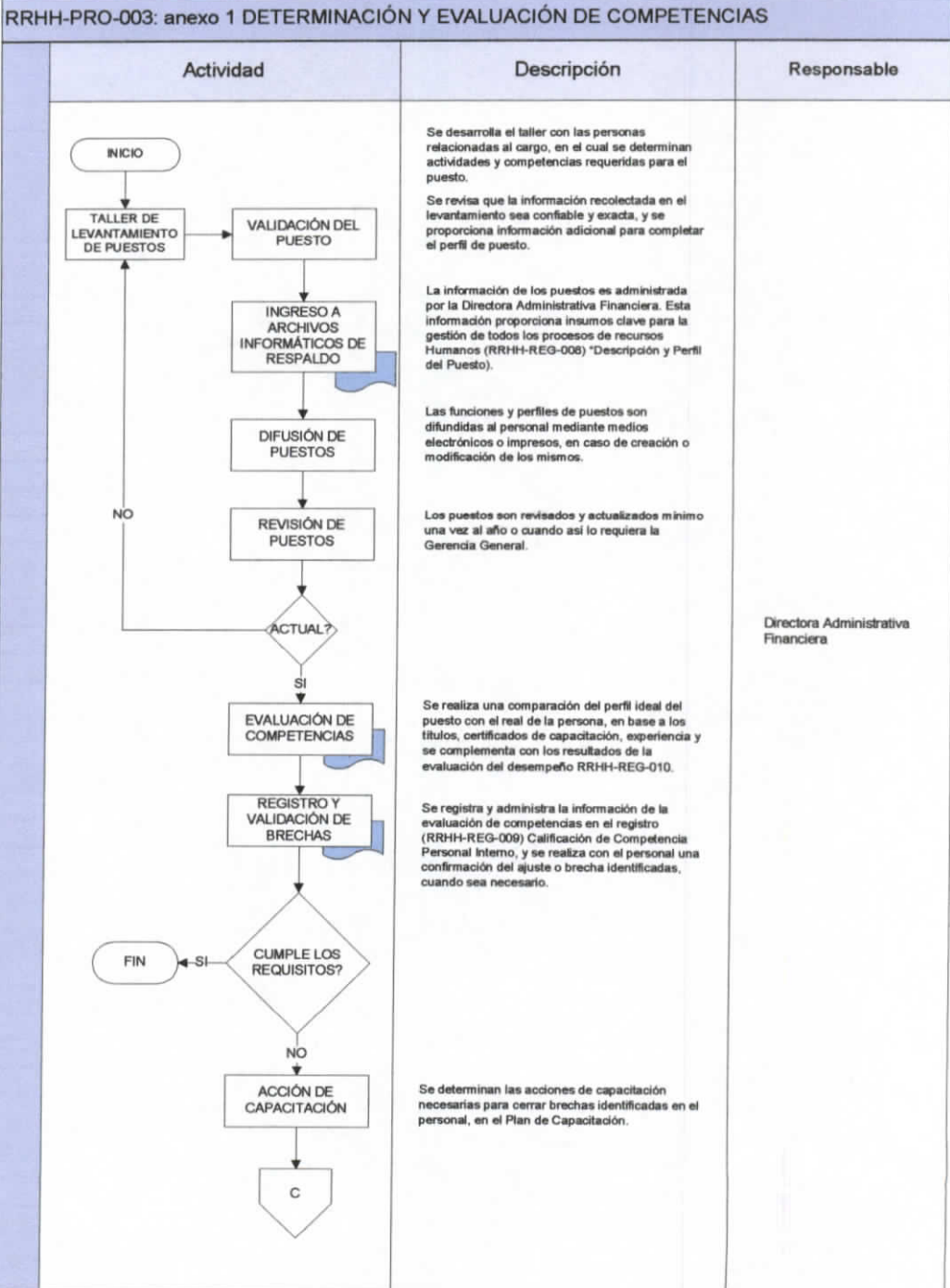
6. POLÍTICAS

- A la creación de todo nuevo puesto de trabajo y previo a la contratación de personal se realiza el levantamiento de las funciones y perfil del cargo.
- La organización ha determinado ciertas competencias esenciales en los puestos de trabajo y claves para lograr un buen desempeño de los mismos. Este grupo de competencias tienen el carácter de obligatorias en cuanto a que deben ser medidas y desarrolladas en el personal.
- Los factores evaluados en la calificación de competencias del personal son: Educación, Experiencia y Competencias (destrezas específicas, de conocimientos y personales). Para considerar a una persona "competente", esta debe alcanzar un nivel mínimo requerido del 75% de cumplimiento en los requisitos o nivel de competencia.
- La única herramienta mediante la cual se califica destrezas personales es la evaluación del desempeño de no existir aún esta medición, se califican el resto de factores por el método establecido.
- El personal ingresado a la empresa antes de la implantación del SGC, que no cumpla con requerimientos de educación o experiencia, serán

| | | |
|--|---|--|
|  | DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | F. elaboración: 01 NOV 2007 174 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 |
| | | Elaborado: Maria Cristina Sevilla |
| | Código: RRHH-PRO-003 | Aprobado: Gerente General Revisión: 01 |

considerados como excepciones y se emitirán certificados de aptitud en los casos que aplique.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)



| | | |
|---|--|-----------------------------|
|  | Descripción y Perfil de Puestos | F. elaboración: 01 NOV 2017 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 |
| | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | Aprobado: Gerente General | |
| Código: RRHH-REG-008 | | Revisión: 01 |

1. Datos de Identificación

| | | | |
|--------------|--|---------------------|--|
| Cargo | | Salario Base | |
| Área | | | |

2. Propósito Principal del Puesto

| |
|--|
| |
|--|

3. Matriz de Competencias

| Nº | Actividades | Resultados |
|----|-------------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

4. Educación Formal Requerida

| Nivel de Educación Formal | Especifique el número de años de estudio o los diplomas/ títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ej. Administración, Economía, etc.) |
|---------------------------|---|--|
| | | |

| | | |
|---|--|-----------------------------------|
|  | Descripción y Perfil de Puestos | F. elaboración: 01 NOV 2007 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 |
| | Código: RRHH-REG-008 | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

5. Conocimientos Académicos

| Nº | Conocimientos Académicos | Requerimientos de Selección | Requerimientos de Capacitación |
|----|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

6. Destrezas Específicas Requeridas

| Nº | Destrezas Específicas | Requerimiento de Selección | Requerimiento Capacitación |
|----|-----------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

7. Habilidades Personales

| Nº | Habilidades Personales | Requerimiento de Selección | Requerimiento Capacitación |
|----|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

| | | |
|---|--|----------------------------------|
|  | Descripción y Perfil de Puestos | F. elaboración: 01 NOV 177 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 |
| | | Elaborado: Mana Cristina Sevilla |
| Código: RRHH-REG-008 | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

8. Experiencia Laboral Requerida

| Dimensiones de Experiencia | Detalle |
|----------------------------------|---------|
| 1. Tiempo de Experiencia | |
| 2. Especificad de la experiencia | |
| 3. Contenido de la experiencia | |

9. Actividades de la Posición

| Nº | Actividad de la Posición | F | CE | CM | Total |
|----|--------------------------|---|----|----|-------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

F= Frecuencia

CE= Consecuencias de los errores

CM= Complejidad

Total= Importancia de la Actividad/ 100 puntos

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | Calificación de Competencia Personal Interno | F. elaboración: 01/NOV/2007 |
| | | F. aprobación: 18/DIC/2007 |
| Código: RRHH-REG-009 | | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |

PUESTO: EMPLEADO:

| EDUCACION | | Cumple | |
|-----------|--|--------|--|
| Requerida | | | |
| Real | | | |
| Acciones | | | |


| EXPERIENCIA | | Cumple | |
|-------------|--|--------|--|
| Requerida | | | |
| Real | | | |
| Acciones | | | |


| CONOCIMIENTOS | | Cumple | |
|---------------|----------|--------|--|
| Requerido | Acciones | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |


| DESTREZAS | | Cumple | |
|-----------|----------|--------|--|
| Requerido | Acciones | | |
| | | | |
| | | | |


Competencia Empleado: #¡DIV/0! %

Fecha:

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
|  | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | F. elaboración: 01/NOV/2007 |
| | | F. aprobación: 18/DIC/2007 |
| Código: RRHH-REG-010 | | Elaborado: María Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | | Revisión: 01 |
| Actúa rápida y decididamente en una situación de problema o situación imprevista. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Adapta su lenguaje según el grupo al que se dirige / utiliza un lenguaje comprensible | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Amplía la información sobre el tema que el cliente muestra interés o escepticismo. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Analiza la naturaleza o causas de los problemas | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Aprende de experiencias pasadas de su trabajo. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Asimila, comprende y aplica información nueva en la ejecución de sus funciones. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |
| Comunica al cliente el plan de acción a seguir. | | 0. NO APLICA |
| | | 1. NUNCA |
| | | 2. RARA VEZ |
| | | 3. FRECUENTEMENTE |
| | | 4. SIEMPRE |

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------|
|  | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | F. elaboración: |
| | | F. aprobación: |
| Código: RRHH-REG-010 | Elaborado: Directora Adm Fin | |
| | Aprobado: Gerente General | |
| | Revisión: 01 | |
| Comunica oportuna y eficazmente las novedades o acciones a realizarse | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo (áreas o departamentos) | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Cuando habla se expresa con claridad, expresa sus ideas de manera franca y abierta con hechos y datos | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Detecta la problemática de una situación | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| En equipos de trabajo realiza aportes considerables | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Escucha activamente, hace preguntas y comprende los mensajes de los demás | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Establece y mantiene contacto permanente con el cliente. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Evalúa la efectividad de los objetivos alcanzados en los planes o proyectos. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------------|
|  | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | F. elaboración: |
| | | F. aprobación: |
| | | Elaborado: Directora Adm Fin |
| | | Aprobado: Gerente General |
| | Código: RRHH-REG-010 | Revisión: 01 |
| <p>Hace lo necesario para satisfacer o resolver las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Logra el compromiso del cliente con: un requerimiento de seguro, una nueva cita, etc.</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Mantiene el control aún frente a situaciones límites (discusiones, estrés, etc)</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Modifica su conducta / adapta lo aprendido a panoramas o situaciones actuales</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>¿Ofrece ayuda, cooperación y comparte responsabilidades con los demás?</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Optimiza o mejora procesos o métodos utilizados en el trabajo.</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Plantea alternativas de solución o mejora sin que se le pregunte o solicite.</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| <p>Propone sugerencias útiles cuando se le solicita que evalúe alguna cuestión.</p> | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |

| | | |
|--|--------------------------------|-----------------|
|  | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | F. elaboración: |
| | | F. aprobación: |
| Código: RRHH-REG-010 | Elaborado: Directora Adm Fin | |
| | Aprobado: Gerente General | |
| | | Revisión: 01 |
| Realiza preguntas para identificar o confirmar las señales positivas o negativas del cliente. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Realiza sus actividades dentro de límites razonables de tiempo. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Recomienda alternativas de solución. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Se anticipa a hechos, creando oportunidades y evitando problemas potenciales, que no son evidentes para otros. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Sugiere modificaciones pertinentes en la ejecución de un proceso/ proyecto/ trabajo | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Tiene interés por adquirir de nuevos conocimientos / destrezas y demuestra poseerlos. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes/ usuarios/ compañeros. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |
| Utiliza argumentos de peso, tácticas o estrategias para sustentar sus ideas / ofertas. | 0. NO APLICA | |
| | 1. NUNCA | |
| | 2. RARA VEZ | |
| | 3. FRECUENTEMENTE | |
| | 4. SIEMPRE | |

| | | | |
|--|-------------------------|-----------------------------------|------------|
| | AMBIENTE LABORAL | F. elaboración: 01 NOV 2007 | 183 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | |
| | | Elaborado: María-Cristina Sevilla | |
| | Código: RRHH-PRO-004 | Aprobado: Gerente General | |
| | | Revisión: 01 | |

1. OBJETIVO

Identificar factores psicosociales que influyen en el rendimiento y satisfacción del personal, para tomar acciones que mejoren el ambiente laboral.

2. ALCANCE

Desde la evaluación del ambiente laboral, hasta su mejoramiento.

3. DEFINICIONES

- **Factores psicosociales.-** Condiciones sociales y psicológicas bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **Ambiente laboral.-** Son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.
- **Satisfacción del personal.-** Es el resultado de las percepciones de los empleados sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

4. RESPONSABLES

- Directora Administrativa Financiera

5. DOCUMENTOS


- RRHH-REG-011 Plan de Ambiente Laboral

6. POLÍTICAS

- Los funcionarios que tengan a cargo manejo de personal, deben apoyar y facilitar la ejecución de los planes de acción.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

RRHH-PRO-004: anexo 1 AMBIENTE LABORAL

| Actividad | Descripción | Responsable |
|--|--|--|
|  <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> IDENTIFICACIÓN[IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES] IDENTIFICACIÓN --> ELABORACIÓN[ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN] ELABORACIÓN --> EJECUCIÓN[EJECUCIÓN DE PLANES] EJECUCIÓN --> SEGUIMIENTO[SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES] SEGUIMIENTO --> EFECTIVO{EFECTIVO?} EFECTIVO -- SI --> FIN([FIN]) EFECTIVO -- NO --> ELABORACIÓN </pre> | <p>A través de un diagnóstico mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas formales e informales, observación, comentarios, reuniones o talleres, se identifican factores que afectan al ambiente laboral. Para este proceso en algunas ocasiones se contrata servicios especializados de consultoría externa.</p> <p>La Directora Administrativa Financiera elabora un plan de ambiente laboral (RRHH-REG-010) involucrando a la gerencia de Recursos Humanos y al Jefe de relaciones Industriales, priorizando los factores de mayor incidencia y recurrencia para tomar acciones de mejora. En caso de consultoría externa, el consultor presenta el plan de acción.</p> <p>Se ejecuta las acciones planteadas en coordinación con el personal de las áreas involucradas de acuerdo a los cronogramas establecidos por la Directora Administrativa Financiera</p> <p>Se realiza un seguimiento de las mejoras, mediante entrevistas, observación, comentarios o reuniones; para conocer la efectividad de los planes.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |



Plan de Ambiente Laboral

Código: RRHH-REG-011

F. elaboración: 01/NOV/2007

F. aprobación: 18/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

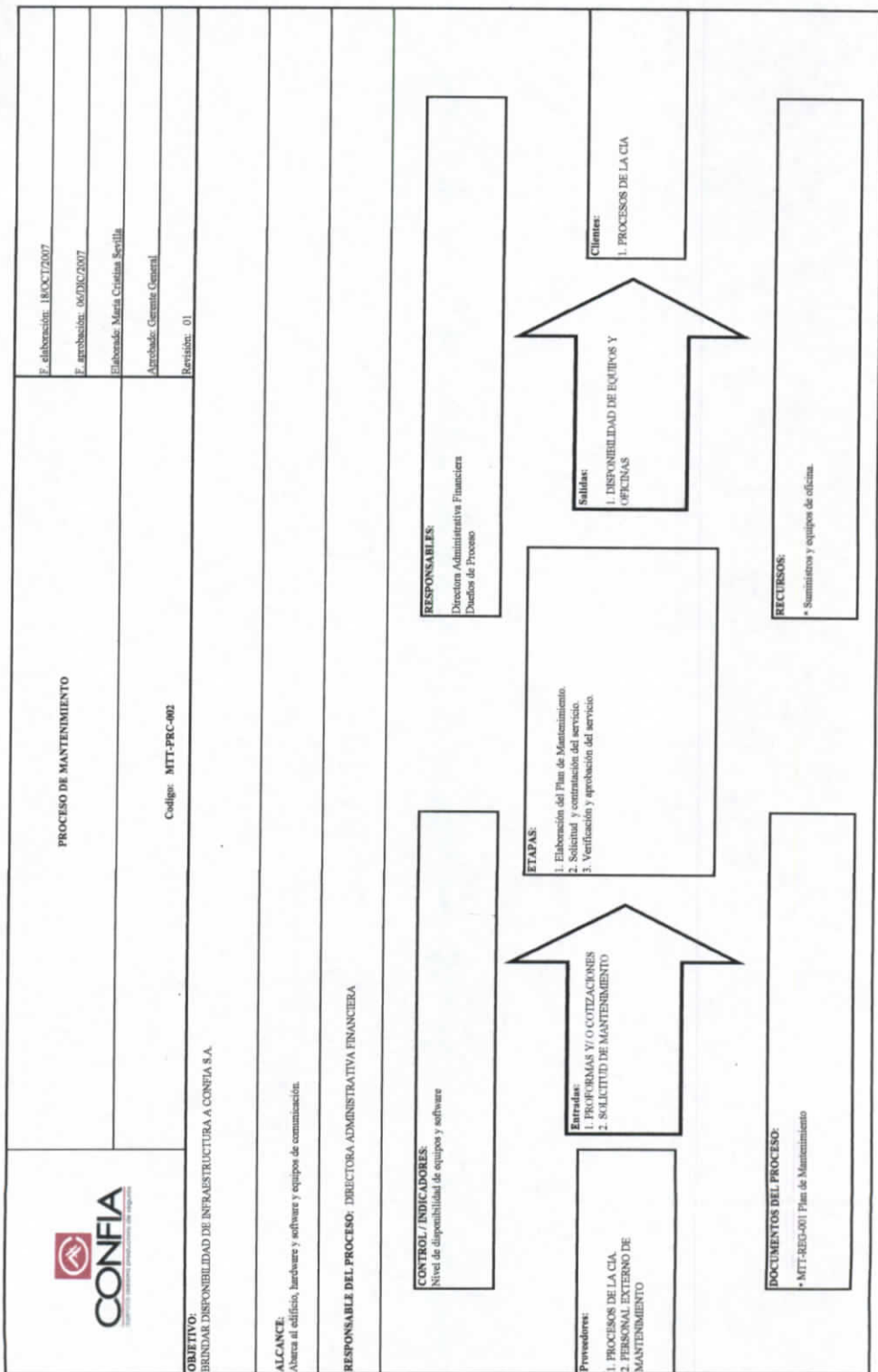
Revisión: 01


| AREAS DE INCIDENCIA | SITUACIÓN ACTUAL / INDICADOR | ACCIONES O PROPUESTAS | FECHA ESTIMADA DE REALIZACIÓN | RESPONSABLES ACCIONES | RESPONSABLES SEGUIMIENTO | SITUACIÓN FINAL / INDICADOR |
|---------------------|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Aprobado por Gerencia General

6.4.2 Mantenimiento

El presente proceso contiene el diagrama de caracterización (MTT-PRC-001), procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (MTT-PRO-001) y registro (PET-REG-001) plan de mantenimiento.



| | | | |
|---|---------------------|-----------------------------------|-----|
|  | MANTENIMIENTO | E. elaboración: 31/08/2007 | 188 |
| | | E. aprobación: 17/DIC/2007 | |
| | Código: MTT-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | | Aprobado: Gerente General | |
| | | Revisión: 01 | |

1. OBJETIVO

Brindar disponibilidad a la infraestructura de Confia.

2. ALCANCE

Abarca al edificio, hardware y software y equipos de comunicación.

3. DEFINICIONES

- **Disponibilidad.-** Capacidad de los equipos disponibles para el usuario.
- **Servicio externo.-** Es una actividad realizada por personal que no pertenece a la empresa.

4. RESPONSABLES

- Directora Administrativa Financiera
- Gerente General
- Dueños de Proceso
- Personal externo de mantenimiento

5. DOCUMENTOS Y REGISTROS


- MTT-REG-001 Plan de Mantenimiento

6. POLÍTICAS


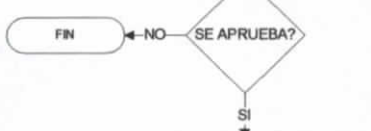

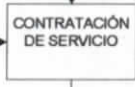


- El Plan de Mantenimiento se elabora una vez al año en base a las experiencias del periodo anterior.
- En caso de que surgieran necesidades de mantenimiento imprevistas, la Asistente Administrativa Financiera se encargará de la contratación del servicio, siempre que este lo amerite y sea autorizado por la Gerencia General.
- Siempre deberá existir el respaldo de la solicitud realizada por el dueño de proceso a la Asistente Administrativa Financiera vía mail, así como la aprobación de la Gerencia General.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

| | | |
|---------------|------------------|--|
| Documento SGC | Copia Controlada | |
|---------------|------------------|--|

| | | | |
|---|----------------------|-----------------------------------|------------|
|  | MANTENIMIENTO | F. elaboración: 31 OCT 2007 | 189 |
| | | F. aprobación: 17 DIC 2007 | |
| | | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | | Aprobado: Gerente General | |
| | Código: MTT-PRO-001 | Revisión: 01 | |

MTT-PRO-001: anexo 1

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|--|--|
|  | <p>La Directora Administrativa Financiera se encarga de elaborar el Plan de Mantenimiento (MTT-REG-001) para todo el año, posterior a una reunión en la que los dueños de cada proceso expondrán sus necesidades.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | <p>El Plan de Mantenimiento debe ser aprobado por el Gerente General. Si no se aprueba se termina el proceso.</p> | <p>Gerente General</p> |
|  | <p>Cuando sea necesario, el dueño de cada proceso deberá solicitar vía e-mail a la Directora Administrativa Financiera, la contratación de servicio de mantenimiento de acuerdo al problema que se presente.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | <p>La Directora Administrativa se encarga de contratar el servicio de mantenimiento.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>El personal que solicita el servicio externo es el encargado de aprobarlo y verificar su cumplimiento.</p> | <p>Dueños de proceso</p> |
|  | <p>Si el servicio es conforme será notificado a la Directora Administrativa Financiera para que realice el pago. Si el servicio no es conforme se deberá hacer una nueva contratación o renegociar los términos de la negociación inicial.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |

6.4.3 Compras

El presente proceso contiene el diagrama de caracterización (CMP-PRC-001), los procedimientos: compras (CMP-PRO-001) con su respectivo diagrama de flujo, evaluación y reevaluación de proveedores (CMP-PRO-002) con su respectivo diagrama de flujo; y registros (CMP-REG-001) matriz de evaluación de proveedores, (CMP-REG-002) matriz de reevaluación de proveedores, (CMP-REG-003) listado general de proveedores.



PROCESO DE COMPRAS

F. elaboración: 19/OCT/2007

F. aprobación: 07/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

Código: CMP-PRC-003

OBJETIVO:
ADQUIRIR Y PROVEER BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS PARA EL NORMAL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES DE LA CIA.

ALCANCE:
Desde la solicitud de adquisición hasta la provisión del bien o servicio requerido.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTROL / INDICADORES:
Cumplimiento del presupuesto de gastos

RESPONSABLES:
Gerente General
Directora Administrativa Financiera

Proveedores:
1. PROCESOS DE LA CIA.
2. PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

Entradas:
1. SOLICITUD DE REQUERIMIENTO
2. COTIZACIONES


ETAPAS:
1. Recepción de la solicitud
2. Obtención de proformas y selección del proveedor
3. Definición de la forma de pago
4. Adquisición
5. Registro de inventarios
6. Evaluación y Reevaluación de Proveedores

Salidas:
1. DISPONIBILIDAD DE SUMINISTROS.

Clientes:
1. PROCESOS DE LA CIA.

DOCUMENTOS DEL PROCESO:
• Proforma
• Documentos de Pago
• Inventarios
• CMP-REG-001 Matriz de Evaluación de Proveedores.
• CMP-REG-002 Matriz de Reevaluación de Proveedores.
• CMP-REG-003 Listado General de Proveedores

RECURSOS:
Suministros y equipos de oficina.

| | | | | |
|---|---------------------|-----------------------------------|-----|--|
|  | COMPRAS | F. elaboración: 02 NOV 2007 | 193 | |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | | |
| | Código: CMP-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla | | |
| | | Aprobado: Gerente General | | |
| | | Revisión: 01 | | |

1. OBJETIVO

Adquirir y proveer de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las operaciones de la Compañía.

2. ALCANCE

Desde la solicitud de adquisición, hasta la provisión del bien o servicio requerido.

3. DEFINICIONES

- **Proforma.-** documento emitido por el proveedor en el que se detalla especificaciones y precio del material, equipo o suministro solicitado.

4. RESPONSABLES


- Directora Administrativa Financiera

5. DOCUMENTOS


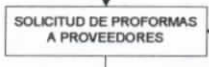


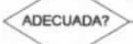


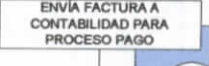

- Proforma
- Documentos de Pago
- Inventarios


6. POLÍTICAS

- Todas las compras de Materiales y/o Servicios, se realizan a Proveedores Aprobados, si es nuevo se la realiza previa Evaluación Inicial y calificación de acuerdo a CMP-PRO-002.
- Toda compra previa su tramitación, debe tener la autorización de la persona responsable.
- Toda compra que supere los USD 300.00 dólares debe tener la aprobación del Gerente General y se analizarán mínimo dos proformas.

| | | | | |
|--|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------|
|  | <h1>COMPRAS</h1> | F. elaboración: 02 NOV 2007 | 194 | |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | | |
| | Código: CMP-PRO-001 | | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | | | Aprobado: Gerente General | Revisión: 01 |

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

| CMP-PRO-001: anexo 1 | | |
|---|---|--|
| Actividad | Descripción | Responsable |
|  | Se realiza el requerimiento de necesidad | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se busca proveedores y se solicita proformas | Directora Administrativa Financiera |
|  | Elabora proforma de acuerdo a requerimiento | Proveedores |
|  | Se revisa la proforma enviada por el proveedor | Directora Administrativa Financiera |
|  | Si está de acuerdo con la necesidad se aprueba Si no está de acuerdo, se pide a otro proveedor la cotización | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se indica al proveedor que se adquiere el bien o servicio | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se revisa la conformidad con el bien o servicio | Directora Administrativa Financiera |
|  | Se envía la factura a contabilidad para que realice el trámite de pago respectivo | Directora Administrativa Financiera |
|  | | |

| | | | |
|---|---|-----------------------------|--------------|
|  | EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES | F. elaboración: 02 NOV 2007 | 195 |
| | | F. aprobación: 18 DIC 2007 | |
| | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | | |
| | Aprobado: Gerente General | | |
| | Código: CMP-PRO-002 | | Revisión: 01 |

1. OBJETIVO

Administrar una Lista de Proveedores confiables, que permitan asegurar la calidad en el servicio que ofrece Confia.

2. ALCANCE

Desde la clasificación de los Proveedores, hasta su seguimiento y mejora.

3. DEFINICIONES

- **Evaluación.-** Calificación inicial a los proveedores nuevos de una empresa.
- **Reevaluación.-** Calificación y verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos por la empresa de acuerdo al área.
- **Proveedor.-** Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

4. RESPONSABLES


- Directora Administrativa Financiera
- Gerente General
- Dueños de Proceso

5. DOCUMENTOS

- CMP-REG-001 Matriz de Evaluación de Proveedores.
- CMP-REG-002 Matriz de Reevaluación de Proveedores.
- CMP-REG-003 Listado General de Proveedores

6. POLÍTICAS

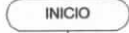

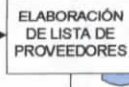

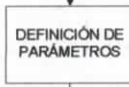
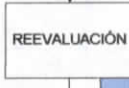


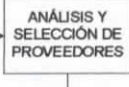
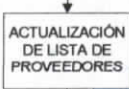
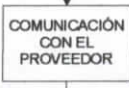



- Todos los proveedores que ofrezcan sus materias primas, equipos, materiales, servicios y suministros a CONFÍA S.A. deberán someterse al proceso de evaluación y reevaluación que, para el efecto se encuentran establecidos bajo el SGC ISO 9001:2000.
- El resultado de la evaluación o reevaluación de proveedores de acuerdo al criterio del dueño del proceso podrá ser comunicado a los proveedores para los fines pertinentes.
- El listado de proveedores COMPRA-REG-003 es administrado por el responsable del proceso de Compras, y las calificaciones de las evaluaciones o reevaluaciones es enviada por cada uno de los responsables de área.


| | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----|
|  | EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES | E. elaboración: 02/NOV/2007 | 196 |
| | | F. aprobación: 18/DE/2007 | |
| | | Elaborado: María Cristina Sevilla | |
| | Código: CMP-PRO-002 | Aprobado: Gerente General | |
| | | Revisión: 01 | |

- Es responsabilidad de la Asistente Administrativa Financiera, mantener los registros (matrices) sobre los cuales se ha evaluado y reevaluado a los proveedores.
- Una vez implantado el Procedimiento en mención, se realizará las Reevaluaciones de Proveedores cada seis meses, durante el primer año.
- En el caso de que un proveedor único obtenga en una Reevaluación una calificación de NO CONFIABLE, se seguirá considerándolo dentro de la Lista de Proveedores, bajo la autorización del dueño del Proceso respectivo, hasta que se lo pueda sustituir en cuanto sea posible.
- La Asistente Administrativa Financiera establece convenios y cotizaciones. El Gerente General aprueba la mejor cotización y se define la forma de pago, caso contrario se solicita nuevas cotizaciones.
- La verificación y aprobación de materiales y/o servicios, está a cargo de los Dueños de cada Proceso.
- En el caso de que exista inconformidad con lo comprado será el responsable del proceso quien realice la devolución o la aceptación condicional con el proveedor.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

CMP-PRO-002: anexo 1

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|---|--|
|  | | |
|  | <p>La Directora Administrativa Financiera establece si el proveedor es nuevo (evaluación inicial) o si es un proveedor fijo (reevaluación).</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>Se elabora la lista de proveedores (CMP-REG-003), la cual es revisada y aprobada por el Gerente General conjuntamente con los dueños de cada proceso involucrado.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Gerente General Dueños de proceso</p> |
|  | | |
|  | <p>Los parámetros se definen de acuerdo a la naturaleza de cada materia prima, material o servicio, y se los establece en matrices de Evaluación y Reevaluación COMPRAS-REG-001 y 002 respectivamente.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>En el caso de Evaluación se comunica los parámetros definidos al nuevo proveedor. Se aplica las matrices por proveedor y se califican los parámetros.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | | |
|  | | |
|  | <p>Se obtiene la calificación por proveedor y se analizan los resultados</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | <p>En base a las calificaciones se actualiza la Listado General de Proveedores. (CMP-REG-003)</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | <p>Se comunica la calificación al proveedor vía e-mail, fax o carta. Se establece Planes de Acción con proveedores</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | <p>Se verifica el cumplimiento de los planes de acción, bajo una retroalimentación al proceso de compras. De no existir mejora en los proveedores, se procede a una suspensión temporal bajo el criterio y autorización del Dueño del Proceso respectivo.</p> | <p>Directora Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |
|  | | |
|  | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|------------------|-----------------------------|----------|----------|------------------|----------|----------------------------|------------|
|  | Matriz de Evaluación de Proveedores | | F. elaboración: 02/NOV/2007 | | | | | F. aprobación: 18/DIC/2007 | |
| | | | Elaborado: Cristina Sevilla | | | | | Aprobado: Gerente General | |
| Codigo: COM-REG-001 | | | Revisión: 01 | | | | | | |
| PROCESO: <input type="text"/> | | | | | | | | | |
| Proveedor: | | | | | | | | | |
| | | | ESCALA | | | | | PONDERACION | |
| PUNT | PARAMETRO | INDICADOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | REAL | MAX |
| | CALIDAD | | | | | | | | 5 |
| | PRECIO | | | | | | | | 5 |
| | TIEMPO DE ENTREGA | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | 0 | 25 |
| | | | | | | | | Calificación | 0% |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | | Revisión: | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|----------------------|---|---|------------------|--------------------|---------------------|------------|
|  <p>CONFIA <small>Compañía Colombiana Productora de Seguros</small></p> | Matriz de Reevaluación de Proveedores | F. elaboración: 02/NOV/2007 | | | | | | | |
| | | F. aprobación: 18/DIC/2007 | | | | | | | |
| | | Elaborado: Cristina Sevilla | | | | | | | |
| | Codigo: COM-REG-002 | Aprobado: Gerente General | | | | | | | |
| | | Revisión: 01 | | | | | | | |
| PROCESO: | | | | | | | | | |
| Proveedor: | | | | | | | | | |
| | | ESCALA | | | | | PONDERACION | | |
| PUNT | PARAMETRO | INDICADOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | REAL | MAX |
| | CALIDAD | | | | | | | | 5 |
| | PRECIO | | | | | | | | 5 |
| | TIEMPO DE ENTREGA | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | | 5 |
| | | | | | | | | 0 | 25 |
| | | | | | | | | Calificación | 0% |
| Elaborado por: | | | Aprobado por: | | | Revisión: | | | |

6.4.4 Finanzas

El presente proceso contiene el diagrama de caracterización (FIN-PRC-001), procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (FIN-PRO-001).



PROCESO DE FINANZAS

F. elaboración: 19/OCT/2007

F. aprobación: 07/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

Código: FIN-PRC-004

OBJETIVO:
DETERMINAR EL PRESUPUESTO ANUAL DE LA COMPAÑÍA, PARA APOYAR LA PLANIFICACIÓN DE DEMANDA.

ALCANCE:
Desde la elaboración del pronóstico de ventas hasta la validación y elaboración del presupuesto anual.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTROL / INDICADORES:
Eficiencia administrativa financiera

RESPONSABLES:
Gerente General
Directora Administrativa Financiera

Proveedores:
1. PROCESOS DE LA CIA.

Entradas:
1. DATOS HISTORICOS


ETAPAS:
1. Elaboración de los Pronósticos de Ventas y Gastos.
2. Elaboración del Presupuesto Anual.
3. Seguimiento mensual del cumplimiento del presupuesto.

Salidas:
1. PROVISION DE RECURSOS

Clientes:
1. PROCESOS DE LA CIA.

DOCUMENTOS DEL PROCESO:
• Presupuesto Anual (xls)
• Seguimiento Mensual del Presupuesto (Mastersoft)

RECURSOS:
Suministros y equipos de oficina.

| | | | | |
|---|---------------------|-----------------------------------|-----|--|
|  | FINANZAS | F. elaboración: 31 OCT 2007 | 203 | |
| | | F. aprobación: 17 DIC 2007 | | |
| | Código: FIN-PRO-001 | Elaborado: María Cristina Sevilla | | |
| | | Aprobado: Gerente General | | |
| | | Revisión: 01 | | |

1. OBJETIVO

Determinar el Presupuesto Anual de la Compañía, para apoyar la Planificación de Demanda.

2. ALCANCE

Desde la elaboración del pronóstico de ventas hasta la validación y elaboración del presupuesto anual.

3. DEFINICIONES

- **Presupuesto.** _ Es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

4. RESPONSABLES

- Gerente General
- Directora Administrativa Financiera

5. DOCUMENTOS

- Presupuesto Anual (xls)
- Seguimiento Mensual del Presupuesto (Mastersoft)

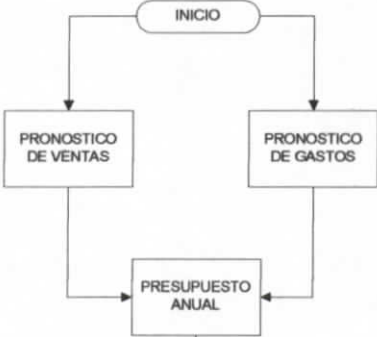




6. POLITICAS

- El Pronóstico de Ventas y Gastos deben ser elaborados en base a datos históricos.
- El Presupuesto Anual debe ser analizado y aprobado por la Gerencia General y miembros del Comité Ejecutivo.
- Debe realizarse un seguimiento mensual del cumplimiento del Presupuesto.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)

| | | |
|---------------|------------------|--|
| Documento SGC | Copia Controlada | |
|---------------|------------------|--|

FIN-PRO-001: anexo 1

| Actividad | Descripción | Responsable |
|---|---|--|
|  | <p>Los Pronósticos de Ventas y Gastos son elaborados por el Gerente General y la Directora Administrativa Financiera, en base a los datos históricos para obtener el presupuesto del siguiente año.</p> | <p>Gerente General Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>El Gerente General consolida en el Presupuesto Anual los resultados obtenidos en los Pronósticos de Ventas y Gastos.</p> | <p>Gerente General</p> |
|  | <p>El Presupuesto Final es analizado y aprobado en Comité Ejecutivo.</p> | <p>Gerente General Directora Administrativa Financiera Socios- accionistas</p> |
|  | <p>Se realiza un seguimiento mensual al cumplimiento del presupuesto, realizando un comparativo con las ventas y gastos.</p> | <p>Gerente General Directora Administrativa Financiera</p> |
|  | <p>Si lo presupuestado se está cumpliendo termina el proceso, caso contrario se elabora un Plan de Acción.</p> | <p>Gerente General Asistente Administrativa Financiera Dueños de proceso</p> |

6.4.5 Control de Documentos y Registros

El presente proceso contiene el diagrama de caracterización (CDR-PRC-001), procedimiento con su respectivo diagrama de flujo (CDR-PRO-001) y registros (CDR-REG-001) lista maestra de documentos y registros, (CDR-REG-002) lista de distribución.



PROCESO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

F. elaboración: 19/OCT/2007

F. aprobación: 07/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

Código: CDR-PRC-005

OBJETIVO:
ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD Y CONTROL DE DOCUMENTOS E INFORMACION EN LA CIA.

ALCANCE:
Desde la creación, aprobación y puesta en uso de documentos, hasta su control de cambios y prevención del uso de documentos obsoletos.

RESPONSABLE DEL PROCESO: DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

CONTROL / INDICADORES:
Lista maestra de documentos y registros

RESPONSABLES:
Directora Administrativa Financiera
Gerente General

Proveedores:
1. PROCESOS DE LA CIA.

Entradas:
1. Información y documentos.


ETAPAS:
1. Revisión del cambio propuesto o nuevo documento
2. Aprobación
3. Cambio del documento
4. Aprobación final.
5. Notificación o difusión a usuarios involucrados

Salidas:
1. Documentación aprobada y segura para su uso.

Clientes:
1. PROCESOS DE LA CIA.

DOCUMENTOS DEL PROCESO:
• CDR-REG-001 Lista maestra de Documentos y Registros
• CDR-REG-002 Lista de Distribución

RECURSOS:
* Suministros y equipos de oficina.

| | | | | |
|---|--|-----------------------------------|-----|--|
|  | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | F. elaboración: 02 NOV 2007 | 207 | |
| | | F. aprobación: 19 DIC 2007 | | |
| | | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | | |
| | Código: CDR-PRO-001 | Aprobado: Gerente General | | |
| | | Revisión: 01 | | |

1. OBJETIVO

Asegurar la disponibilidad y control de documentos e información en la compañía.

2. ALCANCE

Desde la creación, aprobación y puesta en uso de documentos, hasta su control de cambios y prevención del uso de documentos obsoletos.

3. DEFINICIONES

- **Documento.-** Información en un medio de soporte (Registro, Especificación, Procedimiento Documentado, Plano, Informe, Norma, muestras, patrones y documentos generales).
- **Documento Obsoleto.-** Documento que ha perdido su vigencia.
- **Información.-** Datos que poseen significado.
- **Registro.-** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

4. RESPONSABLES

- Directora Administrativa Financiera
- Gerente General


5. DOCUMENTOS

- CDR-REG-001 Lista maestra de Documentos y Registros
- CDR-REG-002 Lista de Distribución

6. POLÍTICAS

- Los documentos escritos están disponibles en carpetas identificadas y ubicadas en un lugar determinado.
- Para crear o eliminar Documentos Controlados, se comunica vía e-mail al responsable del proceso de Control de Documentos y Registros, para que se los incorpore o elimine de las carpetas.
- Los cambios efectuados en los documentos, cuando se trate de adiciones o modificaciones, son subrayados y cuando se elimine información, se colocará una línea en ese espacio.
- El Dueño de Proceso, comunica oportunamente a los involucrados en el proceso sobre la creación, anulación o actualización de un documento.
- El dueño del proceso de Control de Documentos y Registros, es responsable de retirar los documentos obsoletos impresos de sus puntos de uso y destruirlos inmediatamente una vez que hayan sido actualizados,

| | | |
|---------------|------------------|--|
| Documento SGC | Copia Controlada | |
|---------------|------------------|--|

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------------|--------------|
|  | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | F. elaboración: 02/NOV/2007 | 208 | |
| | | F. aprobación: 19/DIC/2007 | | |
| | | | Elaborado: Maria Cristina Sevilla | |
| | Código: CDR-PRO-001 | | Aprobado: Gerente General | Revisión: 01 |

manteniendo una copia digitalizada de su última revisión en: eecheverria\\c:misdokumentos\\obsoletos.

- No se debe hacer enmendaduras o adiciones, sobre un documento controlado.
- Los campos que no sean llenados en los registros, deben ser anulados, colocando No Aplica (N/A) ó Guión (-) y la corrección de datos deben realizarse con corrector sobre el dato erróneo.
- La Asistente Administrativa Financiera revisará las modificaciones o actualizaciones solicitadas. Si es adecuado lo aprueba, caso contrario el proceso se finaliza.
- Se pone a consideración del Gerente General para la aprobación final y se notifica a los procesos implicados.
- Documentos tales como facturas, proformas, cotizaciones y cualquier otro tipo de documento proporcionado por personas externas a la empresa, son tomados en consideración como “Documentos Externos”.
- En la Lista de Distribución constan las personas a las cuales se les debe notificar cualquier cambio realizado en la documentación relativa al proceso.

7. ACTIVIDADES (diagrama de flujo)



LISTA MAESTRA DE REGISTROS Y DOCUMENTOS

F. elaboración: 2/NOV/2007

F. aprobación: 19/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

CDR-REG-001

| # | PROCESO | CODIGO | TIPO | NOMBRE | REVISION No. | EMITIDO POR | RESPONSABLE DE ALMACENAR | ARCHIVO O UBICACIÓN | FECHA ULTIMA REVISION |
|----|----------------------------|-------------|------|---|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1 | PLANIFICACION ESTRATEGICA | PET-PRC-001 | PRC | PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-PET | |
| 2 | PLANIFICACION ESTRATEGICA | PET-PRO-001 | PRO | PLANIFICACIONES ESTRATEGICA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-PET | |
| 3 | PLANIFICACION ESTRATEGICA | PET-REG-001 | REG | PLAN DE ACCION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | GERENTE GENERAL | FILE: PLANES DE ACCION | |
| 4 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | CMM-PRC-001 | PRC | PROCESO DE CONTROL, MEDICION Y MEJORA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMM | |
| 5 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | CMM-PRO-001 | PRO | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMM | |
| 6 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | CMM-INT-001 | INT | ANALISIS DE CAUSA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMM | |
| 7 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | CMM-REG-001 | REG | REPORTE DE ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA- RAC- RAP | |
| 8 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | SNC-PRO-001 | PRO | CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-SNC | |
| 9 | VENTAS | VNT-PRC-001 | PRC | PROCESO DE VENTAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: CONFIA-VNT | |
| 10 | VENTAS | VNT-PRO-001 | PRO | VENTAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: CONFIA-VNT | |
| 11 | EMISION | EMS-PRC-001 | PRC | PROCESO DE EMISION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | ASISTENTE DE EMISION | FILE: CONFIA-EMS | |
| 12 | EMISION | EMS-PRO-001 | PRO | EMISION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | ASISTENTE DE EMISION | FILE: CONFIA-EMS | |
| 13 | EMISION | EMS-INT-001 | INT | CONDICIONES DE EMISION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | ASISTENTE DE EMISION | FILE: CONFIA-EMS | |
| 14 | COBRANZA | CBR-PRC-001 | PRC | PROCESO DE COBRANZA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA DE COBRANZA | FILE: CONFIA-CBR | |
| 15 | COBRANZA | CBR-PRO-001 | PRO | COBRANZA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA DE COBRANZA | FILE: CONFIA-CBR | |
| 16 | COBRANZA | CBR-INT-001 | INT | CONDICIONES DE COBRANZA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA DE COBRANZA | FILE: CONFIA-CBR | |
| 17 | ATENCION DE SINIESTROS | ASN-PRC-001 | PRC | PROCESO DE ATENCION DE SINIESTROS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADOR TECNICO DE SINIESTROS | FILE: CONFIA-ASN | |
| 18 | ATENCION DE SINIESTROS | ASN-PRO-001 | PRO | ATENCION DE SINIESTROS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADOR TECNICO DE SINIESTROS | FILE: CONFIA-ASN | |
| 19 | SERVICIO POST VENTA | SPV-PRC-001 | PRC | PROCESO DE SERVICIO DE POST VENTA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: CONFIA-SPV | |
| 20 | SERVICIO POST VENTA | SPV-PRO-001 | PRO | SERVICIO DE POST VENTA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: CONFIA-SPV | |
| 21 | SERVICIO POST VENTA | SPV-INT-001 | INT | CONDICIONES DE RENOVACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: CONFIA-SPV | |
| 22 | SERVICIO POST VENTA | SPV-REG-001 | REG | REPORTE DE RENOVACIONES | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | COORDINADORA TECNICA COMERCIAL | FILE: REPORTE DE RENOVACIONES | |



LISTA MAESTRA DE REGISTROS Y DOCUMENTOS

F. elaboración: 2/NOV/2007

F. aprobación: 19/DIC/2007

Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

CDR-REG-001

| # | PROCESO | CODIGO | TIPO | NOMBRE | REVISION No. | EMITIDO POR | RESPONSABLE DE ALMACENAR | ARCHIVO O UBICACIÓN | FECHA ULTIMA REVISION |
|----|------------------|--------------|------|--|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|
| 23 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-PRC-001 | PRC | PROCESO DE RECURSOS HUMANOS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-RRHH | |
| 24 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-PRO-001 | PRO | SELECCIÓN, INDUCCION Y ENTRENAMIENTO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-RRHH | |
| 25 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-PRO-002 | PRO | CAPACITACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-RRHH | |
| 26 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-PRO-003 | PRO | DETERMINACION DE EVALUACION DE COMPETENCIAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-RRHH | |
| 27 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-PRO-004 | PRO | AMBIENTE LABORAL | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-RRHH | |
| 28 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-001 | REG | REQUISICION DE PERSONAL | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: SELECCIÓN, INDUCCION, ENTRENAMIENTO-RRHH | |
| 29 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-002 | REG | CALIFICACION DE COMPETENCIA SELECCIÓN | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: SELECCIÓN, INDUCCION, ENTRENAMIENTO-RRHH | |
| 30 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-003 | REG | PLAN DE INDUCCION GENERAL | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: SELECCIÓN, INDUCCION, ENTRENAMIENTO-RRHH | |
| 31 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-004 | REG | ENTRENAMIENTO DE PUESTO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: SELECCIÓN, INDUCCION, ENTRENAMIENTO-RRHH | |
| 32 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-005 | REG | SOLICITUD DE CAPACITACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CAPACITACION-RRHH | |
| 33 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-006 | REG | PLAN GENERAL DE CAPACITACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CAPACITACION-RRHH | |
| 34 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-007 | REG | EFICACIA DE LA CAPACITACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CAPACITACION-RRHH | |
| 35 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-008 | REG | DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTOS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: EVALUACION DE COMPETENCIAS-RRHH | |
| 36 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-009 | REG | CALIFICACION DE COMPETENCIA PERSONAL INTERNO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: EVALUACION DE COMPETENCIAS-RRHH | |
| 37 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-010 | REG | EVALUACION DEL DESEMPEÑO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: EVALUACION DE COMPETENCIAS-RRHH | |
| 38 | RECURSOS HUMANOS | RRHH-REG-011 | REG | PLAN DE AMBIENTE LABORAL | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: AMBIENTE LABORAL-RRHH | |
| 39 | MANTENIMIENTO | MTT-PRC-001 | PRC | PROCESO DE MANTENIMIENTO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-MTT | |
| 40 | MANTENIMIENTO | MTT-PRO-001 | PRO | MANTENIMIENTO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-MTT | |
| 41 | MANTENIMIENTO | MTT-REG-001 | REG | PLAN DE MANTENIMIENTO | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-MTT | |
| 42 | COMPRAS | CMP-PRC-001 | PRC | PROCESO DE COMPRAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |
| 43 | COMPRAS | CMP-PRO-001 | PRO | COMPRAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |
| 44 | COMPRAS | CMP-PRO-002 | PRO | EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |



LISTA MAESTRA DE REGISTROS Y DOCUMENTOS

F. elaboración: 02/NOV/2007

F. aprobación: 19/DIC/2007


Elaborado: María Cristina Sevilla

Aprobado: Gerente General

Revisión: 01

CDR-REG-001

| # | PROCESO | CODIGO | TIPO | NOMBRE | REVISION No. | EMITIDO POR | RESPONSABLE DE ALMACENAR | ARCHIVO O UBICACIÓN | FECHA ULTIMA REVISION |
|----|-----------------------------------|-------------|------|--|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 45 | COMPRAS | CMP-REG-001 | REG | MATRIZ DE EVALUACION DE PROVEEDORES | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |
| 46 | COMPRAS | CMP-REG-002 | REG | MATRIZ DE REEVALUACION DE PROVEEDORES | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |
| 47 | COMPRAS | CMP-REG-003 | REG | LISTADO GENERAL DE PROVEEDORES | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CMP | |
| 48 | FINANZAS | FIN-PRC-001 | PRC | PROCESO DE FINANZAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-FIN | |
| 49 | FINANZAS | FIN-PRO-001 | PRO | FINANZAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-FIN | |
| 50 | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | CDR-PRC-001 | PRC | PROCESO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CDR | |
| 51 | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | CDR-PRO-001 | PRO | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CDR | |
| 52 | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | CDR-REG-001 | REG | LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CDR | |
| 53 | CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | CDR-REG-002 | REG | LISTA DE DISTRIBUCION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE: CONFIA-CDR | |
| 54 | AUDITORIA INTERNA | AIN-PRO-001 | PRO | AUDITORIA INTERNA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-AIN | |
| 55 | AUDITORIA INTERNA | AIN-REG-001 | REG | PROGRAMA DE AUDITORIAS | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-AIN | |
| 56 | AUDITORIA INTERNA | AIN-REG-002 | REG | LISTA DE VERIFICACION | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-AIN | |
| 57 | AUDITORIA INTERNA | AIN-REG-003 | REG | INFORME DE AUDITORIA INTERNA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-AIN | |
| 58 | AUDITORIA INTERNA | AIN-REG-004 | REG | PLAN DE AUDITORIA | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-AIN | |
| 59 | MANUAL DE CALIDAD | MDC-DOC-001 | DOC | MANUAL DE CALIDAD | 1 | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA | FILE:CONFIA-MDC | |

| | | |
|---|------------------------------|--|
|  | LISTA DE DISTRIBUCION | F. elaboración: 02/NOV/2007 |
| | | F. aprobación: 19/DIC/2007 |
| | CDR-REG-002 | Elaborado: Cristina Sevilla |
| | | Aprobado: Ger. General Revisión: 01 |

| PROCESO | RESPONSABLE |
|-----------------------------------|--|
| PLANIFICACION ESTRATEGICA | * Gerente General * Director Administrativo Financiero |
| CONTROL, MEDICION Y MEJORA | * Representante de la Dirección (Director Administrativo Financiero) |
| VENTAS | * Coordinador Técnico Comercial |
| EMISION | * Asistente de Emisión |
| COBRANZA | * Coordinador Técnico de Cobranza |
| ATENCION DE SINIESTROS | * Coordinador Técnico de Siniestros |
| SERVICIO POST VENTA | * Coordinador Técnico Comercial * Coordinador Técnico de Siniestros |
| RECURSOS HUMANOS | * Director Administrativo Financiero |
| MANTENIMIENTO | * Director Administrativo Financiero |
| COMPRAS | * Director Administrativo Financiero |
| FINANZAS | * Director Administrativo Financiero |
| CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS | * Director Administrativo Financiero (Director Administrativo Financiero) |

6.5 Indicadores

A continuación se presenta la tabla general de indicadores estratégicos y de soporte del sistema de gestión de calidad, así como tablas con la descripción de cada uno de ellos.

Tabla 6.1 Tabla de indicadores

TABLA DE INDICADORES

| # | PROCESOS | INDICADOR | OBJETIVO | FÓRMULA | FRECUENCIA DE REPORTE | VALOR INICIAL | META | FECHA DE CUMPLIMIENTO | RESPONSABLE DE GESTIONAR |
|----|----------------------------|---|--|--|-----------------------|---------------|---------|-----------------------|-------------------------------------|
| 13 | CONTROL, MEDICION Y MEJORA | Efectividad de Mejoras | Medir la eficacia de la Compañía en la solución de No Conformidades, desde la detección de estas, hasta el cierre de la Acción Correctiva y/o Preventiva | Tiempo promedio de Solución de las No Conformidades | Trimestral | | 15 días | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |
| 14 | RRHH | Eficacia en la Capacitación | Asegurar que la capacitación cumpla con los objetivos propuestos y aporte a la mejora de las competencias del personal | # de Evaluaciones con Resultados Satisfactorios/ Total de Evaluaciones | Semestral | | 95% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |
| 15 | RRHH | Nivel de Competencia del Personal | Medir y mejorar el nivel de competencia del personal mediante planes de capacitación y/o desarrollo que permitan reducir las brechas de competencias | # de Trabajadores que Cumplen el Perfil/ Total de Trabajadores | Semestral | | 90% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |
| 16 | | Satisfacción del Cliente Interno | Establecer los parámetros en cuanto a los factores claves que el personal valora, y conocer su percepción respecto de ellos | Encuestas Satisfactorias/ Encuestas Realizadas | Trimestral | | 100% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |

| # | PROCESOS | INDICADOR | OBJETIVO | FÓRMULA | FRECUENCIA DE REPORTE | VALOR INICIAL | META | FECHA DE CUMPLIMIENTO | RESPONSABLE DE GESTIONAR |
|----|---------------|---|--|---|-----------------------|---------------|------|-----------------------|-------------------------------------|
| 18 | COMPRAS | Cumplimiento del Presupuesto de Gastos | Atender adecuadamente las necesidades de recursos de las diferentes áreas de la empresa | Gastos Incurridos/ Presupuesto de Gastos | Mensual | | 100% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |
| 19 | FINANZAS | Eficiencia Administrativa Financiera | Medir la eficiencia administrativa financiera, dado que la empresa mantiene un techo fijo presupuestario | Gasto Operativo / Ventas Totales | Mensual | | 50% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |
| 17 | MANTENIMIENTO | Nivel de Disponibilidad de Equipos y Software | Conocer la efectividad de los Planes de Mantenimiento | # de Contrataciones de Mantenimiento/ Plan de Mantenimiento | Anual | | 100% | 31/12/2008 | Directora Administrativa Financiera |

| # | PROCESOS | MECANISMOS DE CONTROL |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA | Planes de Acción |
| 2 | CONTROL DOCUMENTOS Y REGISTROS | Lista Maestra de documentos y registros |

Tabla 6.2 Indicador efectividad de mejoras

CONFIA S.A.

Indicador 13_SGC

INICIO

CONTROL, MEDICION Y MEJORA

| | |
|---------------------------------|--|
| Indicador: | Efectividad de Mejoras |
| Objetivo del Indicador: | Medir la eficacia de la Compañía en la solución de No Conformidades, desde la detección de estas, hasta el cierre de la Acción Correctiva y/o Preventiva |
| Meta: | 15 días * |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Enc-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Trimestral |
| Forma de Cálculo: | Tiempo promedio de Solución de las No Conformidades |
| Fuente de Información: | File de Acciones Correctivas y Preventivas |

CONTROL, MEDICION Y MEJORA

| | | AÑO 2008 | | | | |
|------------------------|--|----------|---------|---------|------------|-----------|
| MESES | | Enero | Marzo | Junio | Septiembre | Diciembre |
| Efectividad de Mejoras | | | | | | |
| META | | 15 días | 15 días | 15 días | 15 días | 15 días |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.3 Indicador eficiencia de la capacitación

CONFIA S.A.

Indicador 14_SGC

INICIO

RECURSOS HUMANOS

| | |
|---------------------------------|--|
| Indicador: | Eficacia en la Capacitación |
| Objetivo del Indicador: | Asegurar que la capacitación cumpla con los objetivos propuestos y aporte a la mejora de las competencias del personal |
| Meta: | 95% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Enc-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Semestral |
| Forma de Cálculo: | # de Evaluaciones con Resultados Satisfactorios/ Total de Evaluaciones |
| Fuente de Información: | RRHH_REG_007 |

RECURSOS HUMANOS

| MESES | AÑO 2008 | | | AÑO 2009 | | |
|-----------------------------|----------|-------|-----------|----------|-------|-----------|
| | Enero | Junio | Diciembre | Enero | Junio | Diciembre |
| Eficacia en la Capacitación | | | | | | |
| META | 95% | 95% | 95% | 95% | 95% | 95% |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.4 Indicador nivel de competencia del personal

CONFIA S.A.

Indicador 15_SGC

INICIO

RECURSOS HUMANOS

| | |
|---------------------------------|---|
| Indicador: | Nivel de Competencia del Personal |
| Objetivo del Indicador: | Medir y mejorar el nivel de competencia del personal mediante planes de capacitación y/o desarrollo que permita reducir las brechas de competencias |
| Meta: | 90% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Enc-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Semestral |
| Forma de Cálculo: | # de Trabajadores que Cumplen el Perfil/ Total de Trabajadores |
| Fuente de Información: | RRHH_REG_009 |

RECURSOS HUMANOS

| MESES | AÑO 2008 | | | AÑO 2009 | | |
|-----------------------------------|----------|-------|-----------|----------|-------|-----------|
| | Enero | Junio | Diciembre | Enero | Junio | Diciembre |
| Nivel de Competencia del Personal | | | | | | |
| META | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.5 Indicador satisfacción del cliente interno

CONFIA S.A.

Indicador 16_SGC

INICIO

RECURSOS HUMANOS

| | |
|---------------------------------|---|
| Indicador: | Satisfacción del Cliente Interno |
| Objetivo del Indicador: | Establecer los parámetros en cuanto a los factores claves que el personal valora, y conocer su percepción respecto de ellos |
| Meta: | 100% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Ene-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Trimestral |
| Forma de Cálculo: | Encuestas Satisfactorias/ Encuestas Realizadas |
| Fuente de Información: | File de Encuestas Cliente Interno |

RECURSOS HUMANOS

| | | AÑO 2008 | | | | |
|----------------------------------|--|----------|-------|-------|------------|-----------|
| MESES | | Enero | Marzo | Junio | Septiembre | Diciembre |
| Satisfacción del Cliente Interno | | | | | | |
| META | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.6 Indicador disponibilidad de equipos y software

CONFIA S.A.

Indicador I7_SGC

INICIO

MANTENIMIENTO

| | |
|---------------------------------|---|
| Indicador: | Nivel de Disponibilidad de Equipos y Software |
| Objetivo del Indicador: | Conocer la efectividad de los Planes de Mantenimiento |
| Meta: | 100% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Ene-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Anual |
| Forma de Cálculo: | # de Contrataciones de Mantenimiento/ Plan de Mantenimiento |
| Fuente de Información: | MTT_REG_001 |

MANTENIMIENTO

| AÑOS | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------|------|------|
| Nivel de Disponibilidad de Equipos y Software | | | |
| META | 100% | 100% | 100% |
| DESVIACION | | | |

Tabla 6.7 Indicador cumplimiento del presupuesto de gastos

CONFIA S.A.

Indicador 18_SGC

INICIO

COMPRAS

| | |
|---------------------------------|---|
| Indicador: | Cumplimiento del Presupuesto de Gastos |
| Objetivo del Indicador: | Atender adecuadamente las necesidades de recursos de las diferentes áreas de la empresa |
| Meta: | 100% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Ene-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Mensual |
| Forma de Cálculo: | Gastos Incurridos/ Presupuesto de Gastos |
| Fuente de Información: | Presupuesto de Gastos |

COMPRAS

| AÑO 2008 | | | | | | |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| MESES | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Cumplimiento del Presupuesto de Gastos | | | | | | |
| META | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| DESVIACION | | | | | | |

| AÑO 2008 | | | | | | |
|--|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| MESES | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Cumplimiento del Presupuesto de Gastos | | | | | | |
| META | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.8 Indicador eficiencia administrativa financiera

CONFIA S.A.

Indicador 19_SGC

INICIO

FINANZAS

| | |
|---------------------------------|--|
| Indicador: | Eficiencia Administrativa Financiera |
| Objetivo del Indicador: | Medir la eficiencia administrativa financiera, dado que la empresa mantiene un techo fijo presupuestario |
| Meta: | 50% |
| Responsable de Medir: | Directora Administrativa Financiera |
| Fecha de Inicio de la Medición: | Ene-08 |
| Frecuencia del Reporte: | Mensual |
| Forma de Cálculo: | Gasto Operativo / Ventas Totales |
| Fuente de Información: | Información Contable |

FINANZAS

| AÑO 2008 | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| MESES | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| Eficiencia Administrativa Financiera | | | | | | |
| META | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |
| DESVIACION | | | | | | |

| AÑO 2008 | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| MESES | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Eficiencia Administrativa Financiera | | | | | | |
| META | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |
| DESVIACION | | | | | | |

Tabla 6.9. Cronograma de implementación

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|---|---------------|
| Introducción a la Norma ISO 9001:2000 | Rep. de la Dirección | 2 días |
| Socialización de la propuesta | Rep. de la Dirección | 2 días |
| Revisión de la documentación por proceso | Dueños de Proceso y Rep. de la Dirección | 2 semanas |
| Aplicación de la propuesta | Dueños de Proceso | 1 trimestre |
| Control, evaluación y seguimiento | Dueños de Proceso y Rep. de la Dirección | 1 semana |
| Auditoría Interna | Rep. de la Dirección y Auditores Internos | 1 semana |
| Levantamiento de Acciones Preventivas y Correctivas | Dueños de Proceso y Rep. de la Dirección | 1 semana |
| Elaboración de Planes de Acción | Dueños de Proceso y Rep. de la Dirección | 3 días |
| Seguimiento de Planes | Rep. de la Dirección | 1 trimestre |
| Proyectos de Mejora | Dueños de Rep. de la Dirección | 2 semanas |

Elaborado por: Ma. José Sánchez y Ma. Cristina Sevilla.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La estandarización de procesos estratégicos y de soporte según la Norma ISO 9001:2000, proporciona los lineamientos adecuados para que la empresa encamine su funcionamiento operativo de manera competitiva y enfocada a la calidad, permitiendo una mejora continua a través de la unión de esfuerzos de su personal interno, que al estar altamente comprometido trabajará en función de la satisfacción del cliente externo.
- Confía S.A. no cuenta con procedimientos, instructivos y registros para sus procesos estratégicos y de soporte, lo cual no permite que aporten de manera positiva al funcionamiento operativo de la empresa; ya que los procesos clave no están recibiendo las directrices y el apoyo necesarios para generar valor.
- La empresa no cuenta con un sistema de medición que le permita lograr un control y evaluación adecuado de los procesos de Confía.
- La eficacia en las actividades relacionadas a los procesos estratégicos y de soporte de la empresa, no están aportando de manera eficiente a la misma, lo cual se refleja

en la percepción que tienen las compañías aseguradoras y los principales socios comerciales con los que trabaja Confía.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa formalizar y socializar la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que la utilización adecuada de estas herramientas dará como resultado el mejoramiento operativo interno.
- Designar al representante de la dirección del sistema de gestión de calidad, quien se encargará de su control, evaluación y mejora.
- Socializar en la empresa los beneficios de la estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000, con el fin de lograr que el personal tenga conciencia de la importancia del manejo adecuado de la documentación, utilizándola como una herramienta útil para su trabajo.
- Es recomendable que la medición de los indicadores se realice con la seriedad, frecuencia y exactitud requerida para lograr control, seguimiento y evaluación adecuada de los procesos de la empresa. Además, de la asignación de responsables de su evolución y reporte a la dirección, para la toma de decisiones oportunas.

- Realizar un seguimiento a las Compañías de Seguros, con la finalidad de tener un conocimiento adecuado de su percepción ante la eficiencia operativa de Confía S.A, que garanticen la perpetuidad de la relación comercial.
- Evaluar el desempeño del personal y establecer planes de capacitación anuales, con el fin de mantener sus conocimientos y expertiz actualizados, en especial acerca de los diferentes ramos de seguros.
- Elaborar un plan de mantenimiento anual que le permita a la empresa tener principalmente un control sobre la eficiencia del sistema informático operativo.
- Elaborar un plan de auditorías internas que permita mantener un control de las acciones que podrían prevenirse o corregirse en la empresa y de esa manera mejorar continuamente los procesos de la misma.

GLOSARIO

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial detectada u otra situación potencialmente indeseable.

Ambiente laboral: Son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes cumple con un requisito.

Capacitación: conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Cliente: el cliente es la persona que frecuenta un comercio para adquirir un determinado bien o servicio. Es el que inicia un requerimiento.

Cientes concesionarios: conforman todos aquellos clientes de concesionarios con los cuales se han establecido acuerdos comerciales para brindar servicio inmediato en la emisión de las pólizas para mutuos clientes.

Clientes específicos: conforman todas aquellas empresas y/o personas que mantienen programas de seguros a través de Confía, lo cual implica gestión constante durante la vigencia en curso.

Cliente externo: organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Clientes en general: conforman todas aquellas personas, que no son clientes específicos ni de concesionarios, ni de terceros, que requieren asesoramiento para la contratación de un seguro.

Cliente interno: organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Clientes de terceros: conforman todas aquellos clientes de entidades financieras con las cuales se han establecido acuerdos comerciales para brindar servicio inmediato en la emisión de las pólizas para mutuos clientes.

Competencias: Características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades.

Condiciones generales de la póliza: reflejan el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todos los contratos de seguro que emita en el mismo ramo o modalidad de garantía. En tales condiciones suele establecerse normas relativas a la extensión y objeto del seguro, riesgos excluidos con carácter general, forma de liquidación de los siniestros, pago de indemnizaciones, cobro de recibos, comunicaciones mutuas entre asegurador y asegurado, jurisdicción, subrogación, arbitraje, etc.

Conformidad: Cuando el proceso y/o el Sistema de Gestión de Calidad, cumple con los puntos de la Norma ISO 9001, que le aplique.

Cotización: Tasa o prima que se da, para un determinado riesgo, a petición de un corredor, a fin de que el asegurado pueda decidir si es conveniente o no para sus intereses. Al emitir una cotización, debe hacerse notar claramente que la misma está basada en las informaciones o declaraciones recibidas sobre el riesgo.

Corrección: Solución inmediata y sencilla de una inconformidad.

Cuota inicial: es el monto en efectivo que se paga para la compra de un bien o servicio. Cuanto mayor sea el pago inicial, menor será el monto de su préstamo.

Deducible: cantidad o porcentaje establecido en una póliza, cuyo importe a de superarse para que se pague una reclamación.

Disponibilidad: Capacidad de los equipos disponibles para el usuario.

Documento: información y su medio de soporte.

Documento Obsoleto: Documento que ha perdido su vigencia.

Eficacia: Cuando el proceso y/o Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, muestra mejora, mínimo mediante evidencia de indicadores.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque al cliente: método de gestión basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Enfoque basado en procesos: comprende la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación, gestión e interacciones de estos.

Estrategias: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo determinado.

Entrenamiento: Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.; implicando un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, el cual permitirá el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

Evaluación: Calificación inicial a los proveedores nuevos de una empresa.

Financiamiento: es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

FODA: el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Gestión de calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Implantación: Cuando los requisitos de la Norma ISO 9001, están implantados en campo.

Inconformidad: Incumplimiento de un procedimiento.

Indicador: datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Inducción: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Información: Datos que poseen significado.

ISO 9001: 2000: norma internacional que especifica requisitos de gestión de la calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes.

Levantamiento de procesos: comprende el diagnóstico y descripción ordenada y secuencial de las actividades que conforman un determinado proceso, establecer sus objetivos, alcances, responsables, condiciones o normativas y luego diagramarlos, con la finalidad de proponer mejoras que beneficien la capacidad y rendimiento integral de la organización.

Liderazgo: proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta.

Liquidación: la liquidación de siniestros comienza con la comunicación que el asegurado o el beneficiario del seguro deben formular a la entidad aseguradora, para que esta abone el capital asegurado. Para la liquidación de los siniestros resultan necesarias tres etapas: la comprobación del siniestro, su valoración y la liquidación propiamente dicha para proceder a su pago.

Manual de calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mapa de procesos: representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una organización.

Mejora: Acción tomada orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los objetivos de la empresa y/o del proceso.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Negociación: es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Objetivo: elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

Objetivo de la calidad: algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Objeto asegurado: es la compensación del perjuicio económico experimentado por un patrimonio a consecuencia de un siniestro. Es el bien material afecto al riesgo sobre el cual gira la función indemnizatoria. Es el bien que puede verse dañado por la ocurrencia de un siniestro el cual puede ser tangible como intangible desde la vida humana hasta un elemento material. Es precisamente la naturaleza de las cosas aseguradas la que determina la clasificación de los seguros y; por lo tanto, la que afecta a la organización del trabajo en las entidades aseguradoras.

Pago: es uno de los modos de extinguir las obligaciones, que consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida.

Política de la calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Presupuesto: Es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Procesos estratégicos: son necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis de desempeño y la mejora de la eficiencia y eficacia. Incluyen proceso de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas y son una parte integral de los procesos de realización.

Procesos de realización: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de soporte: comprenden las actividades de apoyo a la empresa, dan soporte a actividades primarias, y garantizan el funcionamiento de la empresa; pero no dan valor al cliente.

Producción: En términos de seguros hace referencia a las primas netas contratadas con una determinada compañía de seguros.

Proforma: documento emitido por el proveedor en el que se detalla especificaciones y precio del material, equipo o suministro solicitado.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

RAC: Reporte de Acción Correctiva

RAP: Reporte de Acción Preventiva

Reevaluación: Calificación y verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos por la empresa de acuerdo al área.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Siniestro: es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía. Es un acontecimiento que por originar unos daños previstos en la póliza, motiva a la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, hasta el monto garantizado en el contrato.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Satisfacción del personal: Es el resultado de las percepciones de los empleados sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

SNC: Servicio no conforme

Selección: Es el proceso de escoger al individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger de entre los candidatos reclutados, a los más aptos para ocupar cargos vacantes

en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Servicio externo: Es una actividad realizada por personal que no pertenece a la empresa.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos.

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Tasa: es el precio por unidad de seguro, también llamada rata o rate. Se le expresa en porcentaje. También se considera a la tasa como el valor de la prima más los impuestos y los recargos legales.

Vigencia: período de tiempo previsto en la póliza durante el cual surten efecto sus coberturas.

BIBLIOGRAFÍA

Iván Idrovo. “Publicaciones sobre Competitividad”, Swisscontact. Serie 3, Edición N° 1, Mayo de 2005.

Jesús Magaz. “Modulo III A. Control Estadístico de los Procesos”, Gestión y Mejora de los Procesos, 2005.

Jesús Magaz. “Modulo III B. Gestión de los Procesos”, Gestión y Mejora de los Procesos, 2005.

Líderes. “Ranking de Seguros”, Los más Respetados y Respetadas, 17 de septiembre de 2007.

Norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad- Conceptos y Vocabulario

Norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos

Sánchez Lalama María José, Sevilla Peralvo María Cristina. “Informe General Estandarización de Procesos según la Norma ISO 9001:2000 en Confía S.A.” Abril, 2008.

SGS. “Gestión por Procesos”, Curso - Taller de Productividad en ISO 9001, 2005.

Universidad del Valle. “Herramientas para el Mejoramiento de Procesos”, Capacitación en Mejoramiento de Procesos y Procedimientos, 23 de febrero de 2006.

Infografía

www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/

<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

CONCEPTOS: PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD, INDICADORES

<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/procesos.pdf>

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.shtml>

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

FUERZAS DE PORTER

http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119150618-Gesti_oa.html

GESTION DE CALIDAD

http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

GESTION POR PROCESOS

<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/guia_indicadores_1996.pdf

INDICADORES DE GESTION

es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad -

MANUAL DE CALIDAD

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#fu#fu>

MANUALES DE PROCEDIMIENTO

es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

NORMA ISO 9001:2000

http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF

PRINCIPOS DE GESTION DE CALIDAD

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

http://www.uv.mx/usbi_ver/media/docs/manuales/Manual%20de%20doc%20Procesos.pdf

http://www.wikilearning.com/definicion_de_proceso-wkccp-12497-2.htm

<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

PROCESOS

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

ANEXOS

ANEXO A
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
INGENIERIA COMERCIAL
ENCUESTA 1

Encuesta aplicada al personal de Confía de la ciudad de Ambato

OBJETIVO: Determinar el cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos Estratégicos y de Soporte en Confía.

Fecha:.....

Estimado compañero/a:

Lea detenidamente las siguientes preguntas; conteste con la mayor sinceridad utilizando esfero.

DATOS GENERALES:

Cargo:

DATOS ESPECÍFICOS:

Marque con una X la respuesta elegida.

- Preliminares
- 1. ¿Conoce usted lo que implica una estandarización de procesos según la Norma ISO 9001:2000?
 Si (.....) No (.....)
- 2. ¿Considera Usted la necesidad e importancia de documentar los procesos, procedimientos y registros para mejorar el funcionamiento operativo de la empresa?
 Si (.....) No (.....)
- 3. ¿Cuenta la empresa con mecanismos que le permitan dar un control, evaluación y seguimiento de su funcionamiento operativo?
 Si (.....) No (.....)
- 4. ¿Conoce usted la interacción de los procesos de la empresa?
 Si (.....) No (.....)
- 5. ¿La empresa dispone de un Manual de calidad?
 Si (.....) No (.....)
- 6. ¿La empresa tienen definidas políticas?
 Si (.....) No (.....)

7. La empresa cuenta con:

- | | | |
|------------------|------------|------------|
| - Registros | Si (.....) | No (.....) |
| - Instructivos | Si (.....) | No (.....) |
| - Procedimientos | Si (.....) | No (.....) |

8. Existe un procedimiento definido, actualizado y documentado para los procesos de:

- | | | |
|-------------------------------------|------------|------------|
| - Control, Medición y Mejora | Si (.....) | No (.....) |
| - Recursos Humanos | Si (.....) | No (.....) |
| - Compras | Si (.....) | No (.....) |
| - Finanzas | Si (.....) | No (.....) |
| - Control de Documentos y Registros | Si (.....) | No (.....) |

• Planificación Estratégica

9. ¿Tiene definida la empresa una Planificación Estratégica?

- Si (.....) No (.....)

• Recursos Humanos

10. ¿Se elaboran planes de capacitación requeridos en un procedimiento y se miden sus resultados?

- Si (.....) No (.....)

11. ¿Se evalúa el desempeño del personal, para identificar las brechas entre los perfiles ideales y reales?

- Si (.....) No (.....)

12. ¿Existen mecanismos que permitan mejorar el nivel de competencia del personal?

- Si (.....) No (.....)

13. ¿Existe un procedimiento que permita tomar acciones que mejoren el ambiente laboral?

- Si (.....) No (.....)

• Mantenimiento

14. ¿Se ha elaborado un Plan de Mantenimiento en la empresa?

- Si (.....) No (.....)

• Control de Documentos y Registros

15. ¿Existen los registros necesarios para el control de procesos?

- Si (.....) No (.....)

16. ¿Cuenta con una herramienta que le permita revisar sus procesos en caso de duda?

- Si (.....) No (.....)

17. Existe un procedimiento definido, actualizado y documentado para los procesos de:

- | | | |
|-------------|------------|------------|
| - Ventas | Si (.....) | No (.....) |
| - Emisión | Si (.....) | No (.....) |
| - Cobranzas | Si (.....) | No (.....) |

- Atención de Siniestros Si (.....) No (.....)
- Servicio Post Venta Si (.....) No (.....)

18. ¿Los siguientes procesos cuentan con los instructivos y registros necesarios para su adecuada aplicación?

- Ventas Si (.....) No (.....)
- Emisión Si (.....) No (.....)
- Cobranzas Si (.....) No (.....)
- Atención de Siniestros Si (.....) No (.....)
- Servicio Post Venta Si (.....) No (.....)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestadora:

ANEXO B
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
INGENIERIA COMERCIAL
ENCUESTA 2

Encuesta aplicada a los responsables de área de las principales Compañías Aseguradoras con las que trabaja Confía S.A.: (Aseguradora del Sur y Seguros Colonial) de la ciudad de Ambato

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de la Aseguradora con la gestión en la asesoría y venta de seguros por parte de Confía S.A.

Fecha:.....

Estimado señor/a:

Lea detenidamente las siguientes preguntas; conteste con la mayor sinceridad utilizando esfero.

Cargo:

DATOS ESPECÍFICOS:

Marque con una X la respuesta elegida.

1. ¿Confía aplica mecanismos que le permitan a Usted controlar, prevenir y/o corregir dificultades que pudieran afectar la satisfacción del cliente?
Sí (.....) No (.....)
2. Califique la gestión comercial realizada por Confía:
Excelente (.....) Buena (.....) Regular (.....) Mala (.....)
3. ¿Considera que la documentación enviada por el personal de Confía y receptada por Usted para el tratamiento respectivo en su área es completa, adecuada y sin errores?
Siempre (.....) Frecuentemente (.....) Rara vez (.....) Nunca (.....)
4. A su criterio, la gestión operativa de Confía S.A. agiliza y facilita su trabajo de manera:
Excelente (.....) Buena (.....) Regular (.....) Mala (.....)
5. ¿En base a los trámites enviados a su área, percibe Usted si el personal de Confía está adecuadamente capacitado sobre las tareas básicas que requiere ese trámite?
Totalmente (.....) Parcialmente (.....) Poco (.....) Nada (.....)
6. Califique de manera general el nivel de errores cometidos por el personal de Confía:
Alto (.....) Medio (.....) Bajo (.....)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuestadora: