

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE ASISTENCIAS EN EMERGENCIAS. CASO EMPRESA: CORIS
DEL ECUADOR**

ING. JOSÉ LUIS MACHADO OLEAS

DIRECTOR: ING. ÁLVARO BURGOS., MSC.

QUITO, 2012

DIRECTOR:

Ing. Álvaro Burgos, MSc.

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Fernando Saltos, MBA

Dr. José Luis Piñeiros.

DEDICATORIA

A mi esposa Pamela, gracias por tu apoyo y soporte. Sin ti mi amor, todos estos años hubieran sido solamente un fracaso del paso del tiempo.

A mi hijo Luciano José, gracias mi pequeñito por quedarte todo el tiempo en la pancita de tu mamá.

Estoy deseando conocerte y para cuando haya finalizado este trabajo, serás un recién llegado a la vida, pero desde hace 31 semanas y 4 días yo ya soy tu aprendiz.

Hay cosas que ni se hablan, ni se cantan, ni se escriben.... solo se sienten y se viven

INDICE GENERAL

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. DEFINICION DEL PROYECTO	1
1.1. Introducción	1
1.2. Contexto de la investigación	2
1.2.1. La importancia de la mejora continua de procesos en la gestión de las organizaciones.	2
1.2.2. Delimitación del campo a investigar	4
1.3. Estrategia y enfoque de la Investigación	5
1.3.1. Descripción del problema	5
1.3.2. Justificación	5
1.3.1. Objetivos	6
1.3.4. Alcance	7
1.4. Metodología de la investigación	8
1.4.1. Técnicas y herramientas	8
1.4.2. Herramientas	9
1.4.3. Fuentes	10
1.5. Relevancia y Contribución de la Investigación	10
2. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1. La mejora continua de procesos en las organizaciones	13
2.1.2. Terminología de procesos	15
2.1.3. Elementos integrales de los procesos	17
2.1.4. Clasificación de los procesos	23
2.1.5. Los procesos dentro de la Gestión por Calidad Total	27
2.1.6. La Mejora Continua de Procesos y sus tres dimensiones	34
2.2. El concepto de Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos	59
2.2.1. La importancia de sostener lo ganado	59
2.2.2. La Sostenibilidad: Un concepto poco concreto y elusivo en las organizaciones	62

2.2.3. Modelos Teóricos del Concepto de Sostenibilidad	64
2.3. Elementos clave de la calidad	77
2.3.1. Liderazgo	78
2.3.2. Sistema de información de la calidad	80
2.3.3. Planeación estratégica de la calidad	81
2.3.4. Desarrollo del personal y su participación	83
2.3.5. Organización de las actividades	86
2.3.6. Parámetros de comparación (benchmarking)	87
2.3.7. Administración de la calidad del proceso	87
2.3.8. Enfoque centrado en el cliente	91
2.3.9. Productividad y calidad	95
2.3.10. Costo de la calidad	96
3. ESQUEMA DE MEJORA PROPUESTO:	
CALIDAD EN EL SERVICIO DE ASISTENCIAS EN EMERGENCIAS A TRAVÉS	
DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	98
3.1. Introducción	98
3.2. La compañía	99
3.3. Escenario de la compañía	109
3.4. Análisis cualitativo - Situación actual de la compañía	111
3.5. Análisis cuantitativo de situación actual para el proceso de asistencia en emergencias.	123
3.6. Mecanismo de mejora propuesto para la asistencia en emergencias en Coris del Ecuador	144
3.6.1. Establecimiento de los elementos estratégicos para la administración	144
3.7. Planificación y Diseño del modelo de mejora propuesto	151
3.7.1. Diagnóstico del nivel de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008 en Coris del Ecuador	153
3.7.2. Planificación de actividades para cubrir la brecha de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008 en Coris del Ecuador	159
3.7.3. Alcance de la propuesta de optimización de procesos	169

3.8.	Generación de los elementos que componen el esquema de mejora propuesto	170
3.8.1.	Creación de la política de calidad	170
3.8.2.	Creación de los objetivos de calidad	173
3.9.	Sensibilización de Política de calidad y objetivos hacia el personal de la compañía	177
3.10.	Identificación y documentación de los procesos de la compañía	182
3.11.	Documentación de elementos clave para el esquema de mejora propuesta	186
3.11.1	Administración estándar de la documentación de Coris del Ecuador	187
3.11.2	Mecanismo estándar para el diseño y desarrollo de productos de Coris del Ecuador	198
3.11.3.	Mecanismo estándar para el control de acciones correctivas y preventivas	211
3.11.4.	Mecanismo estándar para auditorías de cumplimiento	217
4.	RESULTADOS OBTENIDOS	225
4.1.	Introducción	225
4.2.	Presentación de resultados	226
4.2.1	Nivel de conocimiento de los productos de asistencia en el call center	226
4.2.2	Número de productos nuevos de la compañía a los cuales se ha realizado diseño y desarrollo	228
4.2.3	Número de productos antiguos sobre los que se ha realizado validación de servicio	230
4.2.4	Eficiencia en el servicio de asistencias en emergencias	232
4.2.5	Producto no conforme en las asistencias en emergencias	236
4.2.6	Satisfacción del cliente	237
4.2.7	Dimensiones de la calidad en el servicio de asistencias en emergencias	241
4.2.8	Productividad de las posiciones del call center de asistencias en emergencias	242
4.2.9	Costos de operación	245
4.2.10	Rotación del personal	247
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	250
5.1.	Introducción	250
5.2.	Contribución práctica de la investigación	251

5.2.1. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo la optimización de procesos incide en el índice de producto no conforme en solicitudes de servicio de asistencia en emergencia?	252
5.2.2. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo se ve afectado el índice de permanencia promedio de personal en la compañía si existe un proceso optimizado de diseño y desarrollo de productos de asistencias en emergencia?	252
5.2.3. Contribución al cuestionamiento de ¿Cuánto incrementa el índice de satisfacción de clientes y beneficiarios de servicios de asistencias en emergencias, si se establece un esquema de optimización general de procesos en la empresa?	253
5.2.4. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo se comporta la curva de costos de operación con la medición y la estandarización estadística de re-procesos debidos a producto no conforme en asistencias en emergencias de la compañía?	254
5.3. Conclusiones	255
5.4. Recomendaciones	257
5.4.1. Recomendaciones prácticas orientadas a las variables de la investigación	257
5.4.2. Recomendaciones prácticas orientadas a la operación de Coris del Ecuador, alrededor de la mejora propuesta	260
BIBLIOGRAFÍA	264

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 . Definiciones de procesos	16
Tabla 2. Principios, Prácticas y Técnicas del TQM	29
Tabla 3. Principales investigaciones empíricas de la Mejora Continua de Procesos	32
Tabla 4. Técnica de la Historia de la Calidad y su relación con el ciclo PDCA	41
Tabla 5. Cuadro comparativo de las dimensiones de la Mejora Continua de Procesos	53
Tabla 6. Categorías y elementos de la Sostenibilidad	67
Tabla 7. Etapas y Actividades de Mejora en el modelo de Bateman y David	71

Tabla 8. Resumen estadístico descriptivo del tiempo de llegada de las unidades de asistencia en emergencia al lugar del siniestro	132
Tabla 9. Herramienta de diagnóstico de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008	155
Tabla 10. Cronograma de implementación de la solución propuesta	160
Tabla 11. Matriz de expectativas e intenciones para la creación de la Política de Calidad	171
Tabla 12. Matriz de control de documentos	193
Tabla 13. Escala Likert de la calificación del servicio	238
Tabla 14. Resultados de calificación general del servicio	239

INDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1. Modelo de un sistema abierto	15
Ilustración 2. Cadena Proveedor – Transformador – Cliente	18
Ilustración 3. Esquema para la medición del rendimiento de los procesos	22
Ilustración 4. Clasificación de procesos por su ubicación en la jerarquía organizacional	24
Ilustración 5. Tres aproximaciones de la Mejora Continua de Procesos	36
Ilustración 6. El ciclo de mejora PDCA	40
Ilustración 7. Importancia de la sostenibilidad en la Mejora Continua de Procesos	61
Ilustración 8. Modelo de HII para la sostenibilidad de la Mejora Continua	65
Ilustración 9. Modelo de sostenibilidad para mejorar continuamente	69
Ilustración 10. Niveles organizacionales de Sostenibilidad de Bateman y David	74
Ilustración 11. Modelo de la Sostenibilidad Cíclico del TQM de Svensson	76
Ilustración 12. Flujograma macro de la asistencia en emergencias	106
Ilustración 13. Proceso de la asistencia médica en emergencia	108
Ilustración 14. Esquema organizacional jerárquica en Coris del Ecuador	110
Ilustración 15. Análisis cualitativo situación actual	119
Ilustración 16. Análisis causa - efecto (Ishikawa) de la pérdida de eficiencia en el servicio de asistencias	121

Ilustración 17. Análisis de conocimiento de productos de asistencia - Call Center	124
Ilustración 18. Análisis re-procesos de facturación: asistencias en emergencia	125
Ilustración 19. Composición porcentual del tipo de asistencia	126
Ilustración 20. Tiempo de espera de atención de llamadas de asistencia	127
Ilustración 21. Tiempo efectivo de llegada de unidades de asistencia	129
Ilustración 22. Análisis de capacidad del proceso de asistencia en emergencia.	130
Ilustración 23. Análisis de producto no conforme asistencias en emergencia	133
Ilustración 24. Estadística de venta de autos en el Ecuador	134
Ilustración 25. Análisis de demanda de asistencias en emergencia	135
Ilustración 26. Análisis pocos vitales, muchos triviales producto no conforme	137
Ilustración 27. Análisis de criticidad de dimensiones de calidad para asistencias en emergencia	139
Ilustración 28. Análisis de productividad call center de asistencias en emergencias	140
Ilustración 29. Análisis de costos de operación de asistencias en emergencia	142
Ilustración 30. Análisis de rotación en call center de asistencias en emergencias	144
Ilustración 31. Esquematización de componentes de la Política de Calidad	172
Ilustración 32. Material de sensibilización de elementos de calidad	179
Ilustración 33. Material de difusión de la Política de Calidad	180
Ilustración 34. Material de difusión de Objetivos de Calidad	181
Ilustración 35. Creación del mapa de procesos. Paso 1	183
Ilustración 36. Creación del mapa de procesos. Paso 2	183
Ilustración 37. Creación del mapa de procesos. Paso 3	184
Ilustración 38. Mapa de procesos propuesto	185
Ilustración 39. Resultados análisis de conocimiento de productos de asistencia - Call Center	228
Ilustración 40. Resultado productos nuevos realizados Diseño y Desarrollo	229
Ilustración 41. Resultado porcentual productos nuevos realizados Diseño y Desarrollo	230
Ilustración 42. Resultado de productos antiguos validados por Diseño y Desarrollo	231

Ilustración 43 Resultado crecimiento mensual de productos antiguos	232
Ilustración 44. Resultado eficiencia en asistencias	235
Ilustración 45. Análisis de capacidad proceso asistencias en emergencias	236
Ilustración 46. Resultado producto no conforme en asistencias en emergencias	237
Ilustración 47. Resultado calificación general del servicio por el usuario	240
Ilustración 48. Resultado Evaluación de satisfacción del cliente	240
Ilustración 49. Resultado matriz de criticidad dimensiones de calidad	242
Ilustración 50. Resultado Productividad diaria asistencias en emergencia	244
Ilustración 51. Resultado nivel de abandono en call center	244
Ilustración 52. Resultado nivel ocupación de posiciones de call center	245
Ilustración 53. Resultado costos de operación asistencias en emergencias	247
Ilustración 54. Resultado indicador de rotación mensual call center	249

INDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO No. 1	267
ANEXO No. 2	269
ANEXO No. 3	270
ANEXO No. 4	280
ANEXO No. 5	285

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis presenta un esquema de mejoramiento y optimización de procesos, tomando como marco de referencia el estándar ISO 9001:2008 para la empresa de asistencias en emergencias Coris del Ecuador.

Esta propuesta surge de la premisa en la que, el poder del consumidor cada vez es mayor y ha dejado de ser conformista, y que ahora elige y exige su satisfacción. Exige mejores niveles de servicio, productos de mayor calidad y que a la vez presenten valores agregados a los productos que consumen.

En este contexto se enmarca el mercado Asegurador y Tarjeta de crédito ecuatorianos, dado que en su objetivo de fortalecer su estrategia de fidelización de clientes, se han incorporado a sus productos tradicionales servicios de asistencias en emergencias a los tarjetahabientes y asegurados, pretendiendo así establecer también una estrategia de diferenciación enfocada en el servicio.

De esta manera las estrategias basadas en la calidad tienen la gran virtud de permitir a las empresas compaginar acciones de diferenciación y de reducción de costos, convirtiéndose esto en una rica fuente de mejora de su posición competitiva en miras a reducir los desperdicios, permitiendo aligerar los costos de operación, aumentar los beneficios e incrementar las ventas por la mejora de la satisfacción de los clientes. Este es uno de los motivos que se consideran suficientes para investigar un esquema de mejora y optimización basado en la calidad, dado que las empresas que quieren sobrevivir en este mercado globalizado tienen que ser competitivas, y para ser competitivas tienen que ser líderes en innovación, tecnología, calidad y costos

El estudio está conformado por cinco capítulos los mismos que se denotan:

PRIMER CAPÍTULO: Contexto, marco metodológico y alcance de la investigación.

SEGUNDO CAPÍTULO: Aproximación teórica a la mejora continua, administración de procesos y sostenibilidad de la mejora.

TERCER CAPÍTULO: Define la situación actual de la compañía objeto de estudio, así como la propuesta misma de mejora y optimización.

CUARTO CAPÍTULO: Establece los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a través de la aplicación de herramientas y metodologías de gestión de la calidad.

QUINTO CAPÍTULO: Presenta las conclusiones, recomendaciones y aportaciones prácticas de esta investigación al problema planteado.

1. DEFINICION DEL PROYECTO

1.1. Introducción

En la actualidad, los procesos productivos de las organizaciones Ecuatorianas en el segmento de servicios, se ven enmarcados en una vorágine de cambios de vertiginosa velocidad, lo que hace que el propio mercado demande de la empresa: la provisión de productos y servicios que respondan eficaz y eficientemente a las necesidades del cliente, ajustados a altos estándares de calidad, que generen el mayor margen de rentabilidad posible, y que esta actividad productiva se refleje al mismo tiempo como una contribución al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objeto de mejorar la situación competitiva, valorativa y de valor agregado de la empresa.

En este sentido, las cosas van cambiando mucho a medida que pasa el tiempo, pero los cambios desafortunadamente, no siempre son positivos. Aunque se han desarrollado nuevos marcos metodológicos, herramientas, procesos y tecnologías, aún se tienen fallas al proveer al consumidor un producto / servicio a su entera satisfacción.

La calidad total y las metodologías de mejoramiento continuo, eran hasta hace algunos años, percibidas como sistemas exclusivos de las grandes empresas industriales. La apertura de los mercados internacionales y la competencia que se vislumbra con estrategias tan agresivas, dejan en el olvido éste y otros paradigmas que giran en torno al tema de la calidad. Actualmente las organizaciones están luchando no sólo por sobrevivir, sino por trascender en su misión y visión. Para ello, existen diversos instrumentos de mejoramiento continuo que ofrecen un sinfín de beneficios, pero es importante que aquellos líderes que deciden involucrarse en alguno de estos proyectos sepan que ningún sistema de calidad por sí solo, resolverá los problemas de las organizaciones; es el impulso y pensamiento estratégico lo que marcará la diferencia entre las organizaciones que serán consideradas de clase mundial y lograrán ser competitivas y, las que simplemente desaparecerán.

Es muy importante el mencionar que las organizaciones deben seleccionar las herramientas adecuadas para mejorar sus procesos de acuerdo a sus necesidades específicas. Para esto, se debe contar con toda la información que les permita conocer los alcances de los instrumentos disponibles, pero sobre todo, deben saber que los premios a la calidad, los sistemas de aseguramiento de calidad y el certificado ISO 9001:2008, per sé no son un trofeo o la panacea a los problemas organizacionales, sino que son programas integrales de gestión de la calidad que requieren de compromiso, esfuerzo, creatividad y constancia.

Hace algunos años iniciaron los métodos de inspección a los productos al final de sus procesos de manufactura. Después esta inspección se hizo extensiva a los procesos mismos, y ante la necesidad de mejorar el control de calidad en la producción masiva, fue necesario incorporar técnicas matemáticas como apoyo. El propio mejoramiento de los sistemas hizo evidente la

necesidad de no sólo establecer acciones correctivas, sino ir más allá a través de un enfoque de los bienes y servicios producidos, es así como se desarrollan los sistemas de aseguramiento de calidad de gran aplicación en todos los ámbitos industriales y de servicios.

Actualmente, en base a los beneficios que se conocen del mejoramiento continuo y la consecuente implantación de un sistema de calidad, éste ha dejado de ser visto como algo costoso, o peor aún como un gasto, y se vuelve en una inversión necesaria que los directores y empresarios deben hacer. Esto se demuestra con la reacción en cadena de Deming que aplica a cualquier organización, en donde menciona que al mejorar la calidad reducimos costos, por lo que podemos reducir los precios, permitiendo incrementar la demanda, lo que hace que se mantenga la empresa funcionando, genere empleos y se obtenga un mayor rendimiento sobre la inversión.

Esta tendencia ha hecho que un creciente número de empresas estén desarrollando sus programas de trabajo con la filosofía de calidad, creando una cultura que alcanza todos los ámbitos de la vida humana, la vida social y la actividad productiva. Convirtiéndose en el camino para mejorar la eficiencia y fortalecer la capacidad productiva y el desarrollo generalizado de nuevas actitudes y valores en la sociedad.

La implementación de un modelo de optimización de procesos sobre la base de una norma internacional de calidad, repercutirá en la creación de mejores productos y servicios los cuales serán bien recibidos por los clientes asegurando así la permanencia de la compañía en un mundo tan globalizado y de mercados tan competitivos. Sin embargo los modelos actuales tienen mayor capacidad de adaptación en industrias de manufactura en donde todo está desglosado en procesos a los cuales se les aplica ciclos de mejora, dejando a industrias como la de servicios con un gran rezago, ya que no existe un modelo para la mejora de calidad para estos debido, a que el concepto de calidad en este escenario solo se limita al cumplimiento de tiempos de respuesta, requisitos específicos e interacción entre el requerimiento y el servicio entregado, mas nunca del proceso existente entre una fase y otra, por lo que la presente investigación realizada en una empresa Ecuatoriana pretende establecer este enfoque de mejora de procesos basado en la norma ISO 9001:2008 orientado a servicios de asistencia en emergencias.

1.2. Contexto de la investigación

1.2.1. La importancia de la mejora continua de procesos en la gestión de las organizaciones.

Desde la pasada década, gran parte de los sectores industriales y de servicio mundiales, han experimentando un crecimiento rápido y sostenido de competencia directa y globalizada. La mayoría de estos cambios, se han asociado a aspectos tales como: el vertiginoso desarrollo de la tecnología, la proliferación de una gran variedad de productos, el derrumbamiento de las fronteras

comerciales de los negocios y de los países, y las cambiantes necesidades y acciones de las partes interesadas.¹

Todo este ambiente de negocios en el que se desenvuelven las organizaciones ecuatorianas actuales, ha generado un nuevo escenario en que el único camino que tienen para seguir compitiendo las empresas de todos estos sectores pero en especial las del sector de servicios, es la continua implementación de las mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión. En este sentido, se ha enfatizado la importancia estratégica de las operaciones, la gestión de los procesos y la calidad, e incluso la innovación de las operaciones con el fin de conseguir una ventaja competitiva².

La competitividad de las organizaciones de servicio de asistencia en emergencias depende en gran parte de su habilidad para operar de manera eficaz en dimensiones tales como el costo, la calidad, el despacho de unidades de emergencia, la rapidez, la innovación y la flexibilidad, con el fin de adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado. Por tal motivo, mientras la alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas es un elemento vital para la competitividad, la mejora continua de los procesos juega un rol clave en la búsqueda de una competitividad a largo plazo. En ese mismo orden de ideas, se puede indicar que las organizaciones que se centran en la «Mejora Continua de Procesos (MCP)», cuentan con una estrategia integral global enfocada a una innovación permanente e incremental de los procesos de las operaciones que les puede llevar a mantener y ganar competitividad de su mercado actual.

Este enfoque, puede ser complementario a cambios más radicales en los procesos organizacionales, considerados generalmente, bajo los términos de Rediseño de Procesos o Reingeniería de Procesos. Sin embargo, los propósitos o el impacto de la Mejora Continua de Procesos en las organizaciones, va más allá de su integración como parte de la estrategia de la compañía. Sus beneficios en la gestión de las operaciones pueden ser cuantificados de manera directa en las organizaciones a través de los siguientes beneficios:

- a) Se pueden evaluar y reducir mejor los recursos que se utilizan
- b) Resulta más fácil reducir los costos operativos
- c) Funciona como un método para comprender el trabajo (cómo se transforman las entradas – inputs– en las salidas –outputs–)
- d) Provee una mecánica para encontrar, solucionar y prevenir problemas y errores en el trabajo (áreas de mejora)
- e) Se pueden reducir los tiempos de los procesos
- f) Es posible establecer de una manera más efectiva y sistemática la medición del trabajo
- g) Permite orientar mejor a la organización hacia el cliente

¹ Término que viene la palabra en inglés “Stakeholder”, definido por el modelo EFQM en su glosario como: “todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, partners, empleados, accionistas, propietarios, la Administración, los legisladores”.

² Porter, 1985; Deming, 1986; Hammer, 2004

- h) Aporta una visión sistémica y transversal de la organización
- i) Puede llegar a favorecer la participación, comunicación y el trabajo en equipo entre empleados y directivos.

Además de todos estos beneficios, se conoce que desde mediados de los años ochenta, la Mejora Continua de Procesos ha sido entendida y desarrollada por diversos autores desde varias perspectivas tales como:

- a) La incremental,
- b) La de rediseño
- c) La Reingeniería

Recientes investigaciones han comenzado a explorar las organizaciones que aplican de manera combinada estos tres tipos de perspectivas de mejoras, como un sólo concepto integral denominado: «Innovación Continua»³.

Incluso, en la actualidad en el ámbito ecuatoriano se comienza ya hablar de este tema, que tanto la Mejora Continua de Procesos, como el TQM han comenzado a pasar por una nueva etapa evolutiva estrechamente vinculada con la sociedad en general, es decir, con la creación de valor público a través de productos y servicios que beneficien a todos los sectores y a todos los actores interesados de una comunidad. Por tal motivo, nos encontramos ante un tema que comienza nuevamente a recibir importancia, pero que al mismo tiempo se vuelve más complejo y poco explorado.

Por esta razón, se establece la importancia de realizar este estudio en una empresa ecuatoriana eminentemente de servicios, para aumentar nuestra comprensión en la gestión de la calidad y su relación con la gestión de operaciones.

1.2.2. Delimitación del campo a investigar.

1.2.2.1. Dimensión temática

El enfoque de esta investigación se enmarca en el campo del management y específicamente en el campo de la mejora continua de procesos en una empresa de servicios de asistencia en emergencias, donde la inexistencia de un esquema estándar de gestión incide en la pérdida de eficacia y eficiencia en la llegada de unidades móviles de servicio debido al desconocimiento interno de los productos generados y los requisitos de cliente.

³ Boer y Gertsen, 2003

1.2.2.2. Dimensión espacial

La investigación será realizada en Coris del Ecuador, una empresa de servicios de asistencias en emergencias ubicada en Quito - Ecuador, la misma que tiene presencia en el mercado ecuatoriano desde hace 8 años.

La compañía objeto de estudio es una sociedad ecuatoriana especializada en la administración de siniestros en ramos de salud y automóviles y en la prestación de servicios de asistencia en emergencia en favor de los beneficiarios de sus clientes, tanto en Ecuador como en el resto del mundo, con una central de atención 24 horas al día durante los 365 días del año.

La empresa cuenta con aproximadamente 500.000 clientes que hacen parte de los segmentos de mercado donde actualmente se encuentra en operación, tales como: tarjetas de crédito, telefonía móvil, concesionarios de automóviles, aseguradoras y corredores de seguros

1.3. Estrategia y enfoque de la Investigación

1.3.1. Descripción del problema

La empresa objeto de estudio de esta investigación, en los últimos 5 años ha experimentado un crecimiento en su operación, capital humano, clientes, productos, finanzas y estructura organizacional, pero este crecimiento se ha presentado de una manera no controlada y desordenada, efecto que se ve amplificado al ser una empresa familiar donde las directrices de gestión no se encuentran claramente definidas debido a que no existe documentada ni establecida la interacción de procesos de la compañía.

1.3.2. Justificación

- En la presente investigación se ha identificado a la calidad en Coris del Ecuador como un aspecto fundamental debido a la importancia que ha tomado el cambiar el enfoque centrado en los mercados a un enfoque centrado en el cliente, para incrementar la competitividad de las organizaciones.
- La calidad está relacionada de manera directa con la productividad de la empresa ya que es una manera de medir el número de asistencias provistas en el tiempo y relacionarlo con los costos de la compañía, y tomando en cuenta que la productividad es un concepto

definido por la relación eficiencia / efectividad, luego la calidad puede ser factor determinante para incrementar la eficiencia de Coris del Ecuador.

- Se mejora la eficiencia al mejorar la utilización de los recursos y al satisfacer a los clientes en términos de confiabilidad. Es por eso que la calidad debe ser utilizada por Coris del Ecuador como el camino para lograr su permanencia en el mercado al asegurar la completa satisfacción de sus clientes.
- En la actualidad en Coris del Ecuador existen herramientas para el control de los costos y del tiempo mas no pasa lo mismo con la calidad ya que esta se queda solamente en una instancia de control, en donde solo se la evalúa a través del cumplimiento o no de especificaciones o de satisfacción del cliente, sin embargo, resultaría más efectivo avanzar un paso y llegar al aseguramiento de la calidad en el que se establece todos los criterios para poder analizar el proceso en lugar del servicio entregado para poder así tomar medidas preventivas y correctivas y evaluar a fin de cuentas el grado de calidad del proceso.
- Esto ayudará a Coris del Ecuador a mejorar la calidad en su servicio y a ser más eficiente en sus procesos, logrando tener una mayor competitividad a nivel internacional y a su vez, mejorar la satisfacción de quienes terminan siendo los usuarios de sus servicios

1.3.1. Objetivos

1.3.1.1. General

El objetivo general de la investigación es diseñar un esquema de optimización de procesos en una empresa de servicios de asistencias en emergencias, orientado a la mejora continua, reducción de costos, e incremento del índice de satisfacción del cliente.

El concepto de calidad en ámbito de servicios tradicionalmente se restringe al cumplimiento de especificaciones, es decir, a un servicio entregado más no al proceso que se debió de haber realizado para lograr un grado de calidad aceptado; es en esa dirección que esta tesis busca generar esos parámetros de monitoreo y control en un tipo de servicio específico como es la asistencia en emergencias y que pueda en un momento dado adaptarse a otros tipos de proyectos.

1.3.1.2. Específicos

Entre los objetivos específicos que se pretenden cumplir con la realización de esta tesis, se encuentran los siguientes:

1. Reducir los costos de operación debido a re-procesos en la coordinación de la prestación de asistencias en emergencias.
2. Incrementar la satisfacción del cliente del servicio de asistencias en emergencias.
3. Disminuir el índice de rotación de personal en el call center de atención de asistencias en emergencias
4. Desarrollar uno de los procesos en especial (el de Diseño y desarrollo de productos) e implementarlo en una empresa líder del ramo para diagnosticar el proceso, tomar medidas correctivas y posteriormente evaluar el resultado de dicha implementación

1.3.4. Alcance

El alcance de esta investigación se encuentra en el desarrollo de un esquema de optimización de procesos para el aseguramiento de calidad que pueda ser aplicado en el ramo de servicios de asistencia en emergencia para la empresa Coris del Ecuador, en el cual se pueda identificar los parámetros que definirán la calidad en el servicio. Esto con el propósito de establecer estándares de calidad y las desviaciones que estas pudieran tener para poder así tomar medidas correctivas y preventivas.

Este esquema contará entonces con criterios que nos servirán de estándares al momento de evaluar la calidad en los procedimientos y no solo en la satisfacción de cliente como hasta el momento ocurre, identificando solamente si los servicios son satisfactorios o no, pero con un total desconocimiento del origen de las posibles fallas.

Dentro de su alcance se encuentra también el generar un marco de conocimiento que abarque el espectro conceptual de la calidad para dar un panorama de sus conceptos básicos, las herramientas y sistemas existentes, y a partir de ahí generar un esquema que se adecue a las necesidades de la industria de los servicios de asistencias.

Quedan entonces comprendidos en el alcance de este trabajo los siguientes puntos:

- Establecimiento del marco teórico de la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo de procesos.
- Generación del modelo de optimización orientado a mejorar la calidad en el servicio sobre la base de la estandarización de procesos, indicadores y en general en los aspectos estratégicos de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008
- Planificación de los elementos estratégicos de un sistema orientado a la optimización de procesos
- Relevamiento y desarrollo de procesos, procedimientos, instructivos e indicadores del proceso de Diseño y desarrollo de productos
- Implementación del esquema de optimización del proceso de Diseño y desarrollo de productos de la organización

- Análisis y evaluación de resultados de dicha implementación

1.4. Metodología de la investigación

En esta sección se describe a brevemente la metodología que se siguió para desarrollar de forma integral la investigación y tener por resultado el modelo de optimización de procesos propuesto para Coris del Ecuador.

En este orden de ideas, la metodología a utilizarse en el presente trabajo se enmarca en la investigación de campo, debido a que se realizó en el lugar donde se presenta el problema de elevados costos de operación, bajo grado de satisfacción del cliente y de conformidad de los beneficiarios del servicio, y excesiva rotación del personal; estableciendo una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad de la empresa.

La recolección de datos de costos de no calidad y satisfacción de cliente, así como su consecuente análisis fue realizado mediante métodos estadísticos.

1.4.1. Técnicas y herramientas

En función del logro de los objetivos específicos de este estudio, se emplearon técnicas que se encuentran orientadas a obtener información o datos, las mismas que se enlistan a continuación:

- Observación
- Revisión Documental
- Entrevista: Se realizaron entrevistas directas con los responsables o encargados de los procesos en la fase de levantamiento y documentación de los procesos
- Encuesta: Se aplicó una encuesta a las muestras objeto de estudio, con el propósito de obtener la retroalimentación al respecto de la satisfacción del cliente. El instrumento empleado, estuvo orientado hacia la utilización de preguntas cerradas, con una escala tipo Lickert.

Como instrumento de apoyo a la observación se utilizó una base de conocimientos, la cual se encuentra establecida sobre un repositorio de información digital de la empresa objeto de estudio.

Adicionalmente como herramienta se utilizó como referencia la norma ISO 9001:2008, la misma que sirvió como base para orientar el esquema de optimización de procesos en la empresa.

En este sentido y con esta herramienta, el esquema de mejora planteado partió del establecimiento de un mecanismo formal de creación y/o modificación de productos, el mismo que contempla en términos generales:

- el diseño del proceso

- la asignación de responsabilidades
- la difusión del proceso en las áreas pertinentes
- su propuesta de medición a través de indicadores
- el mecanismo de seguimiento en función de una línea base a establecerse a través de información histórica estadística.

1.4.2. Herramientas

Para garantizar la consecución del objetivo planteado en cuanto a optimización de procesos se refiere, la investigación fue realizada sobre la base de las herramientas que se denotan a continuación:

- Herramientas de la gerencia de la calidad
- Diagramas de relaciones: Se utilizaron para determinar las posibles relaciones cualitativas causa-efecto entre los diversos factores y el producto no conforme en solicitudes de servicio de asistencia en emergencia.
- Diagramas de causa y efecto: Se utilizaron para especificar cualitativamente la manera como el valor de una característica de calidad en el servicio de Coris depende de una combinación de variables y factores que determinan el proceso productivo.
La variabilidad de las características de calidad del servicio brindado en asistencias en emergencias es un efecto observado que tiene múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la calidad del servicio, se ha utilizado el diagrama causa y efecto para investigar e identificar las causas del mismo.
- Estadística descriptiva: Se utilizó para analizar y representar datos históricos que determinen el comportamiento de los fenómenos que se analizaron en Coris del Ecuador.
- Generación de histogramas y aplicación de metodología de Pareto: Se utilizó para identificar y priorizar la solución de los problemas mencionados en función de las causas que los generan y de esta manera proponer actuar sobre las causas de mayor incidencia de los problemas.
- Análisis de varianza: Se utilizó para controlar la influencia del factor producto no conforme sobre el de costos de la no calidad.
- Diagramas de dispersión: Se utilizaron para verificar si el indicador de la variable general de establecimiento y formalización de procesos se encontraba relacionada con las variables de su optimización.
- Diagramas de control y capacidad de procesos: Se utilizaron para contrastar las características de calidad cuantitativas del servicio de asistencias en emergencia.
- Levantamiento de documentación de procesos: Se utilizó como apoyo gerencial al mejoramiento para analizar la contribución de cada actividad al logro de los objetivos planteados e identificar al área y el factor de éxito como punto de aplicación de controles.

- Establecimiento de indicadores de proceso: Se utilizó como medida para propender a la minimización de los riesgos a través del análisis del desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas
- Seguimiento del desempeño de indicadores de proceso: Se utilizó como acción de verificación del ciclo PHVA⁴ de las medidas tomadas en términos cuantitativos para alcanzar el punto de mejora o la optimización de procesos.

1.4.3. Fuentes

1.4.3.1. Primarias.

En la investigación se utilizaron datos históricos del sistema computacional de Coris del Ecuador para la cuantificación numérica de las asistencias en emergencias brindadas en el tiempo.

En este contexto, las fuentes primarias constituyeron:

- Intranet corporativa de la empresa
- Registros de quejas y reclamos de clientes
- Documentos contractuales y requisitos legales de clientes
- Información procesada proveniente del sistema computacional de la compañía
- Registros de expedientes de asistencias a clientes.

1.4.3.2. Secundarias.

La investigación realizada se apoyó en bibliografía actual referente a sistemas de gestión de calidad, así como estudios previos del tema en el mercado ecuatoriano

Adicionalmente se indagó sobre los aspectos de medición, recolección y análisis de datos en la estadística de productividad de la empresa.

1.5. Relevancia y Contribución de la Investigación

La relevancia principal de los hallazgos que se obtuvieron de esta investigación, fue el de aumentar nuestra comprensión sobre la sostenibilidad de la mejora continua de procesos en un contexto poco

⁴ El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart en 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye el Dr. William E. Deming para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir de los años 50

explorado es decir, en el ámbito de servicio de asistencias en emergencias, donde se enmarca el giro comercial de Coris del Ecuador.

Esto resulta importante dado que la investigación presenta las etapas evolutivas y sus respectivas actividades de mejora, técnicas y herramientas cuando la mejora continua de procesos se aplica y evoluciona a lo largo del tiempo.

En este mismo orden ideas, otros resultados de la investigación fueron el desarrollo de un esquema conceptual de teoría sintética, que integra la gestión del servicio y sus procesos, junto con los elementos básicos, inductores, actividades de mejora, y los elementos de resultado, para generar un espacio de sostenibilidad necesario para el mantenimiento de la mejora continua de procesos.

A continuación se expresa como de una manera específica, la relevancia de la investigación se enmarcó en los siguientes aspectos:

Relevancia social

La relevancia social de esta investigación se vio determinada por la realidad de la empresa ecuatoriana cuando la misma es familiar o donde no existe un claro lineamiento gerencial enfocado a la calidad éstas se ven motivadas a implementar una directriz sólida de mejora y de calidad debido a la presión o exigencia del mercado, por consiguiente la optimización de procesos productivos influyen de forma positiva en los resultados de las empresas mejorando las operaciones, la eficiencia, los costos de las actividades internas de la empresa, todo esto con el fin de generar un impacto positivo en la sociedad.

La empresa de servicios ecuatoriana actualmente está inmersa en una corriente administrativa orientada a la calidad total, la cual consiste en un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua, buscando principalmente cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes en un contexto determinado.

La optimización de procesos en Coris del Ecuador, fue importante e indispensable ya que actualmente los clientes exigen competitividad para poder mantener a la compañía dentro de su cartera de clientes, por tal motivo la empresa debió diferenciarse de sus competidores siendo eficaces y eficientes, sin dejar de lado que se debe asegurar que todos en la organización trabajan para cumplir los requisitos del cliente

Relevancia académica

La presente investigación propuso un modelo pragmático de optimización de procesos en una empresa de asistencias en emergencias: Coris del Ecuador, dado que en las organizaciones la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo encaminado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia, como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado.

Esta propuesta empresarial tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad y por el otro, la parte humana vista como factor estratégico de

competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Relevancia personal

Finalmente, desde la perspectiva del investigador, el estudio es relevante porque anima al desarrollo de futuras investigaciones sobre la aplicación y la sostenibilidad de diferentes modelos de la mejora en las operaciones tales como: la mejora continua de procesos, la gestión por calidad total (TQM), sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001, incluso también podría ser una valiosa aportación sobre cómo sostener otro tipo de programas de management tales como: innovación, gestión del cambio, cuadros de mando integral, modelos de liderazgo, u otros. Adicionalmente el autor al finalizar la investigación adquirió la experiencia necesaria en el diseño de modelos de mejoramiento continuo de procesos como para aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito empresarial actual.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. La mejora continua de procesos en las organizaciones

2.1.1. Antecedentes en las escuelas del management de los procesos

Para rastrear los orígenes del concepto de «procesos» dentro de las organizaciones, definitivamente es necesario regresar a los principios del management¹ mismo y de la ingeniería industrial como tal.

En términos del desarrollo de las escuelas o teorías del management, la teoría clásica, encabezada por la escuela de la Administración Científica en el que Frederick W. Taylor fue su principal protagonista, es en la que se puede ubicar el punto de partida, del pensamiento de procesos². Taylor, revolucionó los procesos tradicionales de los sistemas de trabajo a través de la aplicación de métodos científicos en las empresas con el fin de mejorar la productividad organizacional; sus métodos demostraron ser soluciones idóneas para la época en que se desarrollaban, ordenando y organizando el trabajo técnico de las empresas³.

En su libro “Principios de la Administración Científica”, Taylor señalaba cuatro puntos básicos en el que la unidad básica de su teoría relacionada con los procesos de trabajo, era su división del trabajo en unidades menores denominadas tareas simples. A este principio Taylor lo denominó: «especialización o administración funcional». Por lo tanto, para Taylor organizar a la empresa a través de esta especialización, facilitaría la tarea de supervisión de los empleados, lo que daría como resultado que los trabajadores eventualmente se convirtieran en expertos de su propia tarea. Su modelo teórico, que generó la división del trabajo en tareas simples, estandarizadas y medibles, orientó al management hacia un enfoque de procesos.

Dentro de la misma escuela clásica, la segunda teoría en que el concepto de procesos aparece es la “Teoría del Management”, en donde su principal exponente fue el ingeniero francés Henry Fayol, quien en su libro de 1916 “Administration Industrielle et generale”, señaló, que todas las actividades u operaciones de una empresa podrían ser divididas en seis grupos básicos de operaciones: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables, y las administrativas. En este sentido, para Fayol, cada una de sus seis operaciones representaba la verdadera esencia operacional de cualquier organización. Su clasificación sentó las bases de las futuras teorías organizacionales en el que las empresas estructuraban y ordenaban su trabajo, ya sea por funciones (verticales) o por procesos (horizontales).

¹ Término en inglés que se comprenderá en esta memoria de tesis como gestión empresarial.

² Davenport y Short, 1990, p. 11

³ Davenport y Beers, 1995

Más tarde, a principios de los años sesenta se desarrolló en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres la “Teoría Socio-técnica de las organizaciones”, la cual describe los primeros esbozos más concretos de la gestión de procesos. Los estudios de Trist y su equipo en las minas de carbón de Bamforth Gran Bretaña, se enfocaron en entender las razones del por qué la productividad de dicha mina, era mínima, los costes y el absentismo eran altos, todo ello a pesar de su alta mecanización. En otras palabras, en este estudio en Tavistock, se logró demostrar que se podía reorganizar el trabajo acorde a la tecnología existente, integrando las necesidades sociales de los trabajadores, bajo un esquema de estructura simple con tareas complejas y secuenciales.

Dicho cambio, permitía pasar de gestión tradicional basada en funciones y tecnología, a otra sustentada en tareas secuenciales, es decir, en una gestión por procesos⁴.

Por último, la cuarta escuela en la que se exploró el origen del concepto de procesos en las organizaciones es la “Teoría General de Sistemas”. La literatura indica que esta teoría, fue concebida en el campo de la biología por Ludwick Von Bertalanffy en su libro “Teoría General de Sistemas” en 1968⁵. Uno de los conceptos claves de la teoría, es el enfoque holístico que se le brinda a través del modelo Entrada (input), Transformador, Salida (output). Este modelo, que se puede observar en la Ilustración 1, es descrito como un sistema abierto –como lo son los sistemas biológicos y sociales– representa una analogía de un sistema de transformación, en la que la dinámica de relaciones con el medio ambiente, hace que el sistema pueda recibir entradas (inputs), transformarlas y exportarlas como salidas (outputs)⁶. De acuerdo a estos autores, la organización puede convertirse en un gran centro de transformación de entradas y salidas que permite un flujo continuo de operaciones. Este concepto, concuerda con las definiciones básicas de «proceso».

Otros autores consideran, que paralelamente al desarrollo de la teoría de sistemas por la biología, las investigaciones en el pensamiento sistémico, los estudios de cibernética de Jay Forrester en los años setenta, así como las investigaciones de dinámica de sistemas de los años noventa del Instituto Tecnológico de Massachussets, también contribuyeron en vincular la teoría de sistemas con el concepto de procesos⁷.

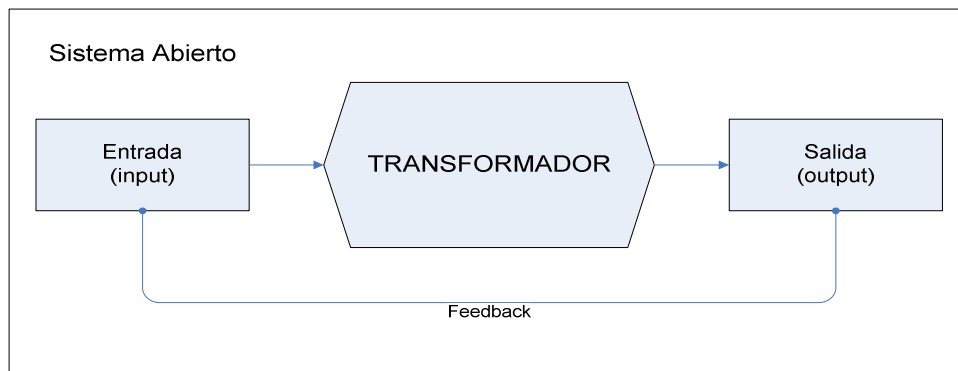
⁴ Fiorelly y Feller, 1994

⁵ Ehrenberg y Stupak, 1994

⁶ Kast y Rosenweig, 1972

⁷ Checkland, 1981; Beer, 1996; Senge, 1990

Ilustración 1. Modelo de un sistema abierto



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Terminología de procesos

En la pasada década, el término de «procesos» fue uno de los conceptos del management más utilizados y que más capturó la imaginación de las organizaciones en el ámbito mundial. Dentro de la revisión de la literatura realizada, muchos autores consideran al término de procesos como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones (Zairi, 1997; Lee y Dale, 1998). De hecho, algunos de estos autores lo han considerado como un sinónimo para alcanzar la eficiencia operativa tan deseada en el mundo empresarial (Hammer, 1990; Harrington, 1991; Majchrzak y Wang, 1996). De esta manera, dicho término generó un frenesí de entusiasmo y de impresión tanto en el ambiente empresarial, como en el académico de la década pasada. La razón del entusiasmo, fue la búsqueda de respuestas de cómo los procesos podrían contribuir en reducir la fragmentación y la departamentización de los métodos de trabajo, con el fin de obtener una mejor capacidad de la coordinación lateral y de comunicación dentro de las organizaciones (Garvin, 1998).

Por todo lo anterior, la literatura muestra una gran cantidad de definiciones del concepto de procesos que están relacionados con la percepción y el campo de estudio de cada autor.

Entre toda esa variedad, se clasifica las definiciones en tres grandes grupos:

1. El concepto operativo, o aquel relacionado con mejorar la eficiencia operativa de la relación transformador, entrada (input) y salida (output), en este concepto, los procesos se comportan como elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados (outputs) de acuerdo a las especificaciones de un cliente (Harrington, 1991; Krajewsky y Ritzman, 2002);
2. El concepto de innovación radical, los procesos siguen el mismo principio anterior, sin embargo, el impacto que debe alcanzar el elemento transformador debe ser radical para

alcanzar una eficiencia operativa que maximice en todo momento los beneficios a los clientes (Hammer y Champy, 1993; Talwar, 1993; Leth, 1994).

3. En el concepto organizacional, los procesos son visualizados a nivel macro (Tinnila, 1995), es decir, todo el trabajo de una organización se puede comprender en términos de procesos, que se interrelacionan, que se influyen y que además, son interdependientes en un funcionamiento integral (Pall, 1987; Jurán, 1990; Scherr, 1993; Zairi, 1997; Biazzo y Bernardi, 2003).

Por lo anterior y en función de los tres conceptos de procesos señalados por Tinnila (1995, p. 28), a continuación se describen las definiciones agrupando a los autores en tres grandes grupos.

Tabla 1 . Definiciones de procesos

Autor (es)	Definición	Enfoque del Concepto
Harrington (1991)	Cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para proveer un resultado final.	Operacional
Krajewski y Ritzman (2002)	Cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para el cliente.	Operacional
Davenport y Short (1990)	Es un grupo lógico de tareas que son realizadas para asegurar un resultado en el negocio.	Operacional
Davenport (1993)	Un específico ordenamiento de actividades de trabajo a través del tiempo y el espacio, que cuenta con un inicio y un fin y con una clara definición de entradas y salidas en su estructura de acción.	Operacional (Influencia del TI)
Venkatram (1994)	Conjunto de actividades lógicas que producen un resultado, el cual puede ser mejorado mediante la re-configuración de sus elementos.	Operacional (Influencia del TI)
Hammer y Champy (1993)	Al conjunto de actividades que reciben uno o más clases de inputs, crean un producto para dar valor para el cliente.	Innovación-Radical
Talwar (1993)	Cualquier secuencia de actividades predefinidas que son llevadas con el fin de crear un grupo de resultados predefinidos.	Innovación-Radical
Pall (1987)	Es la organización lógica de gente, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo, diseñadas para producir un específico resultado final (producto del trabajo).	Operacional/ Organizacional

Zairi (1997)	Un acercamiento para convertir elementos de entrada en elementos de salida, este es el camino en donde todos los recursos de la organización son utilizados de manera confiable, repetible y consistente (estadísticamente) para asegurar las metas de la empresa	Organizacional
--------------	---	----------------

Por su parte, los organismos normalizadores de la calidad a nivel internacional y en Europa tales como la norma ISO⁸ 9000 versión 2008 y la European Foundation of Quality of Management (EFQM por sus siglas en inglés) también proveen una definición estandarizada del concepto⁹.

2.1.3. Elementos integrales de los procesos

Todo proceso que está definido, que puede ser identificado sea cual sea su definición – organizacional, operativa e innovación-radical – está compuesto por una serie de elementos integrales básicos¹⁰. Dichos elementos son:

- a) Entradas o insumos (Inputs)
- b) Proveedor
- c) Actividades de transformación
- d) Salidas (Outputs)
- e) Clientes.

Estos elementos forman parte de una relación sistémica en el que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez, todos siguen patrón determinado caracterizado por la transformación de las entradas en salidas o resultados. A esta relación se la denomina “cadena – proveedor – transformador – cliente” la cual sigue la lógica de la teoría de sistemas.

Bajo esta óptica, un proceso inicia con la entrega de las entradas (inputs) – que pueden ser bienes materiales, recursos financieros, información, registros, etc., – por parte del proveedor al elemento transformador. Durante esta entrega, es importante indicar que el proveedor tiene que proveer las entradas de acuerdo a los requerimientos necesarios que se necesitan para poder producir bajo las especificaciones del transformador. Una vez que el transformador cuenta con las entradas (inputs), éste a su vez, realiza una serie de actividades de transformación las cuales culminan con una o varias salidas (outputs) que son entregadas a un cliente. Las salidas (outputs) son transformadas

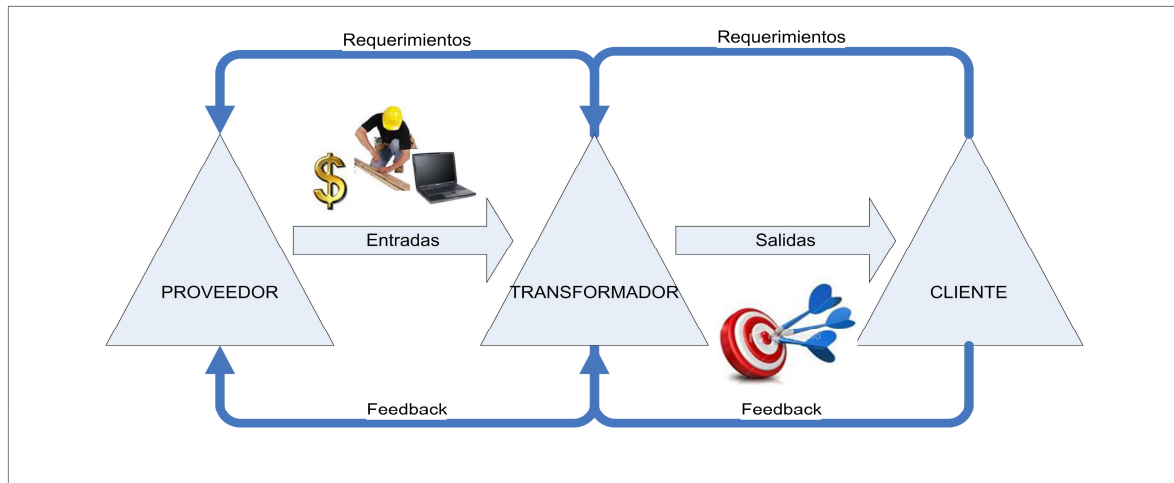
⁸ Siglas de la International Organization for the Standardization. La abreviación ISO será utilizada durante esta memoria de tesis refiriéndonos siempre a la descripción indicada

⁹ Para la norma ISO 9000:2000 un proceso se define como: “*Un sistema de actividades, susceptibles de ser identificadas, que se pueden administrar desde un punto de vista holístico y sistemático que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en elementos de salida*”. Mientras que para el EFQM en su versión de 1999, un proceso se define como: «*Una secuencia de actividades que añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones*» (ISO 9000, 2000; EFQM, 1999)

¹⁰ Galloway, 1994; Chang 1995

de acuerdo a los requerimientos previos de dicho cliente, para finalizar con la generación de un feedback que el cliente realiza de acuerdo a su satisfacción o insatisfacción de la propia salida (output). Esta interrelación de elementos se puede observar en la Ilustración 2 que se expone a continuación:

Ilustración 2. Cadena Proveedor – Transformador – Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Otros autores van más allá de la clásica descripción de los elementos integrales, y han aportado diferentes especificaciones de algunos de ellos. Jurán por ejemplo, introdujo el concepto de *cliente externo* y *cliente interno*.

Un cliente externo de acuerdo a Jurán, es toda persona, área, proceso u organización que es afectada por la salida (output) pero no forma parte de la empresa que los produce o transforma, es decir, el usuario final o consumidor del bien o servicio que produce o distribuye una organización; mientras que en el cliente interno, el resultado (output) lo impacta, pero se encuentra inmerso en la organización, en este caso, son los mismos empleados, áreas y unidades administrativas de la organización.

Otro de los elementos estudiados minuciosamente por la teoría de procesos, ha sido la misma salida (output) debido a su propia naturaleza comercial. Sin embargo, desde una perspectiva de la gestión de operaciones la salida (output) se puede comprender desde dos perspectivas: como **producto** o como **servicio**¹¹. Un *producto* es de naturaleza tangible y duradera, un *bien físico* mientras que el *servicio* tiene una naturaleza intangible y perecedera, además el cliente, forma parte activa dentro de las actividades de transformación y puede llegar a representar una entrada (input) del proceso mismo o elemento transformador.

El último elemento de los procesos analizados es el mismo **transformador** (ver Ilustración 2) el cual es un elemento donde se encuentran el conjunto de actividades o tareas que representan la esencia de toda unidad organizativa, es decir, los **procesos**. En este sentido, el elemento

¹¹ Krajewski y Ritzman, 2002

transformador, es el encargado de asegurar la operación de los procesos de una manera fluida y eficaz. Por esta razón la literatura indica, que el elemento transformador puede ser entendido como un conjunto de cinco variables organizacionales integradas, las llamadas *5'M*:

- Máquinaria
- Materiales
- Mano de Obra (Empleados)
- Métodos (Procesos)
- Medio Ambiente (Físico)

Las mismas que operan de manera conjunta e interrelacionada para transformar entradas en salidas ¹².

Desde otro punto de vista se puede argumentar que además de estas variables, los procesos siempre deben enfocarse en cuatro factores elementales de la operación de una organización, es decir: la calidad (del producto), la distribución, el costo, y la programación de la producción – factores que se conocen por sus siglas inglés como: QDCS¹³.

Por otra parte, a mediados de los ochenta, se comenzó a señalar una vertiente más estratégica del elemento transformador, es decir, ya no bastaba con la simple transformación de entradas (inputs) en salidas (output), se requería además agregar valor a cada producto y servicio que se producía. Los trabajos de Michael Porter con su concepto de «*cadena de valor o proceso único*», fue en dónde más se cristalizó la idea. Para Porter las organizaciones están compuestas por una serie de procesos articulados, que constituyen una red interna diseñada para transformar de manera acumulativa entradas (inputs) en productos y/o servicios (outputs), que crean valor en todo momento para el cliente. A través de la noción de cadena de valor (proceso único) de Porter, se puede indicar que el elemento transformador se desagrega en dos grandes grupos: *actividades primarias o estratégicas* y en *actividades de apoyo*.

Cada una de éstas se descompone a su vez en un conjunto de procesos que se encuentran interconectados entre sí¹⁴. De la efectiva coordinación de estos procesos, es que la organización puede lograr un margen competitivo que puede distinguirlo de sus competidores. El concepto estratégico de Porter de *agregar valor* para la organización a través de los procesos, fue retomado a principio de los años noventa por Michael Hammer, el cual argumentaba que las organizaciones no deben limitarse simplemente a producir y vender sus productos para obtener ganancias, sino

¹² Harrington y Harrington, 1997

¹³ Mizuno, 1988; Imai, 2006: Q: Quality: Calidad, D: Delivery: distribución, C: Cost: costo, S: Schedule, programación de la producción.

¹⁴ Porter (1985), clasifica dichos procesos, en su modelo de la Cadena de Valor en dos grupos: El primero está compuesto por actividades de apoyo (parte superior del modelo) como lo son la infraestructura de las empresas, gestión de los recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento. Mientras que en la parte inferior del modelo, es decir, el de las actividades primarias o estratégicas indica que estos procesos pueden ser la logística interna, las operaciones, la logística externa, las ventas y el marketing, y finalmente el servicio

que además deben orientar esta transformación y comercialización en la solución de los problemas de los clientes que los motive a seguir comprando los productos. Esta nueva idea se conoció como «*More Value Added, MAV (Más Valor agregado)*».

No obstante, desde una perspectiva más operativa y menos estratégica, la literatura también concede una definición de agregar valor a los procesos, la cual es entendida al momento de documentar y analizar los procesos para optimizarlos.

De esta manera, «***añadir o crear valor***» durante la transformación de entradas y salidas se puede comprender como: ***cualquier actividad del proceso que contribuye a la satisfacción del cliente, por lo que si se eliminase, el cliente se daría cuenta***; en otros términos, cualquier actividad del proceso que cumple con los requerimientos del cliente.

Una actividad de un proceso que agrega valor, es aquella que el cliente pagaría con gusto para que se lleve a cabo ¹⁵.

Para Zairi, la característica clave del elemento de transformador es que siempre que opera sus actividades se encuentra implícito agregar valor a la salida (output), en tres formas elementales:

1. *Valor de tiempo*: las salidas (outputs) se suministran cuando se requieren
2. *Valor de lugar*: las salidas (outputs) se suministran en el momento en que se requieren
3. *Valor de forma*: las salidas (outputs) se suministran de la manera que se requieren.

Por otra parte, Zairi indica, que todo proceso debe contar con al menos seis características básicas que lo delimitan:

1. Contar con fronteras o límites del proceso, las cuales deben estar bien definidas
2. Su secuencia o flujo es lineal y claro, la cual debe ser analizada y comprendida
3. Debe medirse el desempeño del proceso con respecto a sus objetivos
4. Las entradas (inputs) y las salidas (output) están basadas en una mezcla de elementos socio técnicos
5. El proceso debe contar con un responsable o dueño del mismo
6. Todas las actividades del proceso deben agregar valor al mismo.

Adicionalmente todo proceso debe contar con entradas (inputs) definidas y predecibles, con actividades claramente definidas, y con propósitos y objetivos que lo orienten. Asimismo, todo proceso debe contar con resultados a conseguir, los cuales deben ser predecibles de acuerdo a los requerimientos del cliente. Por otro lado se puede anotar que además de las características citadas anteriormente, todo proceso debe tener tiempos de proceso conocidos, debe ser medido, pero estas medidas de evaluación se deben relacionar con el cliente y además todo proceso está compuesto por procedimientos de sus actividades que agregan valor.

¹⁵ Harrington, 1991, p. 132

Por su parte, Talwar (1993) y Ostroff (1999) señalan que una de sus características principales es su naturaleza transversal o *flujo horizontal*. Para estos autores las organizaciones que se orientan a procesos rompen las clásicas inercias de estructuras verticales que generan grandes «*islas aisladas*» y barreras interdepartamentales.

Desde esa perspectiva, esta característica es fundamental en comprender cuando los procesos están segmentados o rotos en piezas disconexas, por tal motivo, es muy complicado que alguien en una organización esté en posición de ver y comprender la globalidad del proceso desde su inicio hasta su fin. De esta manera, los gerentes departamentales de este tipo de organizaciones están más preocupados de su propia función, mientras que los directivos de la empresa están lejos de la operación y son incapaces de comprender las rupturas y fragmentaciones que suceden cuando un proceso intenta fluir de un departamento a otro.

Este nuevo enfoque transversal, ha empujado a los directivos de las empresas a crear **organizaciones totalmente orientadas a procesos u «horizontales»**, o en su caso, en un enfoque menos drástico al desarrollo de **organizaciones «mixtas o matriciales»** que combinan la estructura funcional departamental con la de procesos.

La última característica bien referenciada en la teoría, es el tema de la medición del rendimiento de los procesos, para lo cual se han propuesto diferentes mecanismos para medir los procesos, desde las perspectivas muy clásicas como la eficiencia y la eficacia ¹⁶, hasta la incorporación del enfoque al cliente ¹⁷. En este sentido, Harrington (1991, p. 74) describe que existen tres tipos de medidas del rendimiento de un proceso:

1. *La efectividad o eficacia*, la medida por la cual las salidas (output) cumplen con los requerimientos del cliente
2. *La eficiencia*, la medida por la cual los recursos son minimizados y los gastos eliminados
3. *La adaptabilidad*, es decir, que tan rápido y fácil el proceso puede cambiar cuando los objetivos del mismo varían conforme al entorno.

¹⁶ Los términos de eficiencia y eficacia siempre ha estado en debate en el campo del management dependiendo el enfoque que se le brinde (financiero, operacional, económico e incluso de marketing). Al respecto, algunos autores calculan la eficacia como un cociente de las metas organizacionales en términos de la salida (output) entre el tiempo (entendido como programas de trabajo). En ese mismo tenor de ideas, la eficiencia además de relacionar las metas organizacionales y el tiempo, incorpora el coste, es decir, el coste unitario de la salida (output). En las tres medidas se compara lo programado versus lo realizado, por ejemplo, las unidades de metas programadas (output) versus unidades de metas realizadas (output), o tiempo programado versus tiempo realizado

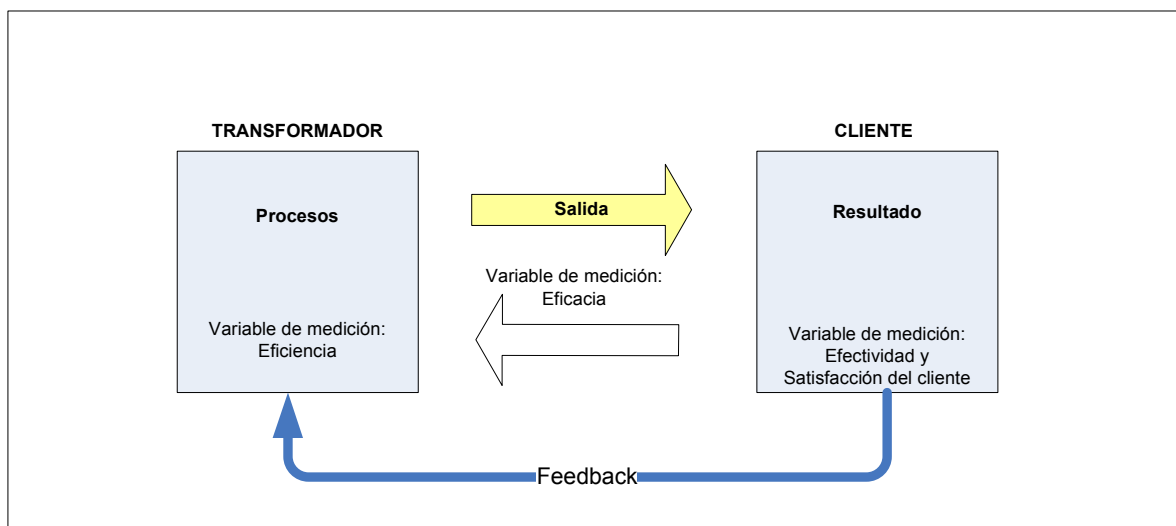
¹⁷ Un método esencial para la medición de los procesos es el Control Estadístico de Procesos (CEP), el cual tiene como objetivo asegurar la estabilidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad. La estabilidad en el proceso repercute en el aseguramiento y la predicción de las salidas (output), es decir, el cumplimiento de especificaciones y requerimientos de calidad del producto por parte del cliente. La estabilidad del proceso se entiende como la predicción análisis estadístico del comportamiento de un proceso. La herramienta más utilizada para ello son los cuadros o diagramas de control desarrollados por Walter Shewhart en los años treinta.

Además indica, que dentro de la medida de eficiencia, es importante considerar la medición del *ciclo de tiempo del proceso*, el cual se define como: «*el total de tiempo requerido para completar el proceso*», así como del *costo* del mismo. Galloway (1994, p.126) por su parte, comparte la definición de Harrington del ciclo de tiempo total del proceso, pero además añade, que este tiempo total del proceso es conocido como *tiempo real*,¹⁸ debido a que representa la magnitud del tiempo que va desde el inicio al final del proceso, incluyendo los tiempos muertos y los tiempos de espera.

Por otro lado, en su apreciación se indica que las medidas para el rendimiento de un proceso deben ser:

1. **La eficiencia que se relaciona con aspectos internos del proceso**, y se explica como magnitud requerida para alcanzar los niveles mínimos de consumo de recursos
2. **La eficacia relacionada con la salida (output)**, es decir, la capacidad del proceso para entregar productos y/o servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente
3. **La efectividad del producto y/o servicio y la satisfacción del cliente relacionada con el resultado del proceso (outcome)**, entendida como la habilidad del proceso para satisfacer las necesidades del cliente, en términos de qué tan bien actúa el producto y/o servicio cuando el cliente lo tiene y lo utiliza (ver Ilustración 3)

Ilustración 3. Esquema para la medición del rendimiento de los procesos



Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ Galloway (1994, p. 127), también indica que existe un ciclo de tiempo teórico que define como la suma de los tiempos requeridos para completar cada uno de los pasos del proceso. No tiene en cuenta el tiempo muerto o tiempos de espera. Teóricamente, este ciclo de tiempo conceptual del proceso, es el mínimo tiempo posible para completar el proceso. La diferencia entre el ciclo de tiempo total o real y el teórico representa oportunidades de mejora en esta métrica. Tenner y De Toro (1997, p. 110) señalan que todas el tiempo que producen las actividades que no agregan valor al proceso como tiempos de espera, tiempos de almacenamiento y otras, se les conoce como tiempos de no procesamiento.

2.1.4. Clasificación de los procesos

Las organizaciones están compuestas por procesos que entregan salidas (outputs) a un cliente, por lo tanto, desde esa perspectiva y derivado a sus orígenes en la Administración Científica, los procesos históricamente han sido erróneamente identificados y asociados como funciones departamentales (ejemplo: Contabilidad, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, etc.).

Desde esa óptica funcional, los procesos operan en una realidad organizacional compleja¹⁹ que hace difícil su identificación y clasificación. Sin embargo, debido a la importancia que tiene para los gerentes de las organizaciones, el conocer con suficiente profundidad los procesos organizacionales con el objeto de mejorar el rendimiento de los mismos, ha provocado, que algunos autores hayan podido clasificar los procesos por su ubicación en el nivel jerárquico de la organización.

De esta manera, entendiendo a las organizaciones como intrínsecamente multi-funcionales por su naturaleza del trabajo mismo, los procesos pueden operar a un nivel macro del trabajo organizacional. Bajo este enfoque, dichas multifunciones son denominadas Macroprocesos.

Cada macroproceso a su vez, está lógicamente constituido por múltiples segmentos que actúan a un nivel más micro de la estructura jerárquica de la organización, los cuales son denominados como: Microprocesos o subprocesos.

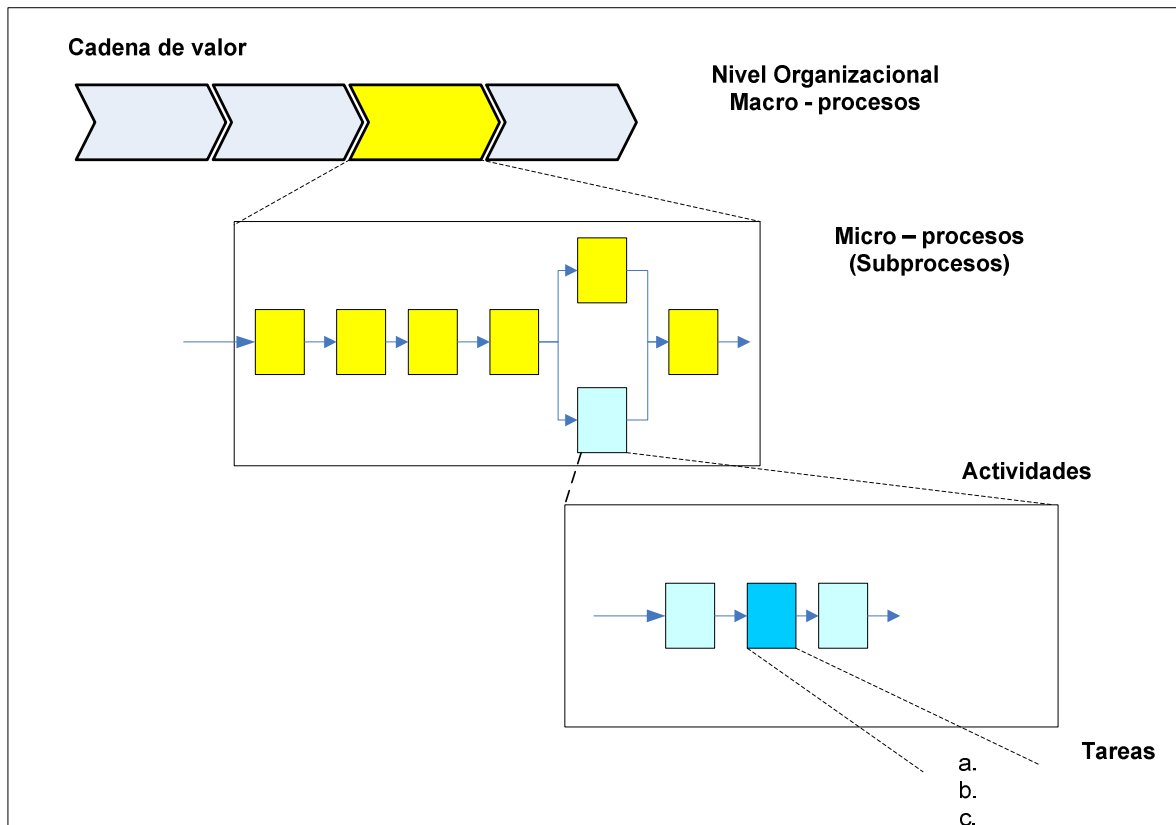
Por otra parte cada microproceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan: «**actividades**» que como su nombre lo indica son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo (material o mental).

Esta clasificación, por nivel de actuación de la organización puede llegar hasta el nivel de sub-actividades denominadas «**tareas u operaciones**».²⁰

¹⁹ Para Mintzberg (1984), una organización es compleja porque engloba un gran conjunto de recursos, máquinas, información, productos, y personas que interactúan para conseguir un resultado e impacto en el mercado.

²⁰ Harrington, 1991

Ilustración 4. Clasificación de procesos por su ubicación en la jerarquía organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Otra clasificación similar a la anterior, se relaciona con la idea de las fronteras que se generan por la estructura organizacional, por ejemplo, los procesos que operan dentro de un límite organizacional (un área o un departamento) se les conoce como «*funcionales o verticales*». Mientras que los procesos que atraviesan y van más allá de un límite organizacional, se les conoce como «*inter-funcionales u horizontales*»²¹.

Dentro de esta clasificación, también se encuentran aquellos procesos que cruzan las fronteras de la organización (dos o más empresas que operan en conjunto), es decir, los procesos «*inter-organizacionales*». Y en un nivel menor, se encuentran los procesos «*inter-personales*» o aquellos procesos que involucran actividades que se realizan o que se encuentran dentro de las áreas departamentales, que comúnmente se les denomina: *funciones departamentales*²².

Por otra parte, desde el punto de vista de la importancia estratégica de la organización, los procesos se pueden clasificar en:

- procesos claves (core process)
- procesos de soporte.

²¹ Tenner y De Toro, 1997, p. 71; Salgueiro, 1999, p. 40

²² Davenport y Short, 1990, p. 18

Los primeros se entienden como aquellos procesos que representa la razón de ser del negocio, es decir, aquellos procesos primordiales de la organización de cara a sus resultados, generalmente son asociados con las competencias y las capacidades esenciales de la empresa²³. Mientras que los procesos de soporte o secundarios, sirven de apoyo y sustentos a otros procesos y sus clientes son internos y normalmente están dentro de la propia área de trabajo²⁴.

Siguiendo una idea similar, también se clasifican a los procesos por su función o papel que toman dentro de la organización. La clasificación tradicional de este tipo de procesos es la de dividir los procesos en tres grandes grupos:

1. Los procesos de gestión estratégica
2. Los procesos operativos
3. Los procesos de soporte.

De acuerdo a esta clasificación, los procesos de *gestión estratégica* son aquellos en los que se encuentran involucradas todas las actividades de planificación estratégica de la organización. Funcionan como un conjunto de actividades de dirección que toman ideas del ambiente de negocios, del feedback de los clientes y de otras fuentes, para que sean transformadas en grupos de estrategias, metas operativas y métricas de rendimiento. También se denominan como *procesos de dirección o gerenciales*, y proporcionan algunos ejemplos de los mismos: monitoreo de la producción, gestión de la información, pronósticos de ventas, planificación estratégica y localización de recursos, etc.²⁵.

Posteriormente, se encuentran los *procesos operativos* que también se pueden entender como *procesos con flujo de pedido*. Por esta denominación, el proceso comienza con el pedido o solicitud de un cliente que genera se accione el mecanismo de transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs). Dichas salidas, tienen que ir acorde a los requerimientos del cliente, por lo tanto, no sólo basta producirlos, también hay que distribuirlos y entregarlos (ejemplo: el desarrollo de nuevos productos, compras y adquisiciones, manufactura, logística integrada, servicio post venta, etc.)

A su vez los procesos operacionales se pueden sub-clasificar en:

1. Procesos de manufactura
2. Procesos de servicio.

Los *procesos de manufactura* son el grupo de actividades que producen bienes físicos y tangibles que tienen poca relación con los clientes, debido a que los clientes se relacionan más con los

²³ Prahalad y Hamel, 1990

²⁴ Kaplan y Murdock, 1991; Tenner y De Toro, 1997

²⁵ Davenport, 1993, p. 8

distribuidores del producto que con el proceso mismo. Mientras que los *procesos de servicio*, son aquellos que una salida (output) de naturaleza intangible que no se puede almacenar, razón por la cual el cliente, tiene un alto grado de contacto dentro del elemento transformador del proceso mismo. Ejemplo de los mismos, son la industria de servicios en general, tiendas comerciales, restaurantes, hoteles, etc.

El último de los tres tipos de procesos, son los *procesos de soporte*, que como ya se describió, cuando se analizó la clasificación de procesos por importancia estratégica, este tipo de procesos, representan el conjunto de actividades requeridas para apoyar a los procesos operacionales y en su caso, los procesos esenciales de la organización (ejemplo: gestión de recursos humanos, marketing, etc.).

Ahora bien, la clasificación más integral es la que además de analizar los procesos de trabajo u operativos, se integra los procesos relacionados con el factor humano y la gestión del cambio como parte de los procesos de las organizaciones.

En este sentido, los procesos se clasifican en tres grupos:

1. Procesos de trabajo
2. Procesos de comportamiento de las personas
3. Procesos de cambio.

Los *procesos de trabajo* están enfocados al trabajo cotidiano, al cumplimiento de tareas y tienen sus raíces en la ingeniería industrial y la medición del trabajo. Se sub-clasifican también en *procesos operacionales* (aquellos que se relacionan con el propósito central del negocio) y en *procesos gerenciales* (aquellos procesos que sirven de apoyo a los operacionales) Posteriormente, *los procesos del comportamiento de las personas (el segundo grupo)*, es definido como aquel grupo de actividades que genera patrones compartidos del comportamiento de las personas, el modo en que actúan e interactúan. Por tal motivo, este tipo de procesos tienen su origen en el campo de la teoría organizacional y la dinámica de grupos.

Por otro lado, este tipo de procesos refleja las características de la cultura organizacional, la forma de actuar e interactuar de los empleados, directivos, líderes, clientes, proveedores etc. Se sub-clasifican a su vez en:

1. Procesos de toma de decisiones,
2. Procesos de comunicación y procesos de aprendizaje organizacional.

Por último, *los procesos de cambio* se definen como una secuencia de eventos que muestra como los individuos, grupos y organizaciones se adaptan, crecen y se desarrollan en un espacio de tiempo determinado dentro de la evolución de la empresa. Estos cambios son dinámicos e inter-temporales, y siguen al menos cuatro tipologías:

- Los cambios autónomos
- Los inducidos
- Los cambios incrementales
- Los revolucionarios. Ejemplo de los mismos, son el crecimiento, el desarrollo, la transformación, la consolidación, y el declive de una organización.

Ejemplo de los mismos, son el crecimiento, el desarrollo, la transformación, la consolidación, y el declive de una organización.

2.1.5. Los procesos dentro de la Gestión por Calidad Total

En el tema de la Gestión por Calidad Total (TQM²⁶) todavía no existe una clara delimitación al respecto de en dónde se comenzaron a considerar a los procesos dentro de esta perspectiva gerencial. Aunque de acuerdo a lo descrito en anteriormente en la sección - *Antecedentes en las escuelas del management de los procesos*, de esta memoria de tesis –, los procesos no fueron considerados de forma sistemática y científica hasta principios de siglo XX, con los cambios revolucionarios para mejorar la gestión de las organizaciones de Taylor. Por tal motivo, además de la escuela clásica, esta relación «Procesos- TQM» comenzó a conformarse en los trabajos de control estadístico de calidad de Walter Shewhart a mediados de los años veinte del siglo pasado (1924). Shewhart escribió su libro «*Economic Control of Quality of Manufactured Products*» de 1931, en el cual, desarrolló las primeras herramientas estadísticas que permitían hacer más operativa y control estructurado el monitoreo y mejora de los procesos operacionales de una organización.

El estudio de los procesos ayudó a establecer los principios del **Control Estadístico de Procesos** (Statistical Process Control-SPC por sus siglas en inglés) a través del análisis y cálculos matemáticos y procedimientos estadísticos ingenieriles.

Para mediados de los años sesenta, Armand Feigebaum introdujo el concepto de «**Control Total de la Calidad**» (Total Quality Control-TQC por sus siglas en inglés). La introducción del concepto de TQC de Feingebaum, tenía como finalidad comenzar a desterrar la vieja concepción para la época del control de calidad por inspección, el cual, simplemente permitía que el control de la calidad de un producto se convirtiera en una tarea de re-procesos de productos con fallas²⁷. En este sentido, el control estadístico de procesos de Shewhart, aunado a la visión global de responsabilidad compartida por la calidad en la organización de Feigebaum, representó un punto de quiebre para el viejo enfoque del control de los productos y procesos por inspección.

²⁶ El acrónimo TQM viene de la palabra en inglés Total Quality Management. Dicha abreviatura TQM será utilizada durante esta memoria de tesis refiriéndonos siempre a la descripción indicada

²⁷ Feigebaum, 1991

Ahora bien, la literatura también señala, que otro de los orígenes de la relación de los procesos con el TQM fue en el seno de las empresas japonesas, derivada de las enseñanzas de dos profesores norteamericanos William Deming y Joseph Juran a principios de los años cincuenta. La vertiente japonesa del TQM se conoció como el «**Control Total de la Calidad en toda la Empresa**» (Company Wide Quality Control-CWQC por sus siglas en inglés), diferenciada principalmente del TQC americano, en el énfasis que se hacía en la educación, entrenamiento y participación de los empleados en la resolución de los problemas de calidad de los procesos de trabajo²⁸. Hasta la fecha, sigue existiendo debate acerca del origen del concepto entre académicos y practicantes (ya sea americano o japonés)

A partir de este momento, a lo largo de los años un gran número de expertos o los llamados «filósofos» en el enfoque del TQM, tales como Deming con sus doce principios, Jurán con su «*Trilogía de la Calidad*», Ishikawa con sus herramientas básicas de calidad y sus círculos de calidad, Crosby con sus costos de la calidad y su modelo de «*Cero Defectos*», Taguchi con su medida robusta de la calidad y algunos otros, desarrollaron sus propios modelos y perspectivas del TQM.

Prácticamente todas estas aproximaciones consideran a los procesos como un elemento central para asegurar y mejorar la calidad de los productos y/o servicios. Al respecto, Deming consideraba en su quinto principio rector (*mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio*), la necesidad que tienen las organizaciones de reducir la variabilidad de los procesos organizacionales.

Reafirmando la necesidad constante de buscar los problemas que existen en el sistema de gestión (conformado por procesos) a través del ciclo de diseño, producción, inspección y comercialización, y servicios – *Ciclo de control de Shewhart*, más tarde denominado ciclo de mejora PDCA de Deming –, Joseph Jurán (1974) por su parte, consideraba como parte esencial de su modelo de la trilogía de la calidad la identificación y el análisis estadístico de los procesos para su control y aseguramiento, con el fin de eliminar defectos (oportunidades de mejora) de manera continua.

Por el lado de la vertiente japonesa, Ishikawa sustentó muchas de sus técnicas en la solución de problemas que se presentaban en los procesos de manufactura, es decir, Ishikawa llevó los conceptos de calidad a las áreas o talleres de trabajo, dónde operan los procesos. Remarcado por su énfasis en el que las organizaciones pueden pensar en un sólo proceso integral en el cual, la siguiente fase de un proceso de trabajo sea un cliente – *referido a un cliente interno* –; no obstante, todo este conjunto de aproximaciones que representan un grupo colectivo de ideas, técnicas, métodos y pensamientos filosóficos sobre el TQM, han generado que el concepto se convierta en ambiguo, ecléctico y difícil de comprender.

²⁸ Mizuno, 1988; Galgano, 2003

Debido a esta diversidad, es difícil establecer una definición global única o estándar del TQM, más bien, cada aproximación aporta fortalezas y debilidades en relación a su medida, generalización, aplicación en los sistemas de gestión o relevancia para el cliente.

Algunos autores académicos y del ámbito gerencial, han desarrollado estudios para encontrar puntos de encuentro, factores críticos e incluso características esenciales del TQM, tal es así que en una investigación presentada en el número de julio de 1994 del *Academy of Management Review* ²⁹ dedicado al TQM, concluyen, que el TQM se puede comprender con una filosofía o aproximación de gestión la cual se caracteriza por contar con **principios, prácticas y técnicas**. Los tres principios que consideran estos autores son:

1. El enfoque al cliente,
2. La mejora continua,
3. El trabajo en equipo.

En la siguiente tabla se muestra la relación de estos tres principios:

Tabla 2. Principios, Prácticas y Técnicas del TQM

	Enfoque al Cliente	Mejora Continua	Trabajo en Equipo
Principios	Es de suma importancia cumplir con las necesidades del cliente con respecto a los productos y servicios, por lo que se requiere un enfoque organizacional global hacia el cliente.	Consistente satisfacción del cliente sólo se puede asegurar mediante una mejora implacable de los procesos de trabajo que crean productos y servicios.	El enfoque al cliente y la mejora continua son la mejor forma de asegurar la colaboración a través de toda la organización, al igual que entre proveedores y clientes.
Prácticas	-Contacto directo con el cliente. -Recolectar información acerca de las necesidades del cliente. -Utilizar la información en el diseño y la entrega del producto o servicio.	-Análisis de procesos. -Reingeniería. -Resolución de problemas. -Ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA por sus siglas en inglés).	-Formación de varios equipos de trabajo. -Entrenamiento en habilidades de grupo. -Adaptación de las unidades organizacionales al proceso de mejora.

²⁹ Dean y Bowen (1994, p. 394)

Técnicas	-Encuestas al cliente y grupos focales. -Despliegue de la función de calidad (QFD por sus siglas en inglés) que traduce los requerimientos del cliente en especificaciones del producto.	-Diagramas de flujo. -Análisis de Pareto. -Control Estadístico de Procesos. -Diagramas de espina de pescado (Causa-efecto).	-Métodos de desarrollo organizacional tales como la técnica de grupo nominal.
----------	---	--	---

Como se puede observar en la Tabla 2 , el segundo principio – *Mejora Continua* – centra su énfasis en la Mejora Continua de Procesos (MCP). Un resultado fundamental de la investigación de estos autores con respecto al segundo principio, es el hecho de entender a las organizaciones, como sistemas de procesos interrelacionados que continuamente deben ser mejorados para cumplir de manera constante con los requerimientos y expectativas de los clientes.

En ese mismo orden de ideas, pero desde otra perspectiva se indica que el TQM, puede ser visualizado como un sistema de gestión que involucra tres componentes interdependientes, que se soportan unos a otros – **valores, metodologías y herramientas**, – y que tienen como propósito incrementar la satisfacción del cliente externo e interno y reducir el consumo de recursos de la organización.

Los tres componentes son definidos como:

1. *Valores*, entendido como todos los componentes que trabajan juntos para conformar la cultura de una organización
2. *Metodologías*, comprendida como un cierto número de actividades que se ejecutan de cierta manera o que representan el medio para trabajar dentro de la organización con el fin de alcanzar los valores
3. *Herramientas*, entendidas como cualquier tarea que tiene bases estadísticas, que apoyan la toma de decisiones o facilitan el análisis de datos.

Partiendo de las características que se proponen en este marco teórico, a continuación se describen las características básicas que delimitan las definiciones en TQM:

1. **Enfoque en la mejora de los procesos.** Característica que permite el crecimiento del rendimiento organizacional a través del análisis de datos permanentes que impacta en una mejora constante de los procesos de la organización, los cuales llevan a una consistente satisfacción de los clientes

2. **La calidad es definida por los clientes.** El enfoque al cliente es uno de los principios básicos del TQM. Conocer, comprender y adaptar las necesidades y expectativas de los clientes a la organización representan el propósito central del TQM.
3. **Las personas son facultadas para tomar decisiones.** La idea de que las personas pueden pensar en la solución de sus problemas de trabajo y además tomar sus propias decisiones para solucionarlos representa un principio básico de confianza y respeto hacia el trabajo de los empleados. Esta característica también incluye el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.
4. **Decisiones basadas en hechos y datos.** Hablar con datos es un principio fundamental del TQM. El control estadístico de procesos juega un rol clave en la detección de áreas de mejora. Si se quiere mejorar los procesos, antes que nada se tienen que medir
5. **Compromiso a largo plazo y liderazgo efectivo por parte de la dirección.**
6. **Educación y Entrenamiento en todos los niveles.** El TQM basa la mayor parte de sus esfuerzos en la educación y el entrenamiento de los empleados. De acuerdo a Ishikawa, la calidad comienza y termina con la educación.

Derivado a que el TQM ha sido desarrollado desde el campo de los negocios, la literatura académica del tema es escasa y apenas ha comenzado a explorar estas características como posibles factores críticos de un modelo teórico que sustente o deseche la perspectiva del TQM. Además, durante los años noventa dicha aproximación gerencial fue duramente criticada por diferentes autores que argumentaban fallos y problemas de aplicarlo en las organizaciones, algunos incluso también señalaron como una «*moda gerencial*» o un «*rumor pasajero*» de nuestro tiempo ³⁰. Sin embargo para otros autores, la mayoría de estos fallos ocurridos durante la implementación del TQM son atribuidos a la poca visualización del concepto como un sistema integral y a la aplicación errónea de los métodos, técnicas y herramientas que se derivan los factores críticos del TQM, entendiendo que el TQM está compuesto por una red de componentes o factores interdependientes, que a su vez están integrados por una serie de técnicas y herramientas. De esta manera, la relación que existe entre este factor crítico – concepto de procesos o de la Mejora Continua de Procesos – con el TQM apenas ha comenzado a evaluarse en estudios empíricos.

³⁰ Entre los fallos más importantes que reportan los autores académicos están: a) los empleados no son entrenados en técnicas de discusiones grupales y comunicación, lo que repercute en un pobre entrenamiento en técnicas de solución de problemas; b) el TQM genera su propia burocracia interna, exceso de equipos, de personas dedicadas al sistema, etc. c) en ocasiones se delega a los “gurues” de la calidad de la compañía todo el peso del esfuerzo, en lugar de realmente entregárselo a las personas que deben realizar el trabajo; d) Los esfuerzos de TQM se vinculan muy poco a mecanismos de incentivos y recompensas en la gestión; e) se tiene poco clara la visión, el propósito y la estrategia a seguir; f) Comunicación cerrada entre los empleados y la alta dirección; g) equipo directivo poco convencido y eficaz. Algunos de estos autores reportan encuestas que se han realizado en organizaciones que han aplicado el TQM y que han fracasado. Por ejemplo, el Boston Consulting Group en su encuesta con 500 compañías de los Estados Unidos de América señalaba que sólo 1/3 de las mismas creía que el TQM había aportado una ventaja competitiva para las mismas. Mientras que el A. T. Kearny Consulting señalaba, que sólo el 20% de 100 firmas británicas creía que los programas de calidad habían tenido un impacto significativo

A continuación un resumen de estas investigaciones enfocando a la Mejora Continua de Procesos como una característica elemental o factor crítico del TQM, la tabla está basada en el análisis de la literatura que presenta Tari (2005, p. 185) de los componentes que pueden llevar al éxito un esfuerzo de TQM.

Tabla 3. Principales investigaciones empíricas de la Mejora Continua de Procesos

Investigación Empírica	Autores	Referencia de la variable procesos o mejora de procesos
An instrument for measuring the critical factors of quality management.	Saraph, Benson (1989).	De los 8 factores críticos que señalan los autores el número 6 fue designado para la «Gestión por Procesos (Process Management)», entendido como la clarificación de todas las actividades que componen el proceso, su responsable y sus fronteras, además de todas las actividades de control estadístico del mismo, y los mecanismos de mantenimiento preventivo y sistemas de prueba error (pokayokes ³¹). Los resultados indican una correlación positiva alta del factor 6 (gestión por procesos) con respecto al rendimiento de la organización después de implantar el TQM, específicamente en los temas referentes al control y mejora de los procesos el rango fue entre 0.60 y 0.61
Identification of the critical factors of TQM.	Black y Porter (1996).	Estos investigadores ampliaron el trabajo de Saraph, Benson (1989) en el sentido que determinaron 10 factores críticos relacionados con el Premio Malcolm Baldrige y las 8 variables previas del trabajo de Saraph, Benson (1989). Directamente no especifican a la Mejora Continua de Procesos, pero indirectamente lo relacionan con factores críticos de las «estructuras de trabajo en equipo para mejora de procesos» y con el de «planificación operativa de la calidad» (Black Porter, 1996).
Development and Validation of TQM Implementation Constructs.	Ahire, Gholar et al. (1996).	Estos autores también validaron 12 constructos del TQM, entre los cuales consideraron al «Control Estadístico de Procesos» como el único factor crítico relacionado con la Mejora Continua de Procesos. Sin embargo, las correlaciones de este factor crítico con respecto a las variables independientes como fueron la «mejora de la calidad del producto» y el «rendimiento organizacional» no fueron significativas (Ahire et al., 1996).

³¹ Palabra japonesa que se puede traducir o entender en castellano como «*mecanismos a prueba de errores*»

<p>A framework for quality management research and an associated measurement instrument.</p>	<p>Flynn, Sakakibara, et al. (1994).</p>	<p>Presentaron en su investigación empírica la definición de un modelo esquemático compuesto por siete dimensiones de la calidad (soporte de la alta dirección, calidad de la información, diseño de producto, gestión de la fuerza laboral, involucramiento con proveedores e involucramiento con cliente), y su respectivo instrumento de medición. Una de las características estudiada en esta investigación fue la dimensión III: «gestión por procesos».</p> <p>Dicha dimensión a su vez estaba compuesto por las siguientes subcategorías: mantenimiento y limpieza del equipo, estándares de trabajo, mejora de procesos, organización del trabajo. Los resultados demostraron que las actividades relacionadas con el constructo «gestión por procesos» aunado al de «liderazgo para la calidad, calidad de la información y gestión de la fuerza laboral» tiene un efecto estadísticamente significativo en la variable dependiente que era «el desempeño del producto con respecto a su calidad» (Flynn et. al., 1994).</p>
<p>The impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage.</p>	<p>Flynn, Schroeder et al. (1995).</p>	<p>Una de las variables estudiadas por estos autores fue la de «gestión de los flujos de procesos (Process flow management)», la cual estaba a su vez subdividida por técnicas tales como: «el Justo a Tiempo, el mantenimiento preventivo y la mejora continua del trabajo». Sus resultados arrojaron que existe una fuerte correlación entre el constructo señalado «gestión de los flujos de procesos» (la variable dependiente) y la «Interrelación con el cliente» (variable independiente) con una R^2 de la regresión de 0.68, lo que demostró la importancia de la práctica de la Mejora Continua de Procesos en relación con su impacto con el cliente. Además la correlación específica referida a las preguntas de la encuesta acerca del mantenimiento y mejora de los procesos en el taller de trabajo (Workfloor) fue de 0.61 y 0.84 respectivamente, nuevamente datos altos (Flynn et al., 1995).</p>

Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and empirical study.	Powell (1995).	La investigación de Powell (1995) consideró como factor preponderante del TQM a la «mejora de procesos (Process Improvement)». Sin embargo, sus resultados demostraron que sólo existía una alta y significativa correlación ($r = 0.76$) con el rendimiento que generaba el TQM cuando éste se implantaba y aplicaba a largo plazo. Cuando esto no sucedía, es decir, cuando se existía un enfoque de aplicación a corto plazo, la correlación era baja ($r = 0.19$). Los resultados de Powell (1995, pp. 28-29) demostraron que la mejora de procesos representa un factor importante en el éxito del TQM siempre que sea una inversión a largo plazo y se mantenga en el tiempo, y que además, utiliza los elementos intangibles del TQM como son el liderazgo de la alta dirección y la participación del persona (Powell, 1995).
A survey instrument for standardizing TQM modelling research.	Grandzol y Gershon (1998)	La investigación de estos autores considera dos perspectivas del concepto de procesos en su trabajo. La primera como «gestión por procesos», relacionado con la cooperación interna y externa de los participantes, y la segunda la «mejora continua» a través del aprendizaje y participación de los empleados (Grandzol y Gershon, 1998).

Fuente: Interpretado de Tari, J. J. (2005). "Components of successful total quality management.". The TQM Magazine 17(2), p. 185.

2.1.6. La Mejora Continua de Procesos y sus tres dimensiones

La Mejora Continua de Procesos (MCP) presenta diversas variantes, esquemas y modalidades de cambio de los procesos de una organización. Diversos autores han descrito diferentes aproximaciones y perspectivas que giran entorno a una idea central, entendida de manera simple, como el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de mejorarlos. A pesar de esta gran variedad, algunos han hecho el esfuerzo por agrupar todas estas aproximaciones en grupos que poseen características propias, que les permiten ser analizadas de manera independiente.

Este tipo de agrupaciones nos permiten visualizar además la identificación de cada una de ellas, las técnicas, metodologías y herramientas asociadas con ellas. Asimismo, nos permite observar su nivel de aplicación o de grado evolutivo de mejora entre una y otra.

Cada una de estas aproximaciones pueden ser identificadas y analizadas en función de diversos factores y elementos, tales como:

- **El grado de cambio o tipo de mejora** que se busca lograr en el rendimiento de los procesos y de la organización: incremental o radical, ya sea en las actividades de los procesos, en los procesos mismos o en la organización.
- **Los recursos** (financieros, humanos y materiales) y la infraestructura tecnología requerida (incluyendo el uso de la tecnología de información –TI –), valorada en función de su magnitud alto, medio o bajo.
- **El riesgo potencial** por asumir la introducción de la aproximación de mejora, ya sea alto, medio o bajo. Este factor también incluye aspectos tales como: la resistencia al cambio, el involucramiento y compromiso tanto por los directivos como por los empleados, así como la influencia del entorno cultural de la organización.
- **El alcance de la mejora**, centrada de manera interna en las actividades del proceso (procesos de tipo funcional), o de procesos completos (procesos de tipo horizontal), mejoras en uno o varios procesos, o bien en toda la red de procesos de toda la organización, también incluir la mejora de los procesos de fuera de la organización (distribución y proveedores). Así como, los procesos del tipo de comportamiento de las personas y el mismo proceso de cambio.
- **La expectativa de los resultados o potenciales beneficios**, es decir, pequeños cambios como pueden ser la solución de problemas específicos de calidad (del producto o servicio), la resolución de quejas e insatisfacción de los clientes, la reducción de costes o de tiempos de ciclo de los procesos; hasta cambios más radicales y bruscos como mejoras en la estructura organizacional, en la red de procesos, en la tecnología de la empresa, en ineficiencias e ineficacias del diseño, producción, distribución y ventas, e incluso se puede pensar en nuevas orientaciones estratégicas, etc.
- **El tiempo y el costo de la mejora**, factores que van en función de la magnitud de su impacto, alto, medio o bajo para el coste, y corto, medio y largo para el tiempo.

A partir del comportamiento de estos elementos, los autores antes citados han realizado el agrupamiento de la Mejora Continua de Procesos en tres dimensiones principales o modalidades, que a continuación se enuncian:

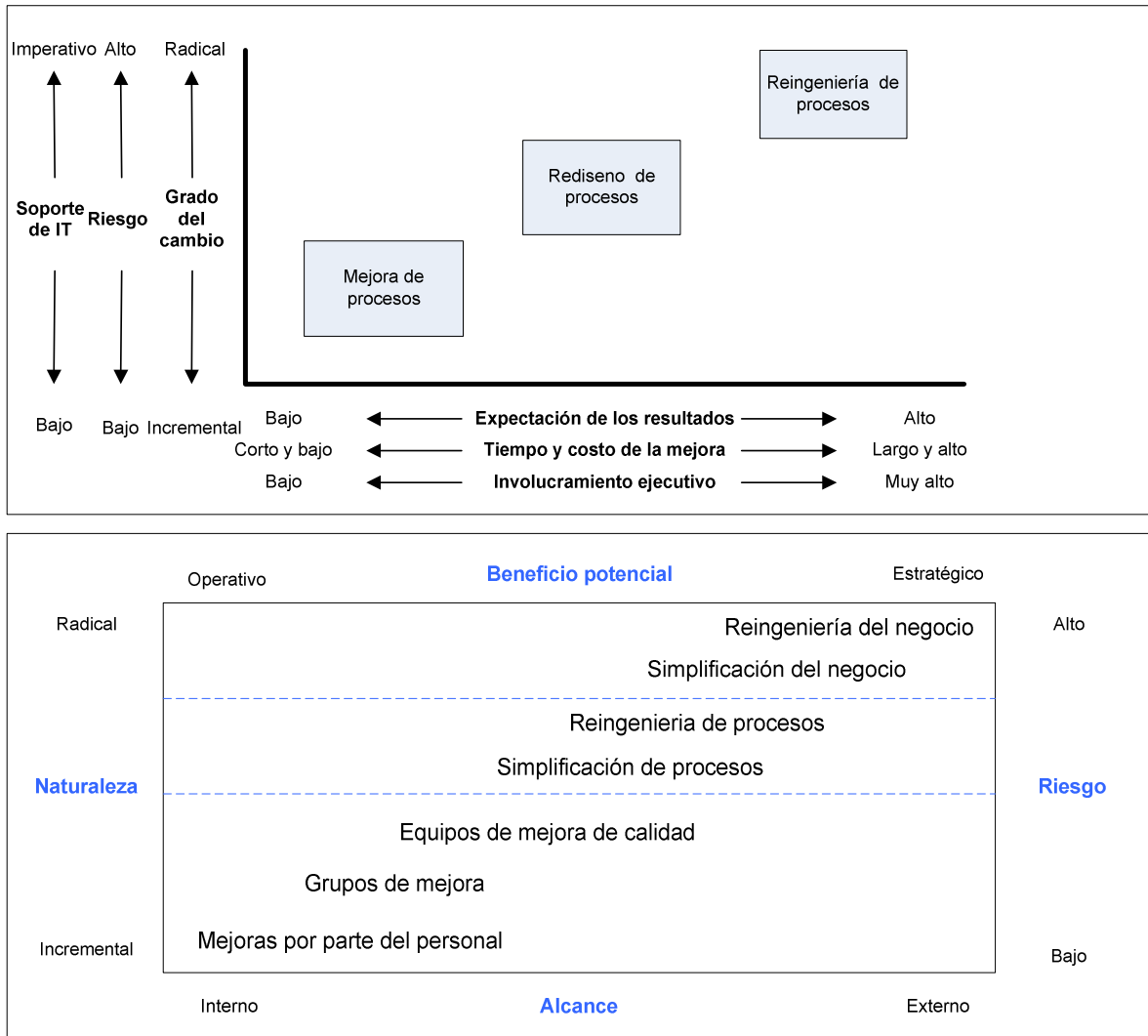
- La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen.
- La Mejora de Procesos o el Rediseño de Procesos.
- La Reingeniería de Procesos (relacionada con la transformación organizacional).³²

³² Jackson y Sloane (2003, p. 96), clasifica de manera distinta las aproximaciones de la Mejora Continua de Procesos, estos autores señalan que existen tres dimensiones: a) la Mejora de procesos del Negocio, enfocadas a pequeñas mejoras generalmente adscritas a un departamento, su impacto de mejora es entre el 15-25%; b) la Reingeniería de Procesos, basada en remodelar los procesos del negocio, en este tipo de mejora se dan cambios más radicales de estructura y forma, su impacto de mejora es entre el 25-45%; c) la Rearquitectura de los procesos del negocio, enfocado a un verdadero cambio en toda la infraestructura de la organización (enfoque holístico) y no sólo en los procesos. Su impacto es del 40-65%.

Estas tres dimensiones de la Mejora Continua de Procesos representan un camino por el cual las organizaciones transitan en su búsqueda de la mejora. En otras palabras, pueden partir desde un enfoque de mejoras incrementales, hasta terminar en el completo rediseño del negocio utilizando una aproximación como la Reingeniería de Procesos.

(ver los dos componentes de la Ilustración 5.)

Ilustración 5. Tres aproximaciones de la Mejora Continua de Procesos



Fuente: Adaptado de los esquemas teóricos presentados por Imai (1989) y Harrington (1995).

A continuación se describen de manera detallada cada una estas dimensiones.

2.1.6.1. La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen

Desde que autores clásicos del TQM como William Deming, Joseph Jurán, y Kaoru Ishikawa indicaron que el concepto de Mejora Continua de Procesos (MCP), representaba un elemento esencial de esta dimensión, diferentes metodologías, técnicas y herramientas surgieron y fueron aplicadas en las organizaciones entendidas bajo el enfoque Kaizen. El resultado fue que el concepto, se convirtió en un término difícil y confuso de entender cuando éste, era aplicado dentro de las organizaciones. No obstante, en 1986 se publicó el libro: *«Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa»* de Masaaki Imai, el cual proporcionó la primera aproximación sobre lo que el término *«Kaizen»* significaba desde la perspectiva japonesa. Para Imai, todas las prácticas, métodos y técnicas³³ conocidas como *«puramente japonesas»* relacionadas con el TQM se podrían englobar bajo esta filosofía, como una sombrilla que las aglutina. Su afirmación amplió el debate debido a que otros autores habían señalado que la Mejora Continua, es un factor crítico o característica esencial del TQM y no viceversa.

Ante todo este contexto, la palabra *«Kaizen»* es una derivación de dos ideogramas japoneses: *«KAI»* que significa *«cambio»* y *«ZEN»* que significa *«El bien, para mejorar»*. En sí se comprende en el mundo empresarial y académico como: *«Mejora Continua o Principio de Mejora Continua»* sobretodo en las investigaciones occidentales.

Para Imai acuñador del término, el Kaizen se puede entender como:

«Mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo como un mejoramiento continuo progresivo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual».

En otros términos, el Kaizen es definido como una filosofía que requiere que todas las personas, todos los días, en todos los lugares puedan y deban mejorar. Además, esta mejora constante e incremental puede abarcar los ámbitos personales, familiares, sociales y por supuesto del trabajo. En este sentido, su práctica le permite a las personas trabajar y vivir bajo un contexto de respeto, ética, honor y armonía por el entorno que le rodea.

La literatura indica por otra parte otras investigaciones más recientes acerca de esta dimensión – ***La Mejora Continua de Procesos (MCP) bajo la filosofía Kaizen*** –. Al respecto, Bessant y Caffyn (1997, p. 10) la definen como: *«Un proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación»*. Para estos autores la MCP, es entendida como un proceso de

³³ Las prácticas, métodos y técnicas que Imai (1989, p. 40) indica son las siguientes: Orientación al cliente, Control Total de Calidad, círculos de calidad, sistema de propuestas o sugerencias, Mantenimiento Productivo Total, mejoramiento de la calidad, Justo a Tiempo y Kanban, desarrollo de nuevos productos, actividades de grupos pequeños, cero defectos y mejora de la productividad.

innovación constituido por mejoras incrementales que a lo largo del tiempo va generando los cambios que necesita la organización.

La metáfora de la gota de agua que lentamente desgastando la piedra es la forma exacta de ver a la MCP, bajo su perspectiva. Una definición similar es la que se proporciona al indicar que la MCP es un proceso planeado, sistemático y organizado de toda la organización que busca un cambio incremental de las practicas existentes que redunde en el rendimiento de la compañía.

Ambas definiciones, hacen énfasis en las mejoras pequeñas, de corte incremental y con una alta participación de los empleados en las mismas.

Por otro lado, la práctica de esta dimensión en el mundo empresarial occidental también ha generado dos metodologías de aplicación de la misma. La primera se conoce como «Kaizen Blitz», entendida como un «bombardeo de mejoras», la cual intenta atacar rápidamente un problema a través de pequeñas y acumulables mejoras en los procesos de trabajo. Generalmente, se asocia al trabajo intensivo de una semana laboral para la resolución de dichos problemas, lo que ha llevado a otros autores a denominarlo como: «Gemba³⁴ -Kaizen workshop».

La segunda metodología, es la que se conoce como «Kaizen Teian», referido a los mecanismos de propuestas o sugerencias de ideas de mejora por parte de los empleados con el fin de solventar problemas de los procesos (Asociación de Relaciones Humanas del Japón, 1992). A pesar de esta variedad, la literatura nos dice que la MCP enfocada al Kaizen presenta ciertas características comunes que la delimitan. A continuación se describen:

- Se orienta a pequeños cambios, graduales e incrementales que pueden implantarse inmediatamente en el sitio de trabajo (en el gemba).
- En todas las mejoras participan todos los empleados, los cuales tienen la responsabilidad directa de mejorar. En ocasiones se emplean pequeños grupos de trabajo (conocidos como «equipos de mejora») los cuales trabajan bajo una perspectiva «bottom-up», es decir, de abajo hacia arriba (de los empleados a la dirección) circulan las iniciativas de mejora.
- Las mejoras se realizan sobre uno varios problemas de los procesos de trabajo.
- También se centran en mejorar los métodos y estándares de trabajo a través de la búsqueda de gastos o despilfarros (mudas³⁵).

³⁴ Palabra japonesa que significa “*lugar real*”, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse al lugar del trabajo o aquel lugar donde se agrega valor a las actividades de los procesos . Los gemba-Kaizen workshop (talleres de mejora en el lugar de trabajo) se caracterizan por trabajar durante una semana laboral en la búsqueda de problemas y despilfarros de los procesos, generalmente se conforma un equipo entre 6 y 12 personas (empleados y supervisores), los cuales en conjunto con un grupo consultor se forman y trabajan en sesiones para solventar problemas o despilfarros de los procesos de trabajo

³⁵ Palabra japonesa que se traduce como “gasto/despilfarro/desperdicio”, es decir, todas aquellas actividades que no agregan valor a los procesos de trabajo. Ohno (1978, pp. 19-20), los clasificó en siete tipos principales: 1) muda de sobreproducción, 2) de inventario, 3) de elaborar productos defectuosos, 4) de movimiento, 5) de procesamiento, 6) de espera y 7) de transporte. Para Fujio Cho, antiguo director de Toyota el gasto/desperdicio

- El riesgo que se asume es bajo al igual que su costo
- Se utilizan técnicas y herramienta estadísticas básicas y sencillas de aplicar por parte de los empleados.
- El resultado o impacto esperado de las mejoras es bajo, entre sólo el 5% y el 15% del rendimiento del proceso de manera anual.
- Se sustenta en la voluntariedad, por lo que el nivel de recursos (financieros, materiales y de personas) es mínimo.

En base a todas estas características, la MCP enfocada en el Kaizen se comprende como pequeñas mejoras incrementales y acumulables que permiten reducir o eliminar problemas y/o despilfarros (mudas) de los procesos, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental. Todo ello, se realiza a través de la participación voluntaria y autónoma de cada uno de los empleados de la organización, ya sea de manera individual o grupal – equipos de mejora, – los cuales tiene como tarea principal, la realización de actividades de mejora dirigidas a mejorar los procesos del área de trabajo (el gemba).

De acuerdo a la literatura, la MCP enfocada al Kaizen realiza estas actividades de mejora a través de dos técnicas elementales:

1. La aplicación del «*ciclo de mejora de Deming PDCA*»³⁶»
2. La resolución de problemas a través de la llamada *Historia de la Calidad* (QC Story por su nombre en inglés).

El ciclo de mejora de Deming o PDCA, fue introducido por Deming cuando impartió sus seminarios a los empresarios japoneses en la década de los cincuenta, esta técnica fue presentada por este autor como el: «*El ciclo de Shewhart*». Años más tarde, después de los seminarios el ciclo de Shewhart que había presentado Deming fue modificado por los empresarios japoneses y por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE³⁷) al concepto que se le conoce actualmente: «*Ciclo de Mejora de Deming de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA)*».

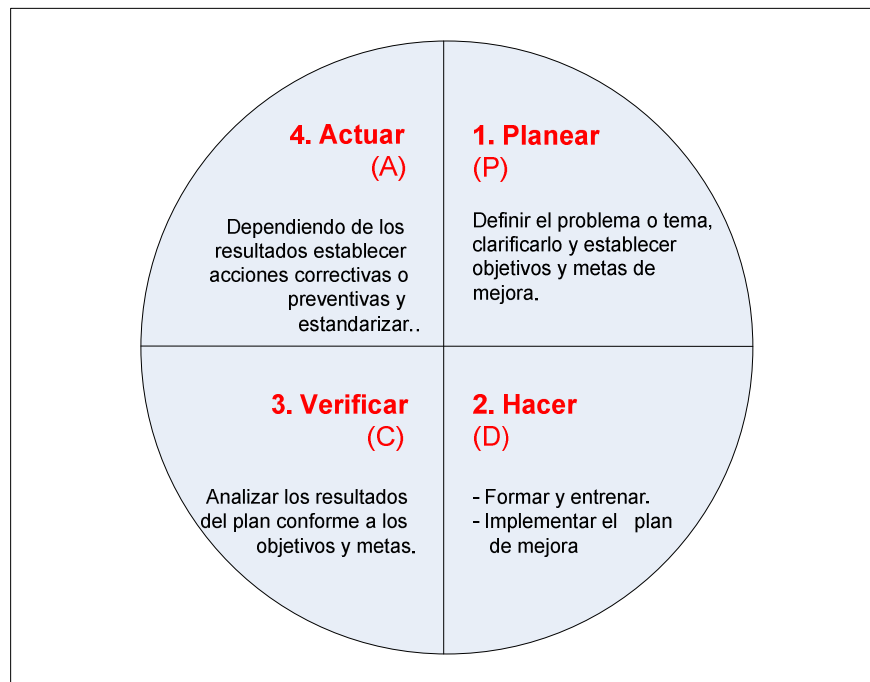
Algunos autores también señalan que la raíz del *ciclo de mejora PDCA* relacionado con los procesos tiene sus orígenes en las teorías de John Dewey sobre el pensamiento reflexivo, en orientaciones filosóficas del existencialismo e incluso en las perspectivas fenomenológicas de las acciones humanas de Schutz (Suárez-Barraza y Ramis-Pujol, 2005).

se entiende como: “*todo lo que no sea una cantidad mínima de equipo, materiales, pieza, espacio y tiempo de trabajador, que resultan absolutamente esenciales para añadir valor al producto*”

³⁶ El acrónimo PDCA viene del conjunto de palabras en inglés Plan, Do, Check, Act, que traducidos al español se entienden como Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Dicha abreviatura PDCA será utilizada durante esta memoria de tesis refiriéndonos siempre a la descripción indicada

³⁷ Acrónimo en inglés de Japanese Union Scientific Engineers.

Ilustración 6. El ciclo de mejora PDCA



Fuente: Norma ISO 9001:2008.

El ciclo de mejora PDCA representa la base conceptual de la MCP y de los modelos teóricos del TQM de diferentes autores y de varias organizaciones estudiadas. Además, de que funciona como el medio por el cual se pueden aplicar actividades de mejora, rutinas y comportamientos de cambio dentro de la organización. Para Imai y otros autores, la MCP bajo el enfoque del Kaizen opera con el ciclo PDCA en tres niveles de una organización:

A nivel organizacional o gerencial, vincular el ciclo del PDCA con la estrategia de la organización (planes estratégicos)

A nivel de procesos, que forma parte del planteamiento original del ciclo, control y mejora de los procesos

A nivel individual, a través de la voluntariedad y motivación del empleado por proponer ideas de mejora.

De esta manera, la técnica más precisa para llevar a la práctica el ciclo de mejora PDCA al nivel de procesos es la denominada «Historia de la Calidad»³⁸.

La Historia de la Calidad se considera un procedimiento de resolución de problemas que consta de siete pasos elementales, que a continuación se relacionan:

³⁸ Su denominación tan característica fue el resultado de la experiencia de los empresarios japoneses al considerar que esta técnica de búsqueda y solución de problemas de calidad era como una historia o drama teatral

Tabla 4. Técnica de la Historia de la Calidad y su relación con el ciclo PDCA

No.	Nombre del paso	Descripción	Fase del ciclo PDCA
1	Identificación del problema.	Se selecciona un problema o conjunto de problemas (tema) a mejorar del área de trabajo.	PLANEAR (QUÉ)
2	Observación y clarificación del problema.	Se clarifican las razones del problema a través de determinar cómo y porqué ocurre el problema. Durante este paso se reúne la información y datos del problema desde diferentes puntos de vista (tiempo, lugar, tipo, síntomas o efectos).	PLANEAR (CÓMO Y POR QUÉ)
3	Análisis. Búsqueda de causas principales.	Determinada la situación actual y conociendo con exactitud la magnitud del problema, así como sus características, es necesario averiguar sus causas, para poder terminar de raíz con el problema, pues, de otro modo, sólo se atacarán los síntomas (efectos) y el problema se seguirá presentando.	PLANEAR
4	Establecimiento de acciones correctivas. (Eliminación de las causas, búsqueda de soluciones).	Conocidos los efectos y las causas, entonces se tienen que analizar las alternativas para solucionar el problema, a través de decidir las acciones de mejora que se van realizar. Para ello, es preciso elaborar un Plan de Acción de Mejora en dónde se determine quiénes llevarán a cabo las diferentes acciones, cuándo lo harán, de cuánto tiempo disponen, qué recursos necesitarán, etc.	HACER
5	Verificación. Evaluación de los resultados.	Una vez completado el plazo de tiempo establecido para la ejecución del Plan de Acción de Mejora, entonces se tiene que evaluar la efectividad de dichas acciones, es decir, sus resultados.	VERIFICAR
6	Estandarización. Prevención para evitar la reaparición del problema.	Todas las acciones de mejora que funcionaron en el proceso después de eliminar el problema se deben convertir en la nueva forma de trabajar (Estándar). En caso de que no sea así, habrá que corregir las desviaciones encontradas.	ACTUAR
7	Conclusión.	Establecer un resumen de lo logrado y una reflexión básica de lo aprendido, tanto a nivel individual, cómo a nivel grupal. Este auto-análisis ayudará a establecer un marco referencial en cada trabajador.	ACTUAR

Otras dos técnicas que se consideran básicas dentro de esta dimensión de la MCP, son las «5'S» y los «grupos de mejora». De acuerdo a la literatura, la técnica de las 5'S se considera como el primer paso en los modelos de TQM y de MCP, debido a que es una metodología que permite organizar y ordenar el área de trabajo como inicio para generar un hábito de mejora. Las 5'S está compuesta por cinco palabras japonesas que representan los pasos a seguir para aplicarla. Dichos pasos son los siguientes:

- **Seiri** (Organización-Separación): significa diferenciar entre elementos de trabajo necesarios e innecesarios del área de trabajo, para descartar lo que no se utilice.
- **Seiton** (Ordenar): colocar en forma ordenada todos los elementos (materiales, equipos, piezas, etc.) que quedan después del primer paso (el Seiri), de modo que sean de uso fácil y práctico.
- **Seiso** (Limpiar): mantener limpio, todo el equipo, máquinas y áreas de trabajo que conforman el ambiente general de trabajo.
- **Seiketsu** (Sistematizar): extender hacia uno mismo el concepto de orden y limpieza, y practicar de manera continua y sistemática los tres pasos anteriores.
- **Shitsuke** (Disciplina): construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse a las 5'S mediante el establecimiento de estándares ³⁹.

Las 5'S representan un fase esencial para la MCP bajo el enfoque Kaizen, y se recomienda como primer paso dentro de un modelo de implementación de TQM y Mejora Continua. Además, se señala que la implementación de las 5'S como primer paso de la MCP ayuda a preparar mentalmente a los empleados para que se sensibilicen y acepten más fácilmente las futuras aplicaciones de técnicas y herramientas más sofisticadas en busca de la Mejora Continua de Procesos – las otras dos aproximaciones de la MCP –.

Por el otro lado, de acuerdo a la literatura la siguiente técnica que sigue en paralelo a las 5'S son los «grupos de mejora». Dentro del contexto de la MCP enfocado al Kaizen la literatura del tema generalmente asocia a estos grupos de mejora en dos tipos de agrupaciones:

1. Los «círculos de calidad» o pequeños grupos de trabajo de carácter permanente que voluntariamente se reúnen a solucionar problemas de calidad del taller de trabajo, mediante el empleo de herramientas estadísticas.

³⁹ La estandarización en este contexto es entendida como: “el acto de establecer y usar sistemáticamente estándares” (Takeyuki, 1995, p. 15). Un estándar bajo la aproximación de la MCP con enfoque Kaizen se entiende como: “El conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, las cuales sirven como guía que capacitan a todos los empleados para desempeñar su trabajo con éxito” (Imai, 1989, p. 23). Tanto la estandarización, las 5'S y la eliminación de gastos y desperdicios se consideran los cimientos (elementos básicos) de esta aproximación, además de que propician el cumplimiento exitoso de las variables del elemento transformador de los procesos (calidad, costo, entrega y seguridad)

2. Los «*equipos de mejora de procesos*», grupos más interdisciplinarios, autodirigidos, con poder de decisión, y nivel técnico avanzado, están enfocados a resolver uno o varios problemas de los procesos, encontrar gastos o despilfarros y eliminarlos. Se consideran a un nivel menor de un equipo de rediseño de procesos y utilizan herramientas estadísticas más avanzadas que los círculos de calidad, pueden ser de carácter temporal o permanente y funcionan con un alcance interdepartamental.

En ese mismo orden de ideas, se clasifica a los grupos de mejora, en una tipología de cuatro tipos de equipos:

1. Los «*círculos de calidad*» (mismo concepto que el japonés),
2. «*equipos orgánicos de Mejora Continua*», son grupos que forman parte de la estructura operacional de la organización. Son permanentes, multi-funcionales y se autodirigen en su búsqueda y solución de problemas;
3. «*equipos de expertos en la tarea*», grupos dedicados a mejorar los procesos de carácter temporal en forma de grupos staff, interdisciplinarios, inter-departamentales y con alto grado de especialización;
4. Los «*equipos de enfoque amplio de Mejora Continua*», una combinación de las dos anteriores tipologías, combina equipos temporales que mejoran procesos y grupos permanentes que solucionan problemas. La técnica del uso de grupos de mejora dentro de la MCP bajo el enfoque Kaizen se considera como parte de los diseños organizacionales que se requieren para aplicar la MCP.

De acuerdo a la literatura, todas las clasificaciones que presentan los grupos de mejora bajo el contexto de la MCP tienen como elemento en común el uso de la técnica⁴⁰ de la Historia de la Calidad (QC Story) y sus respectivas herramientas estadísticas. Las más comúnmente referenciadas para su uso en la literatura son las llamadas «*7 herramientas básicas de la calidad*», que fueron diseñadas y creadas por Ishikawa en los años sesenta con el fin de desarrollar estándares de aplicación simples y sencillos, dirigidas a los empleados de las empresas japonesas de manufactura. Su aplicación generalmente se encuentra vinculada a técnicas tales como los grupos de mejora y a la historia de la calidad. Dichas 7 herramientas estadísticas básicas son:

⁴⁰ Una «*técnica*» es definida como una aproximación más amplia e integral que tiene como fin la resolución de problemas, y que consta de un grupo de herramientas (Ejemplo: Benchmarking, Control Estadístico de procesos, la Historia de la Calidad o metodología de solución de problemas, Despliegue de la Función de Calidad (QFD), Análisis de Modos y Fallos, etc.). Una «*herramienta*» por su parte se define como un mecanismo que tiene una clara función y objetivo, siempre se aplica como un mecanismo solitario (Ejemplo: Las siete herramientas básicas o las nuevas siete herramientas de gestión, que incluye al diagrama de afinidad, el diagrama de flechas, la matriz de datos, el diagrama de relación, el diagrama de sistemas, el cuadro de programa, los diagramas de decisión). Para otros autores una «*técnica*» es un conjunto de procedimientos específicos que tienen como meta asegurar una tarea estándar. Mientras que una «*herramienta*» es definida como un paquete informático compuesto por varias técnicas

1. El diagrama de Pareto
2. El diagrama de causa-efecto o de espina de pescado
3. La hoja de recolección de datos o de verificación
4. El diagrama de dispersión
5. Los cuadros de control
6. La estratificación
7. El histograma

Para Ishikawa, el uso de estas herramientas puede resolver el 95% de los problemas de las áreas de trabajo, y su utilidad va desde el control y monitoreo de procesos, hasta el involucramiento y participación total de los empleados en la solución de problemas. En un estudio reciente acerca del tema, se concluye que la importancia de las herramientas dentro de este contexto, no se limita a su uso como simples mecanismos de solución de problemas, sino que además, el uso en conjunto con otras técnicas y metodologías, funcionan como los medios elementales para implementar de manera eficaz los factores críticos de aproximaciones como la MCP y el TQM.

Por último, la MCP bajo el enfoque el Kaizen también ha recibido diferentes críticas de varios autores que señalan que su enfoque es limitado, lento e incluso arriesgado porque se puede correr el riesgo de un estancamiento en la actuación de la organización. Además, se argumenta que a corto y mediano plazo no se alcanzan a realizar mejoras que realmente impacten en los resultados financieros de la organización. Otros autores han indicado, que es muy difícil esperar que los trabajadores de cualquier organización *felizmente* encuentren y eliminen problemas y despilfarros, cuando en muchas ocasiones cada uno de ellos no comparte intereses, convicciones y muchos menos los objetivos de la empresa.

Asimismo, la aproximación de la MCP enfocada en el Kaizen sigue siendo como término, un concepto que todavía no puede ser bien delimitado, considerablemente diverso y adscrito al contexto de la organización que se desarrolla.

2.1.6.2. La Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos

Para mediados de los noventa, la evolución de las ideas tradicionales del TQM y la Mejora Continua de Procesos de corte incremental giró hacia nueva generación de técnicas, metodologías o combinación de palabras entorno al *pensamiento por procesos*, la cual, inundó el mercado mundial con artículos y libros que se convirtieron en documentos bien conocidos en el ámbito empresarial. Debido a estos cambios que ocurrían en el ámbito empresarial, las investigaciones se centraron en desarrollar conceptos dentro de la dimensión de ***la Mejora Continua de Procesos (MCP) con enfoque de Rediseño de Procesos***, identificando la importancia estratégica y operativa que ésta tenía. El propósito principal de estos nuevos autores, se relacionaba con la evolución de una

perspectiva de mejoras incrementales centralizada a resolver problemas específicos de los procesos en fronteras organizacionales delimitadas – MCP enfocada al Kaizen, – hasta alcanzar una mejora integral de los procesos de trabajo que atraviesan las fronteras organizacionales, con el fin de obtener beneficios visibles y contundentes de manera inmediata.

De esta manera, con la MCP con enfoque de Rediseño de Procesos se busca mejorar o rediseñar los procesos del negocio con el fin de impactar en la satisfacción del cliente y en la eficiencia y eficacia organizacional ⁴¹. Todo ello a través de una revisión y aprendizaje continuo de las mejores prácticas, que redunden en rediseños radicales de procesos ya obsoletos y pocos funcionales de la organización que conlleven a un rendimiento superior de los mismos. Diferentes autores lo han definido dependiendo el enfoque o denominación propia que le han dado. Así, se puede entender a la MCP con enfoque de Rediseño de Procesos por el nombre de: **«Mejora de los Procesos del Negocio»** (Business Process Improvement-BPI por sus siglas en inglés), que Harrington lo define como: *«Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos»*.

Otros autores contemporáneos de esta dimensión, la definen como: *«El análisis y diseño de los flujos del trabajo y los procesos dentro y fuera de las organizaciones»*. Años más tarde Davenport, rebautizaría su metodología denominándola: *«Innovación de Procesos del negocio»* y definiéndola como: *«El esfuerzo primario de innovar los procesos para asegurar mejoras radicales en el negocio»*.

Otros autores abordaron esta dimensión – MCP con enfoque de Rediseño de Procesos –, a través de un concepto más amplio e integral que se conoce **«Gestión de los Procesos del Negocio»** (Business Process Management-BPM por sus siglas en inglés). El BPM se define como: *«Una aproximación que depende de los elementos estratégicos, operacionales, del uso de técnicas y herramientas modernas, del involucramiento del personal, y de lo más importante de un enfoque horizontal que tiene como propósito buscar la mejor manera de cumplir con los requerimientos del cliente y satisfacerlo»*.

Otros autores definen: *«El BPM es una aproximación estructurada y sistemática para analizar, mejorar, controlar y gestionar los procesos del negocio, que tiene como propósito la mejora de la calidad de los productos y servicios»*.

Además, esta definición también vincula e incluye las mejoras de corte incremental analizadas en la aproximación anterior de la MCP.

⁴¹ Los principales propósitos que se tienen para el uso de la aproximación de la Mejora de Procesos o Rediseño de Procesos son: la simplificación (reducir la complejidad del proceso); la eliminación de actividades que no agregan valor (remover tareas innecesarias del proceso); la reducción de ciclos de tiempo de procesos; la eliminación de re-procesos y errores del proceso; la estandarización de actividades; la optimización de recursos, y la automatización de actividades

Sustentado en los trabajos de Zairi (1997, p. 79), De Toro y McCabe (1997, p. 55) y de, Yu- Yuang Hung (2006, p. 23), se puede señalar que esta dimensión – la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos – está caracterizada o gobernada por las siguientes pautas elementales:

- **Las mejoras que se impulsan son de corte radical**, pero con un riesgo intermedio, no alto. De la misma manera ocurre con los recursos requeridos.
- **La mayoría de las actividades de los procesos tienen que ser propiamente documentadas, graficadas y mapeadas** a través de herramientas específicas.
- **Crea un enfoca e impacto directo con el cliente a través del flujo horizontal**⁴² de los procesos y actividades claves de la organización (el proceso comienza y termina con el cliente), reduciendo y minimizando en este sentido las limitaciones de la gestión por funciones departamentales o vertical.
- **Desarrolla una visión holística que enfoca sus mejoras en los procesos integrales y completos** y no sólo en pequeñas mejoras caracterizadas por la resolución de problemas de sólo una parte de los procesos o de sus actividades.
- **Fomenta una perspectiva más estratégica vinculada a la operación a través de la gestión y mejora de los procesos críticos**, permitiendo así, que las decisiones operacionales sean más fáciles y consistentes.
- Desde el establecimiento de objetivos y metas estratégicas (marketing, distribución, comercial y producción) por parte de la dirección hasta el despliegue y difusión de las mismas, la gestión y el Rediseño se convierte en una guía eficaz para alinear la estrategia a la operación.
- **Esta perspectiva es facilitada por la Tecnología de Información (TI)** ⁴³. El TI se convierte en un poderoso conductor que se utiliza comúnmente en las iniciativas de Rediseño de Procesos, ya que facilita la integración de la información a través de la estructura organizacional. Para algunos autores, el TI vinculado a la gestión y el Rediseño de Procesos puede minimizar y eliminar los problemas de coordinación y mejorar el rendimiento de los procesos con un impacto inter-funcional, interdivisional e incluso inter-organizacional.

⁴² El alineamiento de los procesos hacia una estructura organizacional horizontal también ha sido estudio bajo el contexto del Rediseño de Procesos, algunos autores han investigado el tema desde el punto de vista la teoría organizacional. Algunos ejemplos son: el adelgazamiento de las estructuras organizacionales, el uso de metas, objetivos y equipos inter-funcionales, e incluso nuevos estilos de gestión bajo el lente transversal y horizontal, utilizando los procesos críticos o claves como piezas claves en el nuevo diseño organizacional

⁴³ Algunos autores advierten el uso poco planificado o excesivo del TI en el rediseño de los procesos. Por ejemplo, para Browning (1993, p. 57), utilizar la Tecnología de Información, no debe representar una solución rápida de rediseño de los procesos. Por el contrario, debe representar un verdadero cambio en el trabajo cotidiano. Powell y Dent-Micalleff (1997) indican que se debe ser cuidadoso al introducir una iniciativa de TI en paralelo con la de Rediseño de Procesos en la organización, debido a que antes de automatizar a través de un software es necesario comprender a detalle el proceso a mejorar (¿qué es lo que se tiene que optimizar, y cuáles serán sus efectos?)

- **El Rediseño de Procesos debe incluir el involucramiento total del personal.** Su orientación siempre debe estar sustentada en los empleados que participan directamente en el proceso, ya sea de manera individual o a través de equipos.
- Su uso debe convertirse en una fuente de inspiración como una buena práctica.

Bajo todo este contexto de características, se considera que la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos está constituida a su vez por tres alternativas metodológicas que a continuación se indican:

1. **Procesos de Benchmarking**, entendido como la comparación del proceso a mejorar con respecto a procesos similares en el mundo que realizan mejores prácticas o que tienen mejores rendimientos. Esta comparación permite establecer objetivos y metas específicas para llevar al proceso a los niveles que la organización busca
2. **Rediseño de procesos** (sigue las características previamente señaladas)
3. **Diseño de nuevos procesos**, también denominado innovación de procesos o análisis global de la organización. Este enfoque se sustenta en la creación de una visión de cómo deben funcionar los procesos de la organización de manera ideal, busca apoyo en la TI para rediseñarlos por completo (olvidando lo existente referente a procesos, prácticas e incluso estructura organización), y lo implementa a través de un mecanismo de participación de los empleados denominado: «*Equipos de Mejora de Procesos*⁴⁴ ». Enfoque que se acerca a la tercera aproximación que se analiza en esta sección, la Reingeniería de Procesos.

Por último, en relación a la aplicación de la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos, existen diversas metodologías de esta aproximación que varían en su uso e implantación dependiendo la aproximación de cada autor. No obstante, todas ellas coinciden en el uso de técnicas y herramientas comunes del contexto de la MCP. Las dos herramientas más utilizadas, además de las técnicas previamente señaladas, – procesos de Benchmarking y los equipos de mejora de procesos– son:

- **Los diagramas de flujo**
- **Los mapas de procesos.**⁴⁵

⁴⁴ Conocidos por su acrónimo en inglés PIT (Process Improvement Team). Conformado entre 4 y 12 miembros de diferentes departamentos, que estén especializados y familiarizados con el proceso a mejorar. Entre sus funciones principales están: realizar el diagrama de flujo del proceso; obtener datos de la situación actual del mismo referidos a coste, número de actividades y ciclos de tiempo de proceso; establecer puntos de medición, encontrar posibles mejoras a través del análisis de actividades que no agregan valor; desarrollo e implementación del plan de mejora; evaluar y reportar la eficiencia y efectividad del proceso; monitorear las mejoras o rediseños del proceso a lo largo del tiempo. Los PIT son temporales en una escala de tiempo que ronda entre 1 y 3 meses, sus reuniones de trabajo rondan entre 1 y 2 semanas de una hora de duración

⁴⁵ Otros autores también señalan que además de estas dos herramientas, se pueden utilizar diagramas de árbol (cajas y líneas interconectadas), diagramas de causa-efecto para analizar el proceso y diagramas de relaciones o gráficos de procesos que interrelacionan recursos, máquinas, personas, requerimientos, etc. (Harrington, 1991; Krajewsky y Ritzman, 2002)

Los diagramas de flujo han sido utilizados para comprender las operaciones del trabajo y registrar el tiempo que se consume en cada operación. Incluso se aplicaron para entender los movimientos de los trabajadores con el fin de mejorar el flujo de trabajo, eliminando pasos innecesarios y reduciendo el tiempo en la realización de operaciones. Dicha aplicabilidad originada en el campo de la Ingeniería Industrial ha sido recientemente investigada en estudios empíricos que han proveído evidencia en el sentido de que antes de intentar cualquier esfuerzo para mejorar los procesos es necesario comprender y codificar como fluyen y operan los mismos. Para Rohleder y Silver (1997, p. 144), el uso de diagramas de flujo apropiados representa una excelente herramienta para comprender los procesos, además argumentan que invertir tiempo en la comprensión del proceso representa una forma de facilitar la futura resolución de los problemas que se encuentren en el mismo. En este sentido, un diagrama de flujo se define como: *«Un método gráfico que describe un proceso existente o uno propuesto a través de utilizar simples símbolos, líneas y palabras de manera que describen el flujo y las actividades del mismo»*. Galloway (1994a, p. 14) por su parte lo define como: *«La representación gráfica de un proceso, que ilustra la secuencia o sucesión de tareas; utiliza la versión modificada de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo estándar»*.

Los beneficios que se reportan por el uso de esta herramienta van desde la estandarización y homogenización de las tareas, asegurar la variabilidad del proceso, hasta la identificación de problemas y despilfarros que se pueden mejorar en los procesos.

Existe una gran variedad de tipos de diagramas de flujo y por lo tanto, muchas formas de elaborarlos. No obstante, todos ellos coinciden en al menos cuatro pasos básicos:

1. Identificar y seleccionar un proceso a mejorar
2. Determinar los límites o fronteras del mismo – dónde empieza y termina el proceso–
3. Definir los elementos integrales del proceso – entradas, salidas, participantes, sub-procesos, recursos e incluso documentos – y por último
4. Graficar el diagrama de flujo eligiendo el nivel de detalle o precisión requerido (algunos autores proponen el uso de paquetes informáticos su elaboración).

La otra herramienta que también se utiliza en la aproximación de la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos son los *mapas de procesos*. El uso de los mapas de procesos en lugar de los diagramas de flujo ha sido el resultado de que estos últimos no eran lo suficientemente útiles para ilustrar las interacciones ente los procesos. Un aspecto elemental en la búsqueda de oportunidades de mejora si se observa las definiciones del concepto de procesos y sus elementos integrales. De esta manera, un mapa de procesos se puede definir como: *«Una representación gráfica que ilustra eventos, secuencias e interrelaciones de las actividades de un proceso»*. En este sentido, el propósito central de esta herramienta es proveer un mecanismo para estudiar y analizar un proceso o porciones del mismo, proveyendo en todo momento una fotografía global del mismo. Para Medina-Giopp (2003, p. 116), los mapas de procesos deben permitir los siguientes dos puntos:

- La identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización y que pueden ser identificadas como procesos, desde la identificación de las necesidades de los clientes hasta la evaluación de si éstas son o no satisfechas, pasando por la transformación a través del diseño y producción de productos y/o servicios.
- El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que se contiene la organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (Ejemplo de vínculos; información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etcétera).

Por último, tanto los diagramas de flujo como los mapas de procesos deben ser elaborados por los empleados que participan en el proceso – aquellos que realmente los conocen –, que por lo general forman parte de un equipo de mejora de procesos. Algunos autores han criticado de igual manera, a las metodologías y herramientas de esta dimensión, en el sentido de que este tipo de aproximaciones para mejorar los procesos dan por hecho, que todo el conocimiento que adquieren las personas que operan los procesos puede hacerse explícito mediante los diagramas de flujo o mapas de procesos, o que simplemente con un diagrama de flujo o un mapa de procesos la gente realizará sus actividades diarias de manera homogénea siguiendo esta referencia como un estándar tipo.

En esa misma línea, otros autores han señalado que la aplicación de la Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos a través de sus herramientas tiene algunas desventajas tales como: vocabulario limitado; falta de una comprensión semántica de términos del trabajo al momento de aplicarlos; imprecisión al momento de determinar el flujo del proceso; cuando se mapean los procesos, se representan sólo funciones departamentales y no procesos que fluyen horizontalmente, y cuando se documenta el proceso no se busca encontrar errores, defectos u omisiones, sólo se trata de estandarizarlo.

2.1.6.3. La Reingeniería de los Procesos del Negocio

La tercera dimensión descrita de la MCP es **la Reingeniería de los Procesos del Negocio** (Business Process Reengineering-BPR por sus siglas en inglés), la cual, fue introducida como concepto en un artículo publicado por Hammer en 1990 en la Harvard Business Review. En este artículo, el autor esbozó una nueva aproximación para mejorar los procesos del negocio en la cual se argumentaba que se podrían producir mejoras radicales en el rendimiento de los procesos. Otros autores han señalado, que el interés por la Reingeniería surgió durante la década de los ochenta debido a las fuertes presiones competitivas y de recesión que varios corporativos empresariales tenían. Dichas organizaciones requerían, contar con una iniciativa de mejora más radical para

mejorar los procesos del negocio que les permitiera competir y sobrevivir, además de las clásicas técnicas de la época con las que ya contaban como eran: los portafolios de negocio y la reestructuración financiera. El interés por la misma, durante la década de los noventa, llevó a una expansión de la misma en casos documentados en organizaciones tales como: Ford Motor Company, Rank Xerox, IBM Corporation y Mutual Benefit Life. De hecho, para mediados de la década, el 69 % de compañías americanas y el 73% de las europeas ya habían adoptado alguna forma de la aproximación denominada BPR como un método para mejorar sus procesos.

No obstante todo este apogeo, desde su aparición, ha existido una gran la confusión por tratar de entender exactamente que constituye el concepto de BPR, sus características, y cómo impacta en la estrategia de la organización, debido a que sus bases teóricas han sido poco investigadas. En este sentido, el acuñador del término Hammer, después del artículo de 1990, amplió su explicación en el libro de 1993: *«Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution»*, en el cual, definió junto con Champy al BPR como: *«La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras espectaculares en medición crítica y contemporánea del rendimiento organizacional, tales como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez»* (Hammer y Champy, 1993, p. 32). En esa misma línea teórica, Lowenthal (1994, p. 62) lo define como: *«El repensamiento fundamental, el rediseño de los procesos operativos y de la estructura organizacional, enfocada en las competencias claves de la organización que busca asegurar mejorar dramáticas en el rendimiento organizacional»*. Talwar (1993, p. 23) por su parte, la definió como *«Reestructuración del Negocio»*, entendida como: *«La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para alcanzar mejoras espectaculares utilizando una medición crítica y contemporánea del rendimiento organizacional, tales como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez»*.

De acuerdo a estas definiciones, el BPR tiene como principio clave el *«pensamiento discontinuo»*⁴⁶, es decir, el otorgar un nuevo significado a las actividades pasadas, a las cotidianas y también a lo que sabemos y creemos sobre el funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, bajo el cobijo de esta aproximación, las organizaciones deben poner en duda suposiciones y reglas establecidas que provocan el posible bajo rendimiento de sus procesos y de su operación, quebrando los esquemas establecidos mediante una lógica más radical y de rompimiento.

A continuación se describen las características del BPCR que Hammer y Champy determinan basados en su experiencia práctica:

- **Centra íntegramente las mejoras en los procesos (todos los procesos de la organización)**, ya que los mismos son la vía a través de la que la meta de poner a los clientes primero se operacionaliza y logra consecuencias prácticas.

⁴⁶ En tal sentido, la Reingeniería o bien la "Nueva Ingeniería Industrial" se sustenta en la *Teoría de la Ruptura* (Breakthrough Theory) adaptada por Joseph Jurán (1974), la cual constituye una de las bases del pensamiento discontinuo.

- **El esfuerzo es inter-departamental e inter-funcional (romper las barreras) y se caracterizan por mejoras de corte radical, con alto riesgo y altos costes y uso de recursos.**
- **Se orienta a resultados y a la creación de valor**, lo que permitirá crear una distinción competitiva como organización.
- **El esfuerzo de BPR se centra en la Tecnología de Información.** Integra las fases de generación, tratamiento e interpretación de la información en un ciclo completo.
- **El rediseño de los procesos debe ser total** (borrar lo que se tiene y empezar de nuevo). Los procesos son nuevamente diseñados para operar en todas las situaciones desde las más simples a las más complejas.

Desde otro punto de vista, los autores que han definido al BPR no han establecido específicamente que metodologías, técnicas y herramientas se utilizan a través de ella, debido a que dichos autores han indicado diferentes propuestas según su contribución teórica, entre las que se identifican se incluyen:

- **La visualización de procesos**, técnica enfocada en encontrar una visión (una fotografía del futuro) de los procesos que se requieren para la organización (Barret, 1994)
- **El Benchmarking**, misma aplicabilidad que en la Mejora de Procesos o Rediseño de procesos
- **La Tecnología de Información**, misma aplicabilidad que en la Mejora de Procesos o Rediseño de procesos. Sin embargo, en el BPR la escala y el nivel de aplicación es más amplia e incluye todos los procesos de toda la organización, además de representar la estrategia central
- **El Rediseño de procesos enfocado en satisfacer al cliente**, de acuerdo a esta técnica el principal objetivo del BPR es rediseñar los procesos para mejorar su rendimiento desde la perspectiva y requisitos del cliente
- **La gestión del cambio**, varios autores se han concentrado en vincular en el lado «suave» de la organización, tales como: el aspecto humano (involucramiento y participación de los empleados), el compromiso de la alta dirección, e incluso el cambio cultural.

Algunos autores, incluso han formulado su propia metodología de BPR basada el campo teórico del cambio organizacional, conocida como: «*Gestión de los Procesos de Cambio*» (Business Process Change-BPC por sus siglas en inglés). Los autores del BPC basan su trabajo en los desarrollos pioneros de la Teoría del Cambio de Kurt Lewin (1951). El modelo de Lewin se sustenta en tres grandes etapas:

- *Unfreezing* (descongelación),
- *Moving or changing* (cambio),
- *Refreezing* (recongelación).

En la primera etapa se crea y se posibilita un clima de cambio, es decir, existe una insatisfacción en el entorno actual y comienza a existir un deseo potencial de cambio; la segunda (moving) envuelve el análisis, el diseño y la instalación del esfuerzo de cambio.

Por último, la tercera etapa de Lewin (refreezing), institucionaliza el esfuerzo de cambio, reforzando el equilibrio de los elementos organizacionales al nuevo nivel en el que ahora se encuentra la organización después del cambio. Otros estudios que han intentado explicar el cambio organizacional, extienden el modelo de Lewin, presentando que los cambios ocurren como una serie de pequeños pasos, incrementales y acumulables, que en ocasiones se convierten en etapas evolutivas cíclicas que se alimentan del feedback y del re-diagnóstico

Pocos autores del tema dan como referencia a una sola metodología, técnica y herramienta que se aplique en el BPR. La mayoría de los mismos, incorpora una mezcla de técnicas y herramientas que depende de la perspectiva y visualización de cada autor. Aún así, algunos de ellos reportan que su uso puede llevar a resultados «espectaculares» en el rendimiento de los procesos y la organización. Para Leth (1994, p. 514) por ejemplo, el BPR alcanza niveles del 30% y el 50% de mejoras en el rendimiento de los procesos, mientras lo que el llama los métodos tradicionales (mejoras incrementales) sólo alcanzan entre el 5% y el 10 %. Finalmente, para Grover., (1995), las investigaciones empíricas que demuestran esfuerzos exitosos de cambio, tienden a confirmar la tercera fase del modelo de Lewin, lo que no sucede con esfuerzos de cambio que han fracasado.

Sin embargo, la literatura también nos muestra un gran número de referencias criticando esta aproximación. Desde datos tan reveladores tales como que entre el 50% y el 70% de los esfuerzos BPR que se aplicaron en los noventa fracasaron en comparación con sus metas originalmente establecidas, hasta autores que anunciaron categóricamente la muerte de la Reingeniería (BPR) en el ámbito de la gestión por factores tales como:

- a) la falta de atención en los valores y cultura organizacional
- b) el descuido del involucramiento y el comportamiento de las personas en el esfuerzo «*el BPR olvida a las personas*»
- c) el enfoque desproporcionado de lo radical frente a la naturaleza competitiva de la organización.

En ese mismo orden de ideas, el BPR ha sido relacionado directamente con la reducción de personal de las empresas (downsizing) debido a su fuerte énfasis en la automatización y la tecnología de información. Otra crítica en ese sentido, que ratifica lo indicado, es el olvido de la dimensión humana derivada de su implementación por especialistas caracterizada por instrucciones de arriba-abajo (Topdown). Incluso algunos autores han señalado, que en esta frenética búsqueda por lograr resultados radicales algunas actividades cruciales de la organización como la investigación y el desarrollo (R & D) se ha suprimido.

Por otro lado, otros autores hicieron más énfasis en criticar los resultados específicos como técnica de gestión. Por ejemplo, cada vez que se aplica un esfuerzo de BPR se implantan cambios radicales de manera simultánea en 3 o 4 procesos críticos de la empresa, lo que puede llevarla a un colapso y a un choque cultural muy difícil de recuperar. En este sentido, el enfoque de la MCP bajo el enfoque la Reingeniería se centra en lo táctico y en lo operativo, dejando atrás lo estratégico, lo que puede ser otra causa del fracaso del BPR. En una respuesta a las críticas que le habían realizado, Hammer y Champy (acuñadores del término) comentaron posteriormente, que los malos resultados que se han reportado del BPR, se han debido a una incorrecta aplicación de sus principios y a una incompleta comprensión de su dinámica (Hammer, 1996). Reforzando su enfoque original Hammer (1996, p. 13) responde a estas críticas de la manera siguiente: «Una corporación es más que una colección de procesos, más que un conjunto de productos y servicios, y aún más que una asociación de personas trabajando. Es también una sociedad humana y como toda sociedad humana, tiene formas de cultura muy particulares».

Una vez analizadas las tres dimensiones de la Mejora Continua de Procesos, se presenta a manera de resumen, una tabla comparativa de cada una de las perspectivas, sus autores principales, las técnicas y metodologías utilizadas.

Tabla 5. Cuadro comparativo de las dimensiones de la Mejora Continua de Procesos

PRIMERA DIMENSIÓN		
La Mejora Continua de Procesos con enfoque incremental o Kaizen		
Autores	Técnica	Metodología
Kume (1985) Ishikawa (1988)	La Historia de la Calidad.	Los siete pasos que se describen en la tabla 4.
Jurán (1990)	Trilogía de la Calidad.	1. Planeación de la calidad. Diseñar el proceso conforme a los requerimientos del cliente. 2. Control de la Calidad. Medir y controlar la variabilidad del proceso. 3. Mejora de la calidad. Eliminar defectos del proceso.
Crosby (1979)	Proceso para la eliminación de no conformidades.	1. Definir el problema y la situación. 2. Fijar el problema o la situación. 3. Identificar la causa raíz. 4. Acción Correctiva. 5. Evaluación y seguimiento.
-Imai (1998)	Gestión del lugar de trabajo (Gemba).	1. Vaya al gemba e identifique el problema del proceso. 2. Observe los datos relevantes del problema. 3. Establezca acciones correctivas y preventivas en el terreno.

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Encuentra las causas raíz del problema y elimínelas. 5. Estandarizar para evitar la reaparición.
Mizuno (1988) Galvano (2003)	Mejora del Trabajo Diario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el proceso prioritario y la finalidad de la mejora. 2. Identificar clientes y sus necesidades y expectativas. 3. Identificar indicadores de calidad del proceso. 4. Establecer objetivos y límites de control del proceso. 5. Definir el sistema de control e implantarlo. 6. Verificar resultados y estandarizar. 7. Mantener y evaluar estándares (si hay desviaciones) establecer acciones correctivas a través del ciclo PDCA.
SEGUNDA DIMENSIÓN		
La Mejora Continua de Procesos con enfoque de Rediseño de Procesos		
Autores	Técnica	Metodología
Harrington (1991, 1995) Ward (1994) Galloway (1994)2	Mejora de los Procesos del Negocio (Business Process Improvement BPI).	<p>Fase 1. Organizarse para la calidad. Definir procesos críticos, seleccionar dueños del proceso, entrenar y establecer medidas.</p> <p>Fase 2. Comprender el proceso. Realizar diagramas de flujo, medir y analizar eficiencia, eficacia y tiempos de ciclo.</p> <p>Fase 3. Racionalizar los procesos. Encontrar mejoras y desarrollar un plan.</p> <p>Fase 4. Implementar, medir y controlar.</p> <p>Fase 5. Mejora Continua. Implantar un proceso de MCP.</p>
Chang (1994)	Mejora de Procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar situación actual. 2. Seleccionar procesos. 3. Generar compromiso de la dirección 4. Generar sistemas de apoyo. 5. Encontrar mejoras y realizar prueba piloto. 6. Implantar las acciones de mejora. 7. Reflexionar de las lecciones aprendidas.
Lee y Chuah (2001)	SUPER Metodología para la Mejora de los Procesos del Negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar el proceso. 2. Comprender el proceso. 3. Medir el proceso. 4. Ejecutar el proceso. 5. Valorar las mejoras.
Gardner (2001)	Mejora Continua de	Fase 1. Recolectar datos e información del rendimiento del proceso.

	procesos.	<p>Fase 2. Fijar meta del proceso.</p> <p>Fase 3. Asignar responsabilidad y alinear a los objetivos estratégicos.</p> <p>Fase 4. Monitorear el rendimiento y gestionar la operación</p>
Rohleder y Silver (1997)	Guía para la Mejora Continua de Procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer apoyos organizacionales. 2. Seleccionar el proceso y formar un equipo de mejora. 3. Definir y comprender el proceso. 4. Simplificarlo (remover los desperdicios obvios). 5. Solucionar los problemas y monitorear las mejoras. 6. Implementar los cambios y soluciones. 7. Innovar el proceso.
Yingling (1997)	Mejora de los Procesos Claves.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar procesos claves y relacionarle metas. 2. Definir procesos claves inter-organizacionales. 3. Desarrollar equipos y desarrollar sistemas de apoyo. 4. Medir el rendimiento 5. Gestionar los procesos (mantener y mejorar).
Carpinetti, Buosi. (2003)	Modelo de referencia para mejorar los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar las acciones de mejora. 2. Identificar las dimensiones y los procesos. 3. Elaborar el mapa de procesos y seleccionar críticos. 4. Analizar y valorar procesos críticos. 5. Proponer acciones de mejora. 6. Implementar y revisar el progreso.
Ungan (2006b)	Esquema para documentar procesos utilizando la gestión del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el proceso. 2. Designar el maestro del proceso (aquel que mejor lo conoce). 3. Integrar un equipo de mejora de procesos. 4. Definir el proceso y descomponerlo en actividades secuenciales. 5. Comprender el proceso en cada una de sus actividades, adquiriendo conocimiento de la misma. 6. Codificar y verificar los conceptos semánticos del vocabulario utilizado en el mapa. 7. Combinar y establecer un formato estándar como guía.
Davenport (1993)	Innovación de los Procesos del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la visión del negocio. 2. Identificar las características de los procesos claves. 3. Comprender y medir el rendimiento de los procesos existentes. 4. Encontrar los factores de éxitos y las barreras de implementación.

- Davenport y Short (1990) - Knorr (1991) - Short y Venkatram (1992)	Re-diseño de procesos (Business Process Redesign).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la visión del negocio y los objetivos de los procesos 2. Identificar los procesos para rediseñar. 3. Comprender y medir el rendimiento de los procesos existentes. 4. Diseñar y construir un prototipo del proceso e implementar las mejoras.
Kaplan y Murdock (1991)	Rediseño de procesos claves (Core process Redesign).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos a mejorar. 2. Definir los requerimientos de rendimiento, áreas de oportunidad y posibles soluciones. 3. Desarrollar una visión a largo plazo del rediseño. 4. Evaluar las alternativas. 5. Desarrollar un plan de acción para implementar las alternativas. 6. Hacer que sucedan.
- DeToro y McCabe (1997)	Rediseño de Procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encontrar las necesidades del cliente. 2. Seleccionar los procesos claves. 3. Documentar los procesos claves. 4. Medir el rendimiento de los procesos. 5. Mejorar los procesos.
-Elzinga, Horak (1995) - Zairi (1997) - Lee y Dale (1998)	Gestión de los Procesos del Negocio (BPM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación. Definir factores cruciales para la implantación. 2. Selección del proceso. 3. Descripción y documentación del proceso. 4. Cuantificación del proceso. 5. Selección de oportunidades de mejora. 6. Implementación de las mejoras.
TERCERA DIMENSIÓN		
La Reingeniería de los Procesos del Negocio		
Autores	Técnica	Metodología
Hammer (1990)	Reingeniería de los Procesos del Negocio (BPR).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar el proceso a seleccionar y establecer su alcance. 2. Realizar el mapa del proceso. 3. Comprender el proceso (identificar supuestos, modelos, tareas y actividades, realizar benchmarking, comenzar y terminar con el cliente, y dibujarlo en hojas de papel). 4. Rediseñarlo (Reengineer) utilizando varias técnicas.

Hammer y Champy (1993)	Reingeniería de los Procesos del Negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizarse alrededor de resultados y no tareas. 2. Conocer los resultados de los procesos y quiénes participan en ellos. 3. Utilizar la tecnología de información para producir información real para los procesos. 4. Vincular las actividades paralelas en lugar de integrar tareas. 5. Establecer los puntos de control del proceso y establecer los sistemas mismos de control.
-Klein (1994) -Lowenthal (1994)	Reingeniería de los Procesos del Negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación. Reconocer la necesidad, conformar el plan de cambio 2. Identificación. Definir al cliente, definir los sistemas de medición y el mapa de la organización, de procesos y recursos. 3. Visión. Comprender la estructura de los procesos, su flujo, las actividades de valor agregado, estimar oportunidades, tanto internas, como externas (Benchmarking), redefinir alternativas, aplicar la tecnología e implementar el plan. 4. Diseño social. Solución. Diseñar los sistemas de la organización (planes de carrera, cartera de clientes, estructura organizacional, gestión de procesos y del cambio, plan de incentivos, etc.). 5. Transformación. Rediseñar por completo los sistemas del negocio, evaluar al personal, re-construir los sistemas, generar mejora continua.
-Talwar (1993)	Reingeniería de los Procesos del Negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir la visión de la reingeniería de la organización. 2. Planear como se realizará la visión. 3. Analizar la situación actual de los procesos. 4. Rediseñar los procesos. 5. Implementar los rediseños. 6. Medir los beneficios y compartir las lecciones aprendidas.
-Guha, Grover et al., (1997) -Kettinger, Teng et al., (1997)	Gestión de los Procesos de Cambio (Business Process Change BPC)	<p>Fase 1. Cambio del ambiente. Encontrar las relaciones entre las iniciativas estratégicas, capacidad de aprendizaje, tecnología de información y cultura organizacional.</p> <p>Fase 2. Gestión del BPC. Gestionar procesos y gestionar el cambio.</p> <p>Fase 3. Impacto del BPC en el rendimiento organizacional.</p>

		Mejorar los procesos, la calidad de vida de los empleados y la satisfacción del cliente.
--	--	--

Fuente: Adaptado y enriquecido a partir del artículo de: Tinnila, M. (1995). "Strategic perspective to business process redesign". Management Decision 33(3): p. 29.

Por último, además de esta clasificación de la Mejora Continua de Procesos (MCP), algunos autores han argumentado que para conseguir que las mejoras realizadas a los procesos, impacten de manera más contundente en el rendimiento de los mismos, y que además, no se diluyen debido al ambiente y la inercia cultural de la organización, es necesario combinar los tipos mejoras – Incrementales y Radicales – dentro de un solo esfuerzo que comparte el mismo principio de mejorar los procesos. En este sentido, diferentes autores han establecidos diferentes análisis de la conjunción de perspectivas, desde la integración del TQM (mejoras incrementales de abajo hacia arriba – *Bottom up* – con alta participación del personal) con la Reingeniería (mejoras radicales de los procesos críticos gestionadas y dirigidas de arriba a abajo – *Top Down* –), hasta la integración de mejoras o innovaciones ⁴⁷ radicales (tipo breakthrough) junto con pequeñas mejoras incrementales y acumulables (tipo Kaizen). Recientes investigaciones en el campo de la mejora continua han comenzado a explorar un concepto integrado de MCP que integra ambas dimensiones: «**La Innovación Continua**»⁴⁸. Sin embargo, todavía sigue existiendo un gran debate en la literatura del tema, con respecto a utilizar de manera complementaria aproximaciones de la MCP del tipo Kaizen o incremental o del tipo de rediseño o más radical. Por lo tanto, de acuerdo a lo analizado en la literatura, centraré esta investigación en concebir a la Mejora Continua de Procesos desde las dimensiones del Kaizen y del Rediseño de procesos, sin considerar a la Reingeniería de Procesos.

⁴⁷ El término *Innovación* se refiere directamente a los cambios radicales del status quo organizacional “*Salto hacia delante*” (enfocado al estilo occidental de mejora) . Por otra parte se indica que la “mejora” y la “innovación” son dos elementos diferentes, pero interrelacionados entre sí. La *innovación* se relaciona con cambios radicales sustentados en el conocimiento técnico, y en la creatividad de los empleados. Mientras que la *mejora*, se centra más en la resolución de problemas. Asimismo se indica, que la presencia de ambas se da de uno sin el otro, por si sólo un elemento, o ambos combinados.

⁴⁸ La “Innovación Continua” es entendida como: “*el reto de combinar la efectividad operacional con la flexibilidad estratégica –explotación y exploración– requiere que las compañías vayan mucho más allá de la innovación continua de sus productos. Ellos necesitan desarrollar lo que nosotros denominamos Innovación Continua, es decir, un esfuerzo continuo por operar y mejorar sus procesos existentes, y desarrollar al mismo tiempo nuevas configuraciones de productos, aproximaciones de mercado, procesos, tecnologías y competencias, y sistemas gerenciales-organizacionales. En otros palabras, la Innovación Continua es la interacción continua entre las operaciones, la mejora incremental, el aprendizaje y la innovación radical, que tiene como meta combinar la efectividad operacional y la flexibilidad estratégica – explotación y exploración –.*”

2.2. El concepto de Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos

2.2.1. La importancia de sostener lo ganado

Muchas organizaciones han decidido continuar con la implementación de esfuerzos de Mejora Continua de Procesos (MCP), que les proporcionen mejoras significativas en sus procesos y áreas operacionales. No obstante, cuando dicho esfuerzo se prolonga a un alcance de aplicación de medio o largo plazo, varias de estas organizaciones han comprobado que es difícil sostener las mejoras originales implantadas – ya sea de corte incremental tipo Kaizen o de corte más radical del tipo de Rediseño. Incluso, después de haber obtenido resultados exitosos al inicio de un esfuerzo de MCP, y al momento de tratar de replicarlos en otras áreas o procesos de la compañía, varias de estas organizaciones también han visualizado que sostener el momento de la mejora de los procesos es sumamente difícil y complicado. Ante esta dificultad y complejidad de sostener y difundir un esfuerzo de MCP en el tiempo, varias investigaciones se han comenzado a realizar motivadas por comprender las razones que hay detrás de este fenómeno, el cual ha aparecido en diferentes organizaciones. La finalidad central de estos estudios se ha centrado en encontrar las variables y los factores críticos que permiten sostener la mejora de procesos a lo largo del tiempo, ya que sostener un esfuerzo de MCP o de TQM representa el mejor medio para crear efectividad interna y competitividad externa.

De acuerdo al análisis realizado, se puede indicar que la sostenibilidad de perspectivas como el TQM ha sido ampliamente estudiada debido a los resultados que la misma ha proporcionado en diferentes organizaciones a lo largo de los años. De hecho, los factores críticos de éxito de la misma (el TQM) son ahora mejor conocidos y comprendidos desde sus orígenes en el control de calidad japonés. La evidencia de las investigaciones descritas, demuestran que los esfuerzos de TQM que han fallado o que no se han logrado sostener en el tiempo, han sido porque éstos factores críticos no se han encontrado presentes (parcial o totalmente) durante la implementación. Por tal motivo, algunas de estas investigaciones se han centrado en específico en comprender y explicar el concepto de sostenibilidad del TQM para confirmar la importancia de estos factores críticos a lo largo del tiempo.

En ese mismo orden de ideas, se analizó la importancia de crear un clima o entorno cultural que reúna las condiciones necesarias para que se pueda generar un cambio organizacional sostenido. Por otro lado, otros autores concluyen que las variables que potencian el TQM tiene un impacto significativo en el rendimiento operacional de los procesos y de la organización, pero tiene un impacto limitado en medidas externas de sostenibilidad tales como: el crecimiento del negocio, la ventaja competitiva y la gestión del cambio.

Sin embargo, cuando se trata de investigaciones más específicas acerca de la sostenibilidad no sólo del TQM, sino de la MCP, el marco de referencia se reduce aún más. En este sentido, existe

literatura de tipo gerencial que señala por ejemplo que la aplicación sostenida de la MCP en organizaciones de manufactura (empresa productora de motores) puede incrementar la productividad de los operadores hasta en un 41%, además de reducir en un 25% el ciclo de tiempo del proceso de producción (Griffiths, 1998). Otros autores de esa misma línea, por su parte indican, que un esfuerzo de aplicación de este tipo sin un serio compromiso por mantenerlo por parte de la dirección de la empresa, puede provocar más problemas que beneficios a la larga.

Además, señalan que siempre que se tiene una iniciativa por mejorar los procesos de una organización es fundamental proyectarla a largo plazo, para evitar cinismos y frustraciones tempranas por parte del personal. Por otro lado, la literatura académica del concepto de sostenibilidad de la MCP está sustentada en la propuesta de diferentes modelos que explican sus particularidades y variables críticas de este concepto en organizaciones del sector privado, o en instituciones del sector público tales como gobiernos locales.

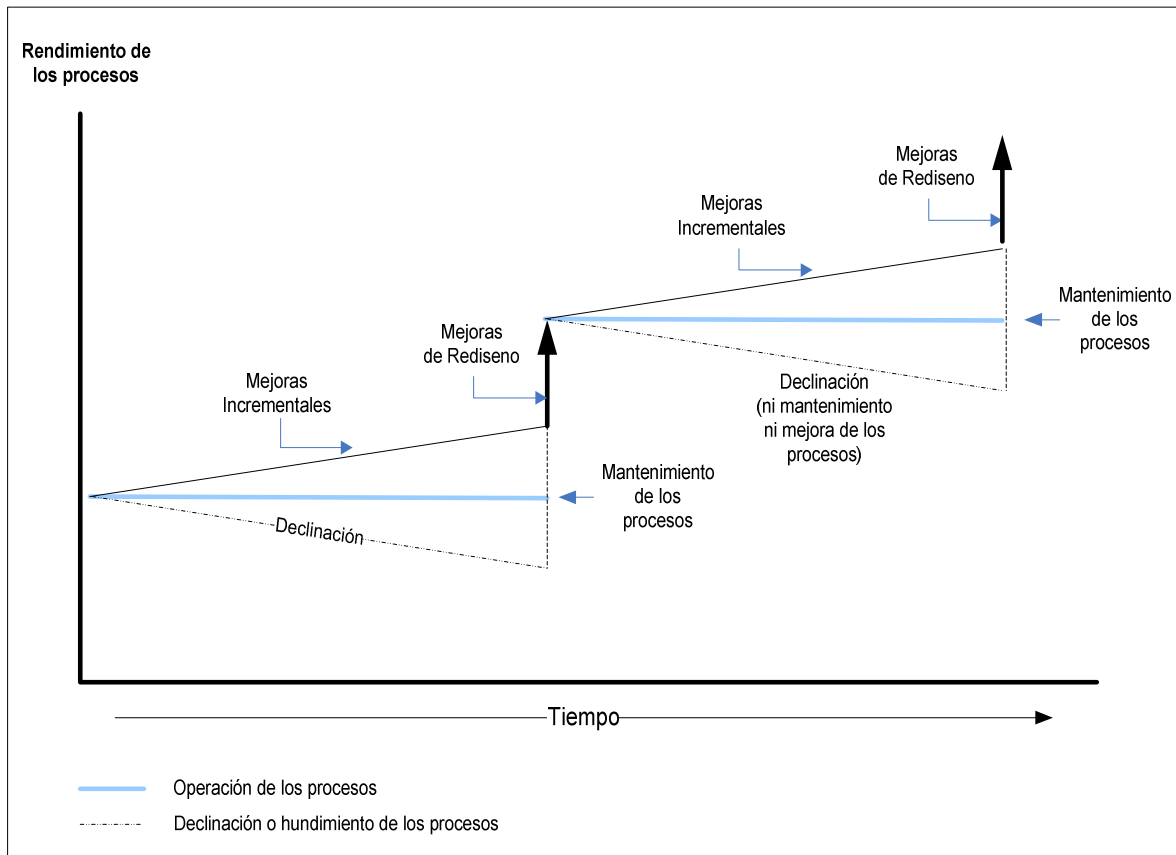
En resumen, la revisión de la literatura del concepto de sostenibilidad, se centra en enfatizar que la importancia de la misma radica, en que sin la sostenibilidad de un esfuerzo de MCP (incluyendo sus variables críticas), existen muy pocos beneficios que la organización puede obtener de una aproximación de mejora tal como ésta. En un entorno mundial de negocios tan cambiante y competitivo como el de hoy, es necesario trabajar no sólo en implantar la MCP, sino en mantener lo ganado después de aplicarla, para que la organización simplemente pueda competir y sobrevivir. De hecho, algunos autores han señalado que la función básica que necesita ejercer una organización ante un medio ambiente tan turbulento como el actual, es sostener el rendimiento de sus procesos operativos, para posteriormente mejorarlos (de manera incremental o radical) y nuevamente mantenerlos.

Sin el mantenimiento y la mejora de los mismos, el rendimiento de los procesos puede estancarse y subsecuentemente declinar, deteriorarse, hasta colapsarse (este esquema teórico se puede observar en la figura 7)⁴⁹

Para estos autores esta declinación o deterioro del rendimiento de los procesos a lo largo del tiempo tiene un efecto directo en el rendimiento de la organización, que se puede observar en el gasto de recursos (materiales, financieros, etc.), el incremento de los costos operativos, el incumplimiento de los requisitos de calidad de los productos y servicio (en tiempo y forma), hasta la generación de mayores problemas de comunicación, coordinación, e incluso la disminución de la motivación y el entusiasmo por parte del personal que opera los procesos.

⁴⁹ La declinación o deterioro del status quo (de los procesos y la organización) comienza desde la puesta en marcha de la estructura organizacional de una empresa. Harrington (1995, p. 41) confirma que al año de declinación, se puede llegar entre un -10% y un -15% de ratio negativo de rendimiento de los procesos de la organización. Por el otro lado, el mismo autor indica que manteniendo y mejorando los procesos de manera sostenida por un año se puede alcanzar un porcentaje de mejora entre el 20% y 25%. Y aún más, combinando ambos tipos de aproximaciones de mejora en los procesos (incremental y radical) se puede alcanzar hasta un 60% de porcentaje de mejora.

Ilustración 7. Importancia de la sostenibilidad en la Mejora Continua de Procesos



Fuente: Adaptado de los esquemas teóricos presentados por Imai (1989) y Harrington (1995).

De manera adicional, se puede señalar, que el medio para alcanzar una sostenibilidad del TQM o de la MCP que convenga a los directivos de las organizaciones para seguirse comprometiendo con un esfuerzo de cambio y mejora, es integrar la iniciativa en cada uno de los procesos y operaciones rutinarias de la organización. En esa misma línea, se puede resaltar la importancia de esta integración sostenida a lo largo del tiempo, al señalar que es precisamente ahí, en los procesos, y en las operaciones rutinarias, en dónde realmente se puede agregar valor a los productos y servicios de una organización, por lo tanto, la sostenibilidad debe formar parte de un esfuerzo integral de Mejora Continua de Procesos. El argumento anterior, ha sido previamente confirmado en las investigaciones empíricas de los factores de críticos de éxito del TQM realizadas por Powell (1995). Para este autor, la contribución del TQM y la mejora de procesos a una organización se pueden resumir en la provisión de un esquema conceptual que ayuda adquirir esta aproximación, como parte de un programa integrado de cambio organizacional.

Se denomina a esta integración de la Mejora Continua de los Procesos en las operaciones cotidianas que fluyen de abajo hacia arriba (bottom-up) como: «Licencia para Practicar». En otros términos, la capacidad que tiene la organización, para practicar y sostener mejoras en sus procesos

de trabajo a lo largo del tiempo, con el fin de acercarse en cada momento a las necesidades del cliente.

Concluyendo, la sostenibilidad de la MCP necesita construirse en la operación de cada uno de los procesos de trabajo de una organización, y debido a esta importancia organizacional, la sostenibilidad es considerada como el criterio primario de éxito para cualquier esfuerzo de Mejora Continua de Procesos proyectado a largo plazo. Sin embargo, varios autores también concluyen que este último argumento, no es una tarea sencilla, y definitivamente requiere de una mayor investigación para conocer las variables críticas, las interrelaciones y las complejidades que se presentan dentro del concepto –Sostenibilidad –.

2.2.2. La Sostenibilidad: Un concepto poco concreto y elusivo en las organizaciones

El término «Sostenibilidad», no debemos confundirlo con el de «Desarrollo Sostenible Medio Ambiental»⁵⁰. El concepto utilizado en esta memoria de tesis se circunscribe a la idea acuñada por Jurán de «sostener lo ganado (holding the gains)» o al principio de «constancia en el propósito» de Deming . En ese mismo orden de ideas, para Jurán una vez que se ha planificado la calidad (entender los requerimientos del cliente para adaptar los procesos de producción a los mismos), controlado la calidad del proceso y del producto a través del control estadístico de procesos, y mejorado los defectos de que se encuentren durante este control, es sumamente necesario sostener lo ganado. En otras palabras, mantener lo ganado gira entorno a incrementar la eficiencia de los procesos, satisfacer a los clientes, y la generación de ahorros en recursos y costes, además de fortalecer las habilidades del personal a través de una formación efectiva.

Adicionalmente se puede señalar, que sostener lo ganado también se aplica a algunos elementos del modelo de TQM (La Trilogía de la Calidad) tales como: el número de equipos de mejora que han venido trabajando, así como el uso en el tiempo de metodologías, técnicas y herramientas de calidad. Si todos estos elementos no se mantienen por al menos cinco años, entonces desde su apreciación, el momento para mejorar los procesos comenzará un declive natural.

Dentro de estas ideas de sostener lo ganado y de constancia en el propósito, la literatura señala cuatro intentos de definir el concepto de sostenibilidad, aunque cabe destacar que cada una de las definiciones se encuentra contextualizada y por lo tanto, circunscrita al propósito de cada investigación en la que se presenta.

⁵⁰ El desarrollo sostenible de acuerdo a Zairi (2005, p. 176), está basado en una necesidad percibida de valorar el deterioro ambiental del planeta, de tal manera que el mantenimiento y cuidado del sistema medio ambiental representa un compromiso actual para cualquier individuo, organización y nación del mundo con el fin de sostenerlo para las futuras generaciones. Aunque cabe destacar, que algunos autores han comenzado explorar recientemente el uso de perspectivas metodológicas como el TQM y la MCP en el desarrollo y consolidación de modelos para el desarrollo sostenible ambiental.

A continuación se describen:

- Incrementar el ritmo de la mejora y al mismo tiempo sostener lo ganado. Esto es, el mantenimiento de un proceso de mejoramiento continuo, el énfasis se realiza en la búsqueda de oportunidades de mejora, no sólo en sostener el status quo. El enfoque se encuentra en planificar, prevenir y anticipar la declinación del mismo.
- La sostenibilidad en este contexto significa el mantenimiento de un proceso de mejora de la calidad.
- La habilidad de un organización para adaptarse a los cambios del ambiente de negocios con el fin de obtener y aplicar las mejores prácticas, metodologías y técnicas que aseguren y sostengan un rendimiento superior de los procesos de trabajo.
- Sostenibilidad es percibida como una actividad que tiene que gestionarse para mantener el grado de mejora después de la implementación de una metodología de mejora de procesos.....Sostenibilidad es esencialmente la continuación del proceso “de mejora de procesos” después de que esta metodología ha sido llevada a cabo.

Otros autores, no definen exactamente el concepto, sino que simplemente se limitan a describirlo en términos generales para delimitar su investigación. De esta manera, Harkness, (1996, p. 350) argumenta, que el camino de transformación que toma una organización que sólo genera utilidades, hacia una organización global que innova y mejora sus procesos, es un conjunto de etapas evolutivas compuestas por la aplicación de actividades de mejora, técnicas y herramientas que las integran y forman parte de ellas. En este sentido, otros investigadores han encontrado evidencia empírica a través de sus casos de estudio, que el éxito conseguido por algunas organizaciones en su esfuerzo de mejora está íntimamente relacionado con la evolución histórica del esfuerzo, es decir, el desarrollo de etapas evolutivas intermedias de una implementación seria y sistémica de la MCP o del TQM. Estos estudios proveen una base para indicar que sólo a través de un esfuerzo sostenido de MCP o TQM en el tiempo se pueden alcanzar beneficios tangibles para la organización en términos de efectividad de la actuación organizacional y de una competitividad sostenida.

Al respecto, Zairi (2005, p. 184) concluye, que el desarrollo de una cultura de mejora continua y aprendizaje sólo se consigue a través de la aplicación sostenida de innovaciones en los procesos. Mientras que Ashari-Idris y Zairi (2006, p. 1255), argumentan que la MCP a través del TQM, no mantiene una posición fija en el tiempo, sino que se presenta a través de diferentes escenarios que son potenciados o inhibidos por diferentes factores o variables.

Por su parte, otros autores han optado por otra forma de analizar el concepto, es decir, en lugar de definir el término han provisto de resultados que ayudan a delimitarlo. Al respecto Dale (1996, p. 49) argumenta, que la sostenibilidad de un proceso de mejora continua se centra en tres elementos

básicos, que se encuentran interrelacionados y vinculados, y que además son influidos por la cultura organizacional y el estilo de gestión y dirección de cada organización. Dichos tres elementos son:

1. elementos individuales del TQM, tales como el liderazgo de los ejecutivos, la infraestructura de la mejora, equipos de mejora, la aplicación de técnicas y herramientas de la mejora de procesos, la medición de la actuación de los procesos, y la comunicación.
2. la mejora de procesos, sustentada en el rediseño de las tareas que agreguen valor en los procesos, así como, la medición de la actuación de los mismos a través de indicadores.
3. sostener lo ganado, en términos simples, asegurar que las mejoras obtenidas se mantengan. Mantener lo ganado no es un elemento separado de la sostenibilidad.

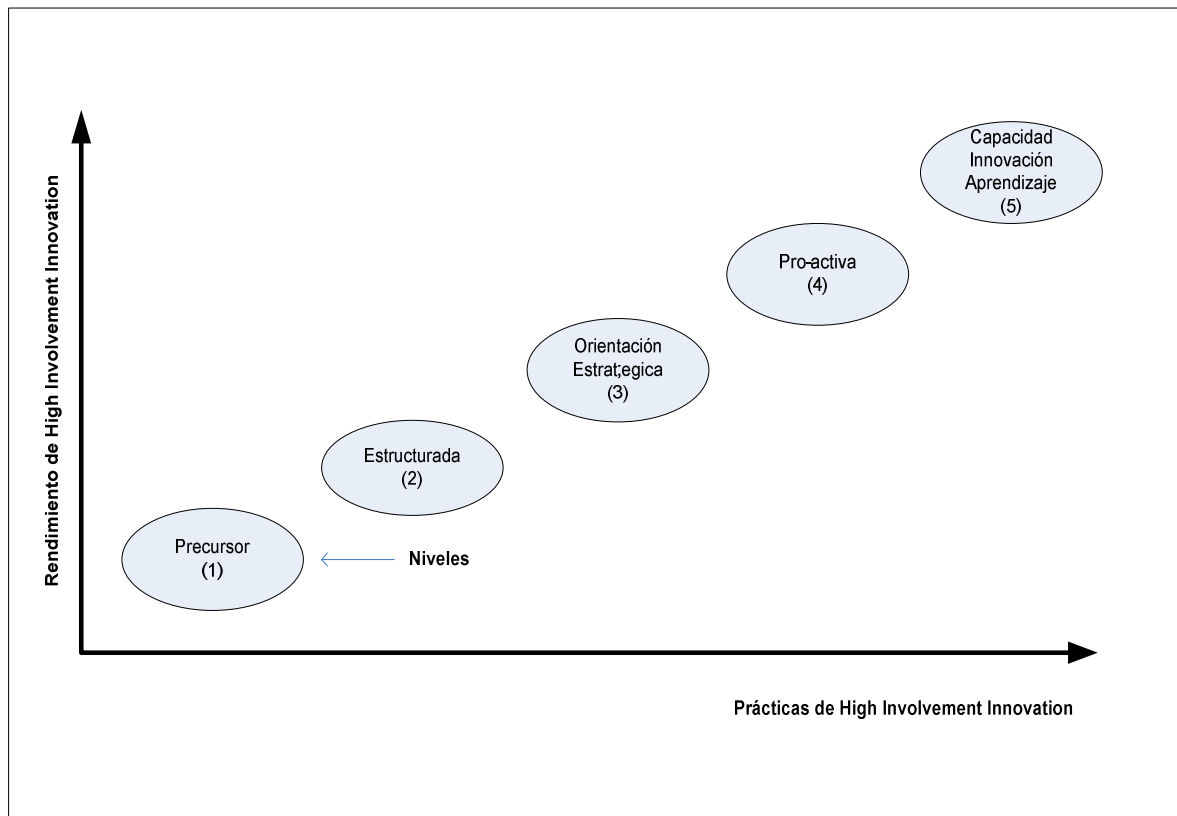
En una línea paralela, otras investigaciones han analizado algunos elementos individuales del TQM para explicar a la sostenibilidad, tal es el caso del rol que juegan los mandos medios (líderes de equipos de mejora, supervisores, etc.) en un esfuerzo de MCP (Jorgensen, 2003). El argumento del estudio longitudinal de estos autores, se sustenta en indicar que existe una brecha entre la percepción de los directivos (senior management) y los mandos intermedios (líderes de equipos de mejora) con respecto a los factores que pueden ayudar a potenciar la MCP en las áreas de trabajo.

Se trata de ir mucho más allá para que el equipo de mejora encuentre su identidad, y sostenga su responsabilidad de mejorar los procesos a lo largo del tiempo. Esta visión del concepto de sostenibilidad a través del uso de equipos auto-dirigidos orienta que sostener un esfuerzo de mejora continua a través de este tipo de equipos, representa una oportunidad para los empleados de involucrarse en estas actividades.

2.2.3. Modelos Teóricos del Concepto de Sostenibilidad

Como se indicó anteriormente, la literatura académica del tema también ha realizado algunos intentos por adentrarse a mayor profundidad en la comprensión del concepto de sostenibilidad. Algunas de estas investigaciones se han dirigido en identificar como se puede sostener la mejora continua en las organizaciones. En este sentido, Bessant y Caffyn (1997, pp. 18-20) y Bessant (2003, p. 57), dentro del proyecto CIRCA63, identificaron que existen diferentes elementos asociados con implantar y mantener un esfuerzo de *Innovación* denominado *High Involvement Innovation (HII64)*. Este grupo de investigadores argumentan de hecho, que dentro de este proceso sostenibilidad se pueden presentar cinco niveles de desarrollo y evolución del *HII* presentados en un modelo (ver Ilustración 8), los cuales se caracterizan por prácticas de mejora y comportamientos de las personas específicos.

Ilustración 8. Modelo de HII para la sostenibilidad de la Mejora Continua



Fuente: Bessant, J. and S. Caffyn (1997). "High-Involvement innovation through continuous improvement." International Journal Technology Management 14(1): 7-28.

De acuerdo a Bessant y Caffyn (1997), y el equipo de proyecto CIRCA, el modelo de la Ilustración 8, representa una forma de esquematizar las prácticas de *Innovación*, con respecto a su rendimiento en cinco niveles ascendentes. Cada una de estas actividades de mejora también se encuentran vinculadas e interrelacionadas. De esta manera, el primer nivel, **el precursor**, es entendido como el nivel en el cual la organización puede generar de manera «natural» mejoras o tratar de resolver problemas en los procesos, generalmente este nivel está caracterizado por su alcance a corto plazo y por su desarticulación a ningún esfuerzo estructurado de la organización. El segundo nivel, es decir, **la estructurada**, refiere a los intentos más formales para crear y sostener la Innovación en la organización; como consecuencia de este segundo nivel, se presenta el tercer nivel, el de **Orientación estratégica**. En otros términos, el nivel de estructuración creado en la etapa anterior, se formaliza a través del establecimiento de metas y objetivos que dirigen y vinculan el esfuerzo de mejora de manera más sistemática y estratégica. Una vez que se llega al nivel cuarto, la organización a través de sus grupos e individuos pueden generar un autoesfuerzo sistemático y estructurado de MC del tipo **Pro-activa**, hasta llegar alcanzar un nivel en que la cultura dominante de la organización es la *Innovación*. En otras palabras, consiguiendo un nivel quinto, en el que la propia organización tiene la **capacidad para innovar y aprender en todo momento**. Además, dentro de cada etapa, se puede identificar algunos factores o variables

asociadas con mantener el momento de la Mejora Continua, desde factores potenciadores (enablers) hasta inhibidores de la sostenibilidad (ver tabla 6).

Por su parte Upton (1996), también analiza el tema de los factores de éxito en las iniciativas de mejora de las organizaciones. De hecho, identifica una serie de elementos básicos, dentro de los cuales se incluyen:

- **Claridad en las metas y entendimiento común de la dirección.** Esto permite generar una visión holística de todo el panorama que hace que se mantenga el programa unido.
- **Enfoque consistente en la mejora.** Con todo el sistema visualizado, es necesario utilizar los anteriores esfuerzos de mejora, para desarrollar y dirigir nuevas actividades.
- **Mantenimiento de la motivación y la energía de las personas.** Upton (1996) identifica, que una de las principales causas de fallos de la sostenibilidad, es la motivación de las personas. Señalando referente a ello, tres mecanismos que pueden ser útiles para mantenerla: 1) una «crisis» que haga que las cosas se muevan; 2) un líder carismático, y 3) un plan creíble a implantar.
- **Una estructura que soporte las caídas.** Esto significa crear métodos que permiten sustituir los «viejos mecanismos de cómo se hacen las cosas».

Esta aproximación más práctica de la MCP, puede ser conducida a través del uso dentro de la organización de una figura que el autor denomina: «*agentes de cambio*». No obstante, también indica, que existen otros elementos que pueden afectar a la sostenibilidad que están fuera de control de los *agentes de cambio*. Por ejemplo señala, si no existe una «crisis» en la organización para el cambio, es muy difícil cambiar de un dirigente tradicional a un líder carismático que realmente esté interesado por la mejora. Otras investigaciones también han confirmado el rol activo que tienen los agentes de cambio en el desarrollo de la MCP. Sin este tipo de empleados, que motivados por su propia voluntad empujan las iniciativas de MCP desde su implementación, es muy difícil incluir en el trabajo cotidiano a la Mejora Continua de Procesos (Berling, 2000)⁵¹.

La sostenibilidad también ha sido estudiada desde un punto de más estratégico – los esfuerzos o programas estructurados de la MCP repercuten directamente en las capacidades estratégicas de la organización –. En este sentido, se pueden clasificar en cinco macro categorías la sostenibilidad que son:

1. Medio ambiente interno/externo
2. Estilo de gestión

⁵¹ En el trabajo cuantitativo de Berling (2000, p. 487), se concluye que los principales factores que motivan a un “agente de mejora” en orden de importancia son: 1) la seguridad de mantener un trabajo, 2) las recompensas y reconocimientos (económicos y no económicos), y 3) la participación y el facultamiento en proyectos de mejora que permiten hacer el trabajo más fácil para todos los trabajadores.

3. Políticas
4. Estructura Organizacional
5. Procesos de Cambio.

En la siguiente tabla se muestran los elementos de cada uno de las categorías:

Tabla 6. Categorías y elementos de la Sostenibilidad

Medio Ambiente interno/externo	Estilo de Gestión	Políticas	Estructura Organizacional	Procesos de Cambio
<p>Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de los competidores. - La habilidad de la organización para seleccionar, desarrollar y retener personal. <p>Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque al cliente, que asegure el cumplimiento de sus necesidades. - El factor miedo, describen la incertidumbre que tienen los empleados por su propio futuro en la organización. 	<p>Relaciones Industriales:</p> <p>Sustentado en generar una transición de un estilo radical, caracterizado por la lucha de fuerzas políticas en la organización (Sindicatos y Patrón) a un estilo más pluralista enfocada a la participación del personal.</p> <p>- La relación de la gerencia con los trabajadores:</p> <p>Relacionado con la confianza mutua.</p>	<p>Las políticas generan conflictos con sistemas de gestión basados en el TQM.</p> <p>Varias de estas políticas son referidas en las siguientes funciones de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión de Recursos Humanos. -Finanzas. -Producción. - Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - La posición y el rol de la función de calidad. - El efecto de las fronteras departamentales y funcionales. - La comunicación de la organización. - La flexibilidad del trabajo en la organización. - El rol del supervisor en la estructura organizacional. 	<p>Esta categoría se relaciona directamente con la MCP y sus actividades de mejora.</p> <p>Infraestructura de mejora (Comités, coordinadores, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación y entrenamiento del personal. - Equipos de trabajo y confianza en la gestión. - La efectividad del sistema de gestión de calidad. <p>Documentación de procesos</p>

En este sentido se puede definir, que la falta o aplicación inadecuada de las cinco categorías impactan negativamente en la sostenibilidad de esfuerzos y entre los principales fallos encontrados se encuentran:

- Un inadecuado liderazgo
- El miedo y la resistencia al cambio

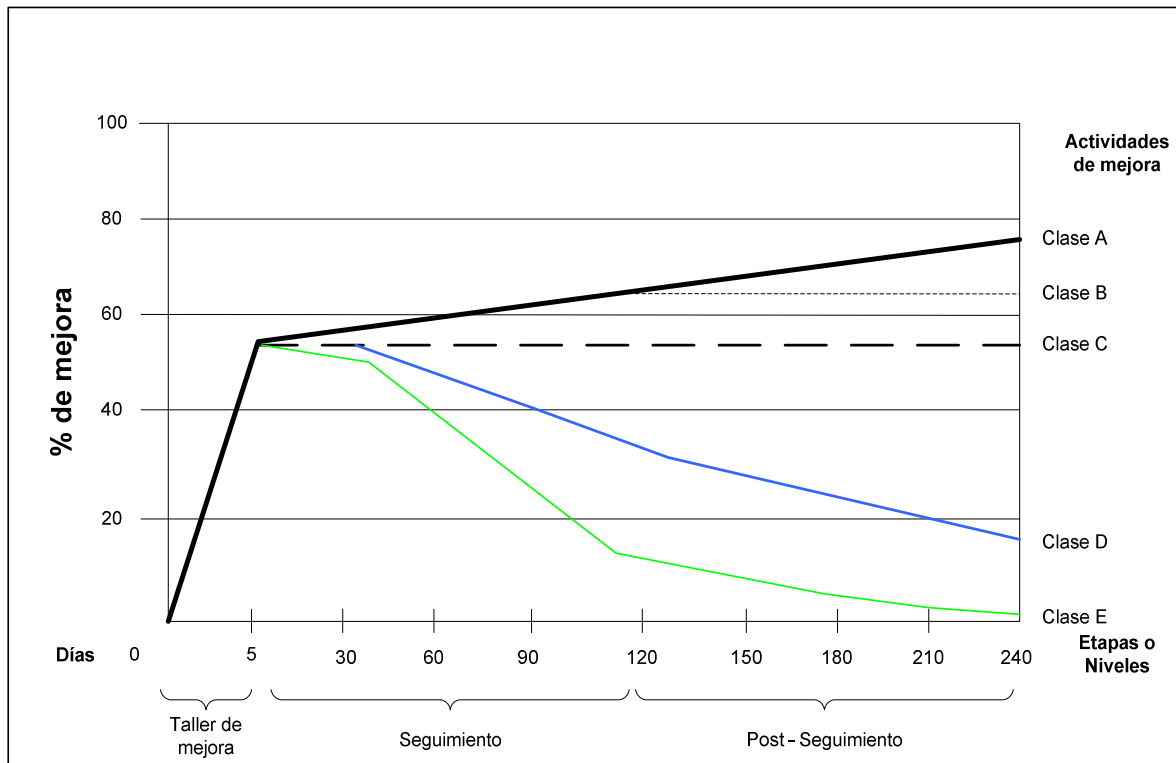
- La falta de habilidades para la solución de problemas
- La falta de constancia en el programa o esfuerzo de mejora
- La desarticulación de los equipos de mejora
- La falta de recursos dedicados a la mejora de los procesos
- Un inadecuado flujo de información y análisis de la mejora (medición y feedback del impacto de la mejora).

Otras investigaciones se enfocan en proponer y refinar un modelo de sostenibilidad el cual se encuentra sustentado en los resultados encontrados en 21 empresas de manufactura que aplican mejora o rediseños de procesos a nivel de las líneas de producción (o «*células de trabajo*» como los autores lo denominan⁵²). El modelo de sostenibilidad de la MCP argumenta, que la sostenibilidad de la MCP no es un concepto binario, es decir, que sólo tiene dos presentaciones posibles: *se sostiene* o *no se sostiene*. Por el contrario, se conforma por una multiplicidad de etapas, que a su vez están conformadas por cinco «**actividades de mejora**»⁵³ que tienen diferentes etapas de sostenibilidad. En la siguiente figura se muestra dicho modelo.

⁵² El término célula de trabajo se refiere a las estaciones de trabajo que existen en los procesos de trabajo clasificados como de línea de montaje en una empresa o fábrica de manufactura. En términos generales se puede indicar, que las células de trabajo se ubican en el taller de ensamble (workshop) o en el “*gemba*” (por su término japonés). Para los autores es precisamente en estas pequeñas áreas donde se llevan a cabo las mejoras a los procesos operativos de la organización (Bateman y David, 2002, p. 519).

⁵³ una “*actividad de mejora*” es cualquier unidad de trabajo que puede agrupar múltiples acciones más simples, denominadas tareas y/u operaciones, las cuales tiene como propósito llevar a la práctica los principios y la misión de la organización con el fin de hacer un progreso de la situación actual (del status quo) del rendimiento de los procesos y sub-procesos de trabajo.

Ilustración 9. Modelo de sostenibilidad para mejorar continuamente los procesos de Bateman



Fuente: Bateman, N. (2005). "Sustainability: the elusive element of process improvement." *International journal of operations & production management* 25(3): p. 520.

Como se puede observar en la figura anterior, en el modelo se presenta tres diferentes etapas durante la implementación de la MCP:

- la etapa del taller de mejora, que tiene un alcance de cinco días y es dónde se lleva a cabo la aplicación de las metodologías de rediseño utilizando como medio un equipo de mejora de procesos
- la etapa de seguimiento, en este período el equipo de mejora de procesos tiene dos actividades principales de acuerdo a los autores, la primera se centra en mantener los nuevos métodos de trabajo desarrollados durante el taller de mejora y la segunda, es refinar los aspectos técnicos de las tareas del proceso surgidos al igual en la etapa previa.

Como se observa en la Ilustración 9 del modelo, el alcance de esta etapa se encuentra entre el quinto y el noveno día. Además, dentro de esta etapa se presentan **actividades de mejora del tipo «A», «B» y «C»**, es decir, aquellas que se generan en el taller de mejora, mantienen los nuevos procesos y estándares de trabajo y cierran los proyectos de mejora. Cabe señalar, que en cada una de ellas, los tres aspectos mencionados se presentan o no, dependiendo del tipo de actividad de mejora de que se esté hablando. Por otra parte, también es factible, que se presenten actividades del tipo «D» (apegadas de manera más cercana a los aspectos técnicos de los proyectos de

mejora) o actividades del tipo «E», que son consideradas como actividades que no aportan nada a la sostenibilidad (Ver tabla 7).

Finalmente, siguiendo con las etapas, se presenta *la de post-seguimiento* (después de los noventa días). En este período de acuerdo a los autores, es dónde el uso de las metodologías de rediseño de procesos puede llegar a convertirse en un camino más a largo plazo de Mejora Continua de los Procesos de la organización.

Para Bateman esta es la etapa en dónde las actividades de la MCP se integran como parte del trabajo cotidiano. Para lograr este tipo de etapas, sólo se consideran actividades de mejora del tipo «A». En la siguiente tabla, se describe de manera detallada, la definición de cada tipo de las actividades de mejora y la etapa en que se presentan en el modelo de Bateman y David:

Tabla 7. Etapas y Actividades de Mejora en el modelo de Bateman y David

Tipo de actividad de Mejora	Descripción de la actividad de mejora	Etapa del taller de mejora	Etapa de Seguimiento		Etapa de Post-Seguimiento
			Mantiene los nuevos procesos de trabajo	Rediseñar los aspectos técnicos del proceso	
«A»	Actividades de mejora que se generan durante el taller de mejora, y que mantienen los estándares. Son la base, para afrontar nuevos problemas que se presentan en los procesos de trabajo durante la fase de postseguimiento. Se caracterizan por utilizar métodos Kaizen con proyectos técnicos de mejora, así como, la resolución de nuevos problemas.	Presente	Presente	Presente	Presente
«B»	Actividades de mejora que se generan durante el taller de mejora, y que mantienen los estándares de trabajo. No obstante tienen fallos durante la etapa de post-seguimiento, es decir, a pesar de que mantienen las mejoras realizadas durante y después del taller, y logran cerrar los proyectos técnicos de mejora, no pueden resolver nuevos problemas que surgen con las técnicas y herramientas vigentes.	Presente	Presente	Presente	No se presenta

«C»	Actividades de mejora enfocadas en mantener el nuevo estándar de trabajo y las mejoras realizadas durante el taller de mejora. Cierran los proyectos de mejora técnicos, pero no logran resolver nuevos problemas que surgen. No conllevan la Mejora Continua del esfuerzo.	Presente	Presente	No se presenta	No se presenta
«D»	Actividades de mejora muy centradas en las especificaciones técnicas del proceso, pero no son capaces de mantener los nuevos procesos de trabajo y los estándares operativos establecidos. El enfoque en la mejora continua de procesos no se presenta por lo que se puede generar declinación del rendimiento de los procesos.	Presente	No se presenta	Presente	No se presenta
«E»	Actividades de mejora que prácticamente no aportan nada a la sostenibilidad de la MCP, sólo se presentan durante el taller de mejora.	Presente	No se presenta	No se presenta	No se presenta

Fuente: Adaptado a partir del artículo de: Bateman, N. (2005). "Sustainability: the elusive element of process improvement." *International journal of operations & production management*. **25**(3). Pág. 265.

Adicionalmente, Bateman y David (2002, p. 525) indican, que existen cuatro niveles en estas actividades de mejora.

El primero de ellos lo denominan: «**Mejoras a nivel de células operativas**», es decir, aquel nivel en dónde la organización, inicia su descubrimiento en el trabajo de mejorar los procesos (genera sus conocimientos iniciales) o aplicación del ciclo PDCA a nivel individual.

El segundo nivel en orden secuencial, es la «**estandarización de las mejoras**», las mejoras realizadas durante los talleres de mejora en una célula operativa, se pueden replicar en otras

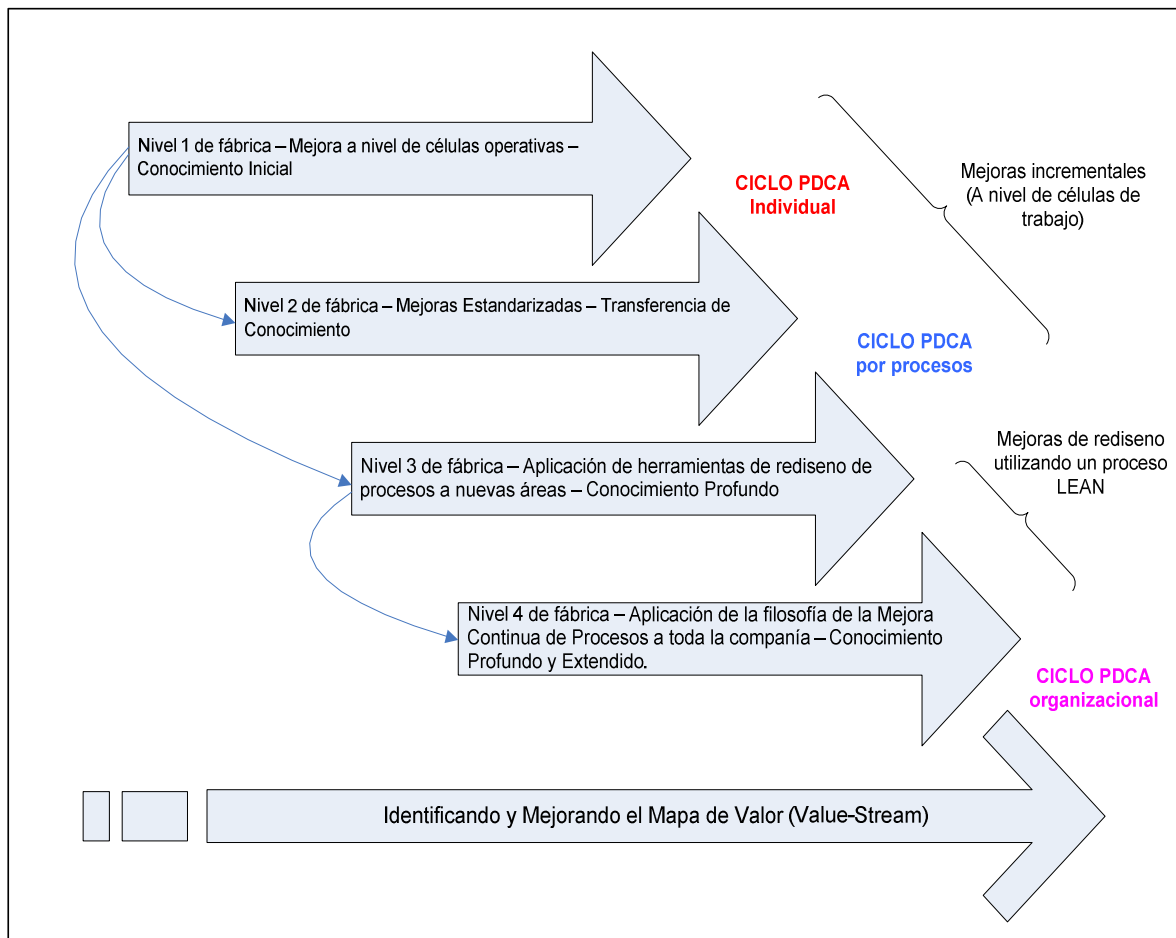
células de trabajo dónde la maquinaria o los procesos sean similares. Es importante indicar, que los autores señalan que no se puede estandarizar las mejoras realizadas en el nivel 1, si no se ha establecido un proceso previo de 5'S.

En esta instancia de acuerdo a Bateman y David, se presenta el tercer nivel o del ciclo PDCA por procesos, a estas alturas una vez que la célula de trabajo ha iniciado el esfuerzo de mejora, ha ordenado y limpiado su área de trabajo y ha estandarizado sus métodos de trabajo, entonces puede comenzar a «*aplicar las técnicas de eliminación de gastos o despilfarros (Mudas) y las técnicas de rediseño de procesos (diagramas de flujo) para optimizarlos aún más (no sólo en una sola célula de trabajo, sino desplegadas en varias áreas de la organización)*».

El último nivel o cuarto, que se puede presentar en la organización, es el «**estado de la obtención de un conocimiento profundo y la comprensión de la filosofía de Mejora Continua**».

En estos momentos la MCP se sostiene y se aplica de manera sistemática y continua en todos los procesos de la compañía a lo largo del tiempo –nivel organizacional del ciclo PDCA –. Cada nivel que se presenta en el modelo de Bateman y David siempre se acompaña por un «*Análisis o Mapa del Flujo de Valor del Proceso*» de manufactura de la organización (Value Stream Mapping), que permite establecer el escenario actual y futuro de la actuación del mismo en términos de flujos, operaciones y tiempos de procesos. En la Ilustración 10 se presenta un esquema del modelo de niveles de estos autores.

Ilustración 10. Niveles organizacionales de Sostenibilidad de Bateman y David



Fuente: Adaptado de Bateman, N. and A. David (2002). "Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability." *International journal of operations & production management* 22(5). p. 525.

El progreso y la sostenibilidad de estos tres niveles sólo es posible cuando los tres niveles del ciclo PDCA se han integrado al trabajo cotidiano (dentro de las tareas y actividades de mejora de los procesos) y funcionan con regularidad.

Como se describió anteriormente, además de las investigaciones de Bateman y David (2002) y de Bateman (2005), también se analiza a la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos o del TQM, a través de modelos teóricos establecidos desde la perspectiva holística y cíclica de los procesos (Isaksson y Garvare, 2003; Palmberg y Garvare, 2006; Svensson, 2006; Isaksson, 2006).

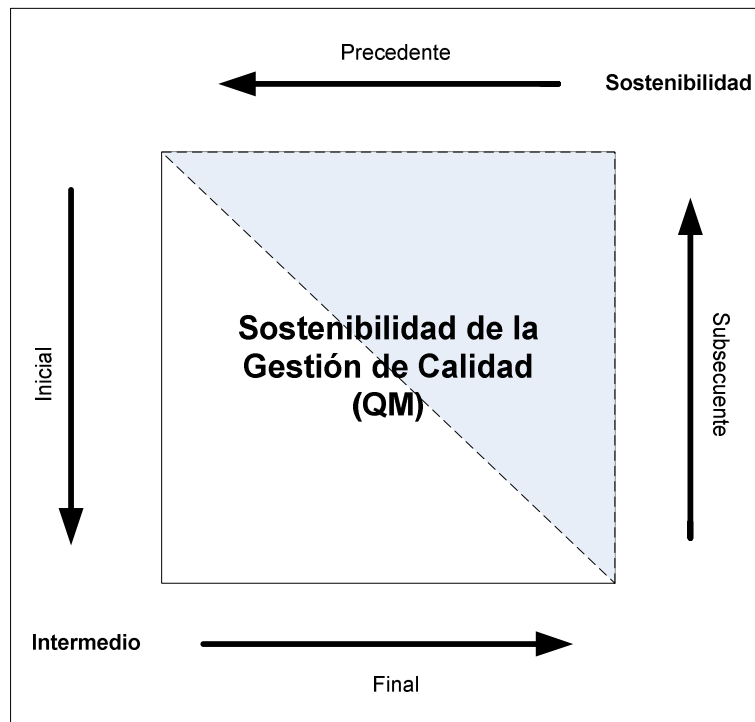
Al respecto, Palmberg y Garvare (2006), desarrollan su propia propuesta de cómo se presenta la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos a partir de un caso de estudio, concluyendo que la aplicación de actividades de mejora relacionadas con la MCP, se presenta en tres niveles de cambio a lo largo del tiempo. De acuerdo a su estudio, cada nivel varía en su grado de sistematización, el cual, se encuentra íntimamente relacionado con el grado de madurez de la organización en referencia a los temas de Calidad y Mejora Continua. A continuación se describen los niveles encontrados por Palmberg y Garvare (2006, p. 56) en el modelo que proponen:

1. **Calibración y Optimización de los procesos.** Se realizan actividades de mejora relacionadas con documentar, analizar y medir los procesos de trabajo. La forma de realizar es a través de equipo de mejora de procesos y el responsable de su coordinación es el dueño de cada proceso. Además durante su aplicación se pueden realizar prácticas de Benchmarking con el fin de encontrar un punto de referencia para optimizar aún mejor los procesos seleccionados.
2. **Mejora Continua.** Relacionado con encontrar nuevas formas de optimizar los procesos ya rediseñados, tomando como referencia el plan de negocios de la compañía. Uso intensivo del ciclo de mejora PDCA.
3. **Desarrollo de nuevos procesos.** Sustentados al igual en el plan de negocios se realizan actividades de corte discontinuo, es decir, proyectos de mejoras de corte radical, utilizando equipos especializados para realizar mejoras de este tipo. La aproximación utilizada es el BPR.

Por otra parte, Isaksson (2006) propone un modelo, que sigue el sistema abierto de un proceso con sus elementos integrados (inputs, outputs, y elemento transformador). El trabajo de Isaksson (2006, p. 643) concluye indicando, que este tipo de modelos teóricos pueden ser de gran utilidad en las organizaciones, ya que pueden ser aplicados como metodologías o guías para describir y mejorar continuamente los procesos y la sostenibilidad de los mismos.

Finalmente, el último trabajo de investigación analizado en esta vertiente, es la visión estratégica de la sostenibilidad del TQM y la Mejora Continua de Procesos de Svensson (2006). Para este autor, la sostenibilidad del TQM de una organización, se presenta de forma holística y cíclica, es decir, desde su apreciación, la sostenibilidad del TQM no puede ser un simple proceso lineal que inicia, se desarrolla y luego termina. Por el contrario, de acuerdo a su estudio, la sostenibilidad puede ser vista como una serie de actividades de mejora que no tienen un fin (Svensson, 2006, p. 25). En términos sencillo, una aproximación cíclica (Ver Ilustración 11).

Ilustración 11. Modelo de la Sostenibilidad Cíclico del TQM de Svensson



Fuente: Adaptado de Svensson (2006). "Sustainable quality management: a strategic perspective." The TQM Magazine 18(1), p. 25

Con este modelo el autor hace hincapié en la naturaleza holística de los componentes de la sostenibilidad del TQM (valores, técnicas, herramientas, actores involucrados, actividades de mejora e incluso recursos). Concluye además que esta visión cíclica y holística también se presenta en las interfases funcionales o departamentales de cualquier organización. En este sentido, señala que su modelo cíclico no sólo conecta todas estas interfases y componentes de un esfuerzo de TQM o mejora, sino que también las vincula de forma continua con el modelo (la reconexión de las actividades de mejora, técnicas y herramientas implantadas en las etapas *subsiguiente* y *precedente*). Por lo tanto, desde su apreciación, para asegurar la sostenibilidad del TQM, el modelo de sostenibilidad debe ser un círculo que debe encontrarse cerrado, conectando las etapas iniciales de aplicación, con las intermedias y con las finales, sin descartar, las etapas precedentes y subsiguientes.

Ante esta nueva visión holística, el autor propone su propia definición de la sostenibilidad de la gestión por calidad total (TQM) que se acerca a las previamente definidas pero que se encuentra caracterizada por su aproximación particular del tema (Svensson, 2006, p. 26). A continuación se presenta:

«Una aproximación cíclica que conecta los componentes y las interfases de los valores, técnicas y herramientas de la gestión por calidad aplicadas, desde su etapa inicial hasta su final. También reconecta los componentes y las interfases de los valores, técnicas y

herramientas precedentes, anticipándose a la etapa inicial de la implementación, así como, los valores, técnicas y herramientas aplicadas en la etapa subsiguientes, después del final de la implementación. Las sostenibilidad de la gestión por calidad es igual a la circulación total de sus componentes e interfases».

Finalmente, Zairi (2006, p. 1254) indican que para conseguir la sostenibilidad del TQM, se requiere de **Drivers (traducidos como iniciadores)**, es decir, las necesidades elementales o elementos básicos para iniciar un esfuerzo de TQM; **Enablers (traducido como potenciadores o facilitadores)**, entendidos como fuerzas o elementos positivos que facilitan la velocidad del progreso positivo de una aplicación sostenida. Los potenciadores son elementos que no sólo aseguran el correcto funcionamiento de la MCP, sino que además la sostienen en el tiempo, sin éstos elementos, no importa que los *iniciadores* o *drivers* funcionen bien, no será posible lograr la sostenibilidad de la MCP. Finalmente, los **inhibitors (traducido como inhibidores)** son fuerzas o elementos negativos que impiden o dificultan la adopción del concepto, causando por lo tanto, el retraso de un progreso positivo, al igual que la disminución del ímpetu del esfuerzo.

Tanto los potenciadores (enablers) como los inhibidores se pueden operar positiva o negativamente en el progreso de la implementación y sostenibilidad del esfuerzo de mejora según se presente el fenómeno.

2.3. Elementos clave de la calidad

En los siguientes párrafos, se hace un enfoque práctico de los componentes que un esquema enfocado a la calidad debe poseer, es por esto que en esta memoria de tesis lo quiero hacer un acercamiento general de dichos aspectos, pero principalmente quiero mencionar de manera puntual los que se abordan en el aspecto práctico de la investigación.

En lo que respecta a la administración de la calidad o TQM algunos temas recurrentes entre ellos los cuales conviene profundizar ya que son considerados elementos indispensables para lograr una administración de la calidad exitosa.

Estos elementos son los siguientes:

- Liderazgo
- Sistema de Información de la calidad
- Planeación estratégica de la calidad
- Desarrollo el personal y Su participación
- Organización para la ACT
- Parámetros de comparación
- Administración de la calidad del proceso
- Enfoque centrado en el cliente

- Productividad y calidad
- Costo de la calidad

2.3.1. Liderazgo

La Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. La pregunta que surge inmediatamente es entonces ¿Quién va a generar o crear el ambiente de equipo, la sinergia que se requiere?.

El elemento clave es el líder, quien provee los cimientos para una buena implantación de la Calidad Total, como dice Stephen Covey: "El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione..."

W. Deming, nos dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, solo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos "YO" un "NOSOTROS". Este "NOSOTROS" es el que formará el equipo de trabajo que logrará la misión institucional. Por tanto la principal responsabilidad del líder es antes que nada definir una Visión y una Misión, haciendo que estas internalicen en toda la organización. A partir de esta Visión y de esta Misión define una política y unos objetivos de calidad a alcanzar.

Estos objetivos los alcanzará en la medida que logre que sus colaboradores QUIERAN, SEPAN Y PUEDAN poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

- "QUIERAN". Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.
- "SEPAN". Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.
- "PUEDAN". Es que el líder cree el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía, a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Una definición apropiada es: "Un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos"

En el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir todo el poder. En el Liderazgo para la Calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores.

Estas necesidades, según el Dr. William Byhami son:

- Objetivos claves, valores, y medidas de desempeño.
- Entrenamiento en habilidades específicas.
- Recursos adecuados.
- Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

Las principales características que debe poseer un líder para lograr la Calidad Total, son:

- Tener visión de futuro.(Para motivar a sus seguidores)
- Ser inconforme.(Permanente deseo de mejorar)
- Ser muy realista.(No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- Ser Proactivo.(Promover el cambio, ser innovador)
- Saber Arriesgar.(No ser un mero continuador de los acontecimientos)
- Ser Creativo.(Imaginar nuevas posibilidades)
- Ser comprometido. (Con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los individuos que lidera)
- Saber compartir el Liderazgo. (Generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores)
- Ser Motivador para el logro Común.
- Tener Alta Autostima (Saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad)
- Tener sensibilidad para corregir errores.
- Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- Ser un estudiante permanente.(Ser el ejemplo)
- Mantener una "Conducta ética". En cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- Ser enérgico (Para contagiar energía a los demás)

Según Bennis y Nanus, la médula de la verdad sobre el Liderazgo radica en que los líderes manejan y personifican cuatro áreas de competencia o cuatro estrategias básicas:

1. El manejo de la atención mediante la visión. Los líderes son las personas mas orientadas hacia los resultados, creando una "visión" de lo que esperan. Si esta visión llega a ser transmitida convenientemente a sus colaboradores, produce un gran sentimiento de confianza. El líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.
2. Utilización de la comunicación. La capacidad de transmitir y proyectar esa visión a toda la organización es imprescindible.
3. Crear confianza. Es una medida de la legitimidad del liderazgo; no puede ordenarse ni comprarse, debe ganarse.
4. Despliegue del Yo. Saberse valorar, confiar en uno mismo sin permitir que nuestro ego o imagen interfiera. Sin perder la humildad.

2.3.2. Sistema de información de la calidad

Se debe de contar con un sistema organizado de información de la calidad que nos permita reunir, almacenar, analizar y comunicar la información referente a la calidad, que ayude a las personas que toman decisiones en todos los niveles. Dados que los productos y servicios son más complejos que en el pasado, ahora en los programas de control de calidad se pone más énfasis en la aptitud para el uso que en la conformación a las especificaciones.

La información que requiere un sistema de información de la calidad incluye:

- Datos sobre la investigación de mercadeo relativa a la calidad como son las opiniones de los clientes acerca del producto y del servicio que se le proporcionan y de los resultados de la experiencia del cliente.
- Datos de prueba del diseño del producto, como son los datos de prueba de desarrollo y datos acerca de las partes y componentes que se reciben de los proveedores.
- Información sobre la evaluación del diseño para la calidad, como son las predicciones de confiabilidad y los análisis de los modos de fallas y efectos.
- Información sobre las partes y materiales que se compran, como son los datos de inspección de recepción o información de las encuestas entre proveedores.
- Datos de los procesos, por ejemplo, de fabricación o inspección.
- Datos de inspección del campo, como información sobre la garantía y quejas.
- Resultados de las revisiones, como por ejemplo del producto y del sistema.

Algunos factores fundamentales que se deben considerar cuando se diseña un sistema de información de la calidad son:

- Delinear con claridad el propósito, funciones y objetivos del sistema
- Asegurar la aprobación y apoyo sólidos de la alta dirección
- Ponerse en contacto con todos los posibles usuarios tales como la administración general, departamentos de compras, producción e ingeniería.
- Determinar las necesidades de datos de entrada y salidas del sistema para satisfacer a los usuarios
- Identificar el alcance del sistema propuesto incluida las interfaces alteradas y las no alteradas
- Considerar el uso de presentaciones tabulares, gráficas e histogramas
- Suministrar resúmenes administrativos como son los informes detallados y los informes por recepción
- Definir las funciones del sistema de información como son los costos de diseño y operación
- Determinar con que frecuencia se necesitan los informes y quienes los requieren.
- Asegurar la capacitación adecuada del personal de evaluación para familiarizarlos con los nuevos códigos, definiciones y formas de entradas.

2.3.3. Planeación estratégica de la calidad

Para que la empresa alcance sus objetivos en cuanto a calidad se necesita de una planeación estratégica en la cual se analice la situación actual y se puedan establecer alcances a los que se debe de llegar. Este proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. Implementación de las estrategias.

La MISIÓN expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las METAS PRINCIPALES especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con fines de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite (General Electric).

Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo (Coca Cola). Las organizaciones sin fines de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

El objetivo del ANÁLISIS EXTERNO consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

1. El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
2. El ambiente nacional, y
3. El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

El ANÁLISIS INTERNO, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma. Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

El siguiente componente es la SELECCIÓN ESTRATÉGICA que involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por de un análisis previo, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Para lograr implementar cualquiera de las estrategias propuestas se deben considerar los siguientes componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- Diseño de sistemas de control,
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

2.3.4. Desarrollo del personal y su participación

Un factor decisivo en cualquier intento por gestionar la calidad debe estar completamente apoyado por su gente, sus recursos humanos, en el desarrollo del personal y su participación activa radica el éxito o fracaso muchas veces de cualquier estrategia en pro de la calidad.

El proceso de conversión de personas comunes y corrientes a trabajadores excelentes se facilita si en las nuevas contrataciones se logra incorporar a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con el cambio que se proponga. Para esto el proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exigen para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- Capacidad creativa y de liderazgo
- Polivalencia para desempeñar más de una función
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad para comunicarse e interrelacionarse
- Capacidad para mejorar y reconocer errores etc.

Concluida la SELECCIÓN viene el proceso de INDUCCIÓN que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son: la visión, la misión, valores y las políticas de calidad.

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente su PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO en Calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este Plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implantación el proceso de Calidad Total, debiendo tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización.

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar que es y en qué consiste el proceso de Calidad Total
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad
- Desarrollar habilidades de liderazgo
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo. Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico- práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

A través de un buen Plan de Capacitación y Entrenamiento del personal se puede lograr que este adquiera los conocimientos y habilidades. Sin embargo esto no es suficiente para lograr su involucramiento. Para que las personas lo adopten, es preciso crear las condiciones que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo.

Por lo tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo eliminando todos los demás factores que causan desmotivación como los que refiere Frederick Herzberg en su teoría 'Higiene y Motivación' y en el cual señala:

- Políticas, normas y procedimientos inadecuados.
- Trato inadecuado de los jefes hacia sus colaboradores y entre compañeros.
- Salarios con falta de equidad.
- Inestabilidad laboral.
- Políticas de control inadecuadas.
- Temor y búsqueda de culpables.
- Sobrecarga de trabajo.
- Inapropiada evaluación del desempeño
- Procesos deficientes y engorrosos.
- Rivalidades y Favoritismos, etc.

La eliminación de estos factores si bien, como dice Herzberg no motivan; sin embargo su presencia produce insatisfacción y desmotivación.

Para lograr un real compromiso y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además que sepa y pueda "quiera" hacerlo. Solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

A continuación se proponen algunas acciones para generar esta motivación y compromiso:

- **APRECIO:** Significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, desplazarse a sus puestos de trabajo para saludarlos y apreciar su trabajo, tratarlo por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, darles las gracias por sus esfuerzos.
- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** Haciéndolos trabajar en equipo, los hará sentir motivados y comprometidos.
- **PARTICIPACIÓN:** Para canalizar sugerencias y mejorando su propio trabajo, así como para la solución problemas.
- **DELEGACIÓN Y AUTONOMÍA:** Esta es una de las formas mas eficaces para lograr un alto grado de motivación y compromiso. Significa otorgar a los trabajadores para mejorar procesos.
- **RECONOCIMIENTO:** Se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no obra así. De esta manera se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

El trabajo en equipo por otra parte busca facilitar las labores y llevar a cabo aquellas que por su naturaleza serian demasiado complejas para manejarse individualmente. Las formas más comunes de trabajo en equipo son:

- **CONSEJO DE CALIDAD:** Es el responsable de establecer las directivas para la implantación de la Calidad Total, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.
- **GRUPOS PRIMARIOS:** Responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos al nivel de una área determinada; esta conformado por el Jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente del.
- **EQUIPOS DE MEJORAMIENTO:** Son equipos nombrados por la empresa para realizar un proyecto determinado de mejora para la empresa.
- **CÍRCULOS DE CALIDAD.** Son equipos permanentes de trabajadores voluntarios con funciones similares al equipo de mejoramiento que aplicando técnicas de control de calidad resuelven problemas de su área o de sus puestos de trabajo.
- **COMITÉS DE ASEGURAMIENTO:** Son equipos constituidos por representantes de las diferentes áreas que influyen el buen desempeño de un proceso. Su función es

asegurar la SATISFACCION de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.

- EQUIPOS AUTODIRIGIDOS: Son equipos de personas responsables de un proceso operativo completo. Los miembros comparten muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas solo a jefes.

2.3.5. Organización de las actividades

La organización se puede definir como un sistema de autoridad, responsabilidad y relaciones de comunicaciones con estipulaciones para la coordinación estructural, tanto vertical como horizontalmente, que facilita la relación de trabajo y de los objetivos. Los gerentes recurren a diversos planes para controlar las operaciones de la empresa. Estos planes son en realidad instrumentos de organización que sirven para ilustrar el alcance de la función de organización y que permite identificar los problemas organizacionales básicos. Entre algunos de los instrumentos de la organización se incluye los siguientes:

1. Organigrama: mediante el organigrama se muestra la estructura formal de la organización, se define la jerarquía de los puestos y se identifica el flujo de la autoridad, de la responsabilidad y de la obligación de rendir cuentas desde la cima hasta la base de la organización. El tipo de organigrama que se utilice depende del tipo de compañía.
2. Políticas: En las políticas de una organización se incluyen pautas y restricciones, se impone responsabilidades en las funciones de la empresa y contribuyen a la coordinación estructural al concertar el trabajo de los individuos para lograr los objetivos.
3. Procedimientos: establecen una metodología estándar entre los elementos de una organización; definen la autoridad, responsabilidad, obligación de rendir cuentas y las relaciones de comunicación de cada empleado y ejecutivo de la empresa, y proporcionan la coordinación vertical y horizontal de la organización.
4. Revisión: permite determinar si los sistemas de control funcionan como se desea, descubrir si hay duplicación de esfuerzos o interrupciones en la comunicación.
5. Comités: proporcionan la oportunidad de ventilar los diferentes puntos de vista. Pueden también consultar, deliberar sobre las diversas cuestiones y coordinar las actividades de múltiples funciones
6. Descripción de puestos: se indica que tareas corresponden a cada puesto. Sirven a la función organizacional de especificar las actividades de la fuerza de trabajo y definir responsabilidades.

2.3.6 Parámetros de comparación (benchmarking)

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- LA COMPETENCIA, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- LA MEDICIÓN, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

El Benchmarking representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente. De esta manera el Benchmarking busca lograr los siguientes propósitos:

- LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- LA APERTURA A NUEVAS IDEAS, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- LA MEJORA CONTINUA: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

A su vez existen varios tipos de Benchmarking en la organización:

- INTERNO: utilizando a la misma empresa como base de partida para compararnos con otros.
- COMPETITIVO: estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace.
- FUERA DEL SECTOR: descubriendo formas más creativas de hacer las cosas, Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas).
- PROCESOS DE NEGOCIO: centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio.

2.3.7. Administración de la calidad del proceso

Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal involucrado tenga muy claro que se entiende por un proceso. Se puede decir que un proceso es la combinación de métodos,

información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente.

Un proceso es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por los que son predecibles y medibles.

Tradicionalmente las empresas se estructuran sobre la base de áreas funcionales a diferencia de la gestión de procesos que percibe al organismo como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a incrementar la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente.

Para que una empresa consiga ser competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita hacerse de manera constante y estratégica. En esto está el secreto de la continuidad y mejora del proceso. La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido.

De esta manera hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones en los procesos de mejora continua:

Se busca asegurar que, efectivamente, hay avances y no retrocesos en la implantación. Cada proyecto de mejora que se plantee debe estar acorde con los recursos disponibles para que sea realizable.

- Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismos, sino que son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa.
- La mejora continua se debe establecer como política y se tienen que establecer las estrategias para implantarla.
- El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas y procesos y de los productos, bienes y servicios que ofrece la empresa.

La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo siguiente:

- Tener un programa de actividades definido.
- Tener una participación organizada del personal.
- Tener personal capacitado y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.

- Tener los recursos financieros necesarios.
- Crear nuevas y diferentes actividades.
- Documentar y tener evidencias de lo que se dice que hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.

Características de los procesos:

- Tienen como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos
- Todos los procesos deben tener un líder.
- Deben estar documentados.
- Tienen entradas y salidas que se pueden medir.
- Tienen un principio y un fin o sea que tienen límites
- Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.
- Se pueden medir y mejorar permanentemente.

Procesos clave o sustantivos

- Son los que conforman la empresa.
- Determinan el valor y la factibilidad técnica y económica de los productos y/o servicios que se proporcionan.
- Soportan las características de valor que esperan los mercados y los clientes.
- Cada servicio o producto es resultado de la combinación de varios procesos clave.
- Un proceso clave está compuesto de otros procesos de apoyo.

Características de los procesos clave

Los procesos de mayor impacto hacia los clientes son los que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener objetivos claros y congruentes con las posibilidades de la empresa.
- Definir claramente las estrategias específicas que se deben aplicar en cada proceso.
- Tener como líderes de proceso clave a personas que reúnan la mayoría de los requisitos requeridos en la descripción de puestos.
- Identificar, establecer y documentar las funciones y responsabilidades de los líderes de los procesos para asegurar su ejecución eficiente.
- Ser estructurados y sistematizados para garantizar el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

- Tener la facilidad de ser rediseñados y tener una visión de cómo se les quiere ver una vez modificados.
- Al ser rediseñados deben tener una mayor influencia en todos los procesos de la empresa para lograr un cambio integral.
- Estar definidos y descritos con precisión para desencadenar la espiral del mejoramiento continuo de los propios procesos.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos considerando necesidades de los clientes.
- Incluir actividades de investigación y desarrollo para adecuar y mejorar los procesos y responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- Tener la posibilidad de medir los resultados y validar los procesos.
- Orientar los procesos hacia la simplificación y a la competitividad a través de la innovación y actualización tecnológica.
- Asegurar que los productos y servicios satisfagan permanentemente a los clientes internos y externos.
- Impactar en el rendimiento de la empresa.

Es necesario evaluar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras. Para definir los procesos a evaluar se requiere:

- Considerar el número de procesos clave y de apoyo y evaluar su complejidad.
- Definir e identificar los procesos que se van a evaluar.
- Definir los límites de cada proceso.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Analizar, definir y documentar los procesos seleccionados.

Para realizar una evaluación de procesos se requiere lo siguiente:

- Identificar los procesos clave que se quiere evaluar.
- Definir las entradas y salidas o sea los límites del proceso.
- Definir las características y necesidades de los clientes.
- Establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.
- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Verificar que todas las áreas y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos.
- Verificar que todos los procesos y procedimientos del modelo se revisen y actualicen.

- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en donde se requieren mejoras específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de las fronteras, indicadores de resultados, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo

Para poder medir los procesos clave y de apoyo se requiere:

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

En algunas ocasiones las mediciones y la información es incompleta y los indicadores no son 100% exactos, pero si la inexactitud no es muy relevante en términos de los resultados globales, pueden ser una buena referencia.

2.3.8. Enfoque centrado en el cliente

La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando donde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran. Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción de sus clientes.

Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren hay una relación de COSTO- BENEFICIO que les resulta favorable. Un primer aspecto para un enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes.

El enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad y estas deben guiar las relaciones con los clientes.

Los especialistas recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas.
- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios y la forma de relacionarse con la organización.
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Garantías, etc.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc. Pero lo más importante es asegurar su aplicación.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto externos como internos es necesario conocerlos plenamente. Este conocimiento implica principalmente:

- Identificación y segmentación de los clientes
- Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes.
- Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes
- Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes externos:

- Usuarios finales: son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio.
- Clientes Intermedios: son aquellos que hacen que el producto o servicio este disponible para el usuario final.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas. Para identificar y segmentar a los clientes es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- ¿Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios?
- ¿Quiénes son los usuarios finales?
- ¿Cuál es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etc?

- ¿Cuándo usan nuestro producto?
- ¿Cual es su distribución geográfica?
- ¿Qué uso le dan a nuestros productos y servicios?
- ¿Como los usan?

Es recomendable utilizar para la segmentación estrategias de mercadeo utilizando factores como tamaño, capacidad económica, entre otros.

Luego de segmentarse a los clientes se debe identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia; para lo cual debe recurrirse a la técnica del Benchmarking. Por otro lado la empresa debe contar con un sistema eficaz que le permita conocer además de los aspectos negativos en relación con la calidad, los atributos de calidad que verdaderamente lo satisfacen, es decir aspectos positivos de la calidad. Esto significa saber escuchar la voz del cliente. Para ello se puede hacer uso combinado de diferentes técnicas como:

- Entrevistas.
- Sesiones de Grupo Foco(grupos de clientes con características similares)
- Encuestas de satisfacción de los clientes (telefónicas o visitándolo)
- Observaciones del cliente cuando usa el producto.
- Observaciones recibidas del personal de servicio de soporte.
- Estudios de mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

Los estudios para conocer la voz de los clientes no deben llevarse a cabo en forma aislada o esporádica, sino que debe responder a acciones planificadas y sistemáticas. Todo esto nos permitirá conocer:

- Los atributos de calidad que son importantes para sus clientes.
- Las calificaciones dadas a su empresa por los clientes con dichos atributos.
- La comparación con la competencia.
- Las quejas manifestadas a cerca de los atributos.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto Juran, señala que este proceso establece las metas para la calidad, y desarrolla los medios para alcanzarlas. Agrega que la planificación para la calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados que se resume en los siguientes:

1. Identificar los clientes tanto externos como internos.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes.
4. Establecer metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos.
5. Comprobar que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas.

Se proponen para este fin algunas estrategias, conocimientos y actitudes que se deben tener las empresas para satisfacer a sus clientes y las cuales se mencionan a continuación:

Estrategias Globales

- Tener una filosofía de la empresa orientada a satisfacer las expectativas de los clientes.
- Establecer acciones que permitan fomentar relaciones duraderas con los clientes.
- Rediseñar constantemente los procesos, productos y servicios con un enfoque central basado en las expectativas y necesidades de los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con los clientes.
- Establecer procedimientos para convertir las quejas y recomendaciones en acciones de mejora.

Estrategias de Investigación

- Tener estrategias y sistemas efectivos de investigación para conocer profundamente los deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la empresa.
- Identificar claramente los segmentos del mercado.
- Medir permanentemente la satisfacción de los clientes por segmento.
- Conocer lo que piensan los clientes sobre la calidad de los servicios y productos de la empresa.
- Conocer y establecer estándares internacionales en los productos y servicios que se proporcionan.

Estrategias de Comunicación

- Establecer una efectiva comunicación con los clientes.
- Resolver oportunamente los problemas y quejas.
- Proporcionar información 100% confiable.

- Designar un responsable de la elaboración de la información que se proporciona a los clientes para asegurar su objetividad y validez.
- Propiciar que los clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.
- Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas, logros y ventajas competitivas.
- Proporcionar productos y servicios con valor agregado.

Estrategias de Atención

- Fomentar que el personal sea cortés, amable, atento, respetuoso, oportuno y cordial.
- Designar personal capacitado para atender oportunamente las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados.

2.3.9. Productividad y calidad

Sólo cuando la productividad y la calidad se consideran en forma conjunta es factible alcanzar una mayor competitividad. Se argumenta que un programa destinado a mejorar la calidad provoca perturbaciones y retrasos que redundan en una menor producción. Aun cuando esto puede ser cierto en el corto plazo, en realidad no ocurre así en un lapso de tiempo más largo. Este argumento no es válido cuando se toman en cuenta los costos asociados a una mala calidad.

El argumento a favor de que existe una relación positiva entre ambos conceptos fue planteado, por W. Edwards Deming, quien estableció 14 principios y, se basó en sus observaciones sobre el modo en que se merma la productividad a causa de los defectos, las rectificaciones y los desperdicios a los que da lugar la mala calidad, en la cual cualquier mejoramiento de esta permitirá reducir los defectos y por ende mejorar la productividad.

No se pueden dar argumentos de mejoramiento de la calidad basado solamente en la reducción del volumen de producción o en la eliminación de fallas y defectos porque sería un argumento muy simplista.

Se deberá considerar las ventajas comprobadas de la ACT, ya que esta es un proceso de mayor amplitud y a más largo plazo y, como tal, se ocupa del cambio cultural y también de la creación en términos de la visión, la misión y valores de la organización, en la cual están incluidas las ventajas de la productividad.

Si bien la tecnología es un factor importante en la productividad, sería un error atribuir a esta como la única respuesta para el mejoramiento de la calidad y la productividad. Lo que se necesita no es la sustitución de mano de obra, sino el mejoramiento de los procesos.

Mucha gente concibe la tecnología como automatización y mecanización, pero en realidad la tecnología incluye métodos para mejorar los procesos con el fin de mejorar la relación entre producto e insumos. El hecho de solo centrar a la tecnología en automatización y en las máquinas implicará requerir de tiempo y dinero, y estos dos factores son escasos. En cambio, los sistemas de administración consumen pequeños cantidades de tiempo y dinero y pueden ser igualmente eficaces o aún más. La solución consiste en mejorar el sistema y el proceso antes de introducir más tecnología.

2.3.10. Costo de la calidad

Puede parecer más barato no establecer controles de calidad, no invertir en formación, no gastar dinero en estudios sobre las necesidades y satisfacción del usuario. Medir la calidad mediante un sistema de indicadores cuesta tiempo y dinero, al igual que estudiar un proceso y rediseñarlo para que sea más eficiente.

Pero, indiscutiblemente, es más cara la no - calidad. Considerablemente más cara. La extendida idea de que la calidad es costosa se debe a no medir el coste de la mala calidad.

Para comprender el costo que realmente tiene, empezaré definiendo el término fábrica fantasma (o "fábrica de errores"). Esta expresión hace referencia a los recursos y esfuerzos que se aplican en una organización, pero que no aportan valor añadido a la actividad de la misma y que, por consiguiente, significan un costo. Algunas de las consecuencias provocadas por esta fábrica fantasma son:

- Repetir trabajos
- Duplicar procesos.
- Corregir errores.
- Soportar costos por reclamaciones ante trabajos y servicios mal realizados
- Almacenar excedentes innecesarios.

Por el contrario, cuatro son los tipos de costos asociados a la calidad y a la no - calidad:

Costos de prevención.

Se producen para evitar que se cometan errores. Es decir, son los derivados de las acciones que ayudan a la organización, a sus departamentos y empleados, a hacer bien su trabajo a la primera.

Ejemplo: Confección y revisión de protocolos, Planificación de la calidad, Formación del personal directivo, procesos de selección, Manuales técnicos, etc.

Costos de evaluación.

Son resultado de la evaluación del producto ya acabado (o del servicio una vez que ha sido entregado). En otras palabras, supone todo lo gastado para determinar si el resultado de un proceso se ajusta al estándar, si es conforme con la calidad especificada.

Ejemplo: Auditoría de calidad del producto/servicio, Control del proceso, Estudios sobre la satisfacción del cliente, Medida del tiempo de espera del cliente, etc.

Costos por errores internos.

Se pueden definir como aquellos en los que incurre la organización como consecuencia de errores cometidos durante sus procesos y actividades, pero que han sido detectados antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente.

Ejemplo: Accidentes, Averías de equipos, Corrección de errores contables, Costes de reparación, Reinspección a causa de los rechazos, acciones correctoras, etc.

Costos por errores externos.

Están asociados a los defectos que se hallan después de que la prestación (producto o servicio) haya sido entregada al cliente.

Ejemplo: Retirada de productos, Tratamiento de reclamaciones, Servicio al cliente por motivo de quejas, Productos rechazados y devueltos, Reparación de materiales devueltos, etc.

3. ESQUEMA DE MEJORA PROPUESTO: CALIDAD EN EL SERVICIO DE ASISTENCIAS EN EMERGENCIAS A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

3.1. Introducción

Como se ha podido observar en capítulos anteriores la calidad ya no es solo una cualidad deseada en los productos o servicios que se ofrece diariamente al cliente sino se ha ido transformando paulatinamente en un compromiso y un factor determinante para lograr el éxito y asegurar la supervivencia de la empresa en el mercado, y es por esa razón que la mejora de los procesos se ve reflejada en un mejor funcionamiento y en la reducción de males comunes como pueden ser: el poco enfoque al cliente, el bajo rendimiento de los procesos, las barreras departamentales, los subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, re-procesos, etc.,

En este contexto, se podrá apreciar en esta sección un análisis de la situación actual de la empresa en lo que se refiere a la estructura organizacional, perspectiva cualitativa del comportamiento de la organización frente a la visión estratégica de la calidad y por supuesto el análisis cuantitativo del patrón de información que se obtuvo como trabajo de campo en el período 2010.

El análisis cuantitativo de la situación actual de la compañía se basó en el uso de herramientas de control estadístico de procesos y herramientas de la calidad como:

- Análisis de capacidad
- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Diagramas de amplitudes
- Estadística descriptiva
- Diagramas de Ishikawa para análisis causa – efecto, entre otros

Una vez que se ha analizado estas tres aristas que determinaron de una manera objetiva el escenario real de la compañía, se diseñó la propuesta de mejora abordando:

- Creación de los elementos estratégicos de la compañía
- Alcance y exclusiones de la propuesta de mejora
- Delimitación de la interacción de los procesos
- Documentación de los procesos y elementos clave alrededor del esquema de mejora propuesto.

Podremos encontrar que como eje central del esquema de mejora, en este capítulo se propone la implementación de un proceso de Diseño y Desarrollo de productos como factor crítico de éxito de la presente investigación, ya que el mismo se encargará de recopilar requisitos de cliente, legales y de la organización para contemplarlos dentro del producto, comunicará a los procesos pertinentes de la organización y finalmente se difundirá en los puntos de uso para así eliminar los problemas que se encontraron debido a la ausencia de esta variable.

3.2. La compañía.

El grupo CORIS, Compagnie de Règlement International de Sinistres, (Compañía de Resolución Internacional de Sinistros), es un grupo independiente especializado en la prestación de servicios por cuenta de entidades aseguradoras, bancarias y de asistencia, en los cinco continentes. Tiene su sede principal en París, Francia y oficinas en más de 43 países en el mundo.

La compañía ha establecido centrales en Europa, América, Asia y África, mediante inversión propia, logrando una importante presencia en cada país, lo que le permite contar hoy con oficinas de atención que tramitan más de 560.000 casos de asistencia médica, más de 800.000 asistencias a vehículos y más de 450.000 asistencias de otros servicios durante el año.

Los servicios internacionales de CORIS se apoyan en una red de filiales de las cuales dependen representantes preferentes y exclusivos y centrales asociadas en más de doscientos países, enlazados a través de redes tecnológicas, funcionando como un sistema los 365 días del año, las 24 horas del día.

El segmento de clientes más importante de CORIS, gira entorno del mercado de compañías aseguradoras y reaseguradoras, otras compañías de asistencia, entidades bancarias, tarjetas de crédito, asociaciones y clubes de automóviles, aerolíneas, y compañías turísticas y hoteleras, lo cual la sitúa como una de las mayores compañías asistenciales del mundo.

CORIS tiene en cada país una completa red de proveedores integrada por clínicas, médicos, centros de atención, ambulancias aéreas, marítimas y terrestres, abogados, peritos, liquidadores, ajustadores e investigadores de siniestros, auditores médicos, hoteles, compañías de arrendamiento de vehículos, transportadores nacionales e internacionales de carga y pasajeros, grúas, taxis, electricistas, plomeros, vidrieros, proveedores de repuestos y en general un completo staff que permite asegurar la solución a cualquier solicitud de asistencia contratada

Presencia de Coris en el mundo:

Europa

- ITALIA, Roma
- IRLANDA -Dublín
- LITUANIA - Vilnius
- MALTA - La Vallette
- POLONIA - Varsovia
- PORTUGAL – Lisboa. Con red en Angola, Mozambique y Cabo Verde
- SUECIA - Estocolmo. Con red en: Dinamarca, Islas Feroe, Finlandia, Greenland, Islandia y Noruega.
- ESLOVENIA – Ljubljana. Con red en Croacia y Macedonia
- SUIZA - Friburgo
- REINO UNIDO - Londres
- UCRANIA – Kiev

América

- U.S.A. – Miami. Con red en Canadá, México, Venezuela, América Central y Caribe
- MEXICO – Ciudad de México. Con red en Cuba
- COLOMBIA - Bogotá
- VENEZUELA – Caracas
- ARGENTINA - Buenos Aires Con red en Chile, Paraguay, y Uruguay
- BRASIL - Sao Paulo
- URUGUAY – Montevideo
- ECUADOR- Quito

África y Oriente Medio

- EGIPTO - Port Said
- ISRAEL - Tel Aviv
- KENYA – Nairobi. Con red en: Zimbabwe, Tanzania, Rwanda, Burundi, Uganda, Etiopía, Zaire y Zambia
- MARRUECOS - Casablanca
- TÚNEZ - Túnez
- SUDÁFRICA - Johannesburgo
- EMIRATOS ARABES UNIDOS - Arabia Saudí

Asia y Oceanía

- HONG KONG - Red en China, Corea del Norte, Corea del Sur, Taiwan, Japón y todos los territorios del norte de Asia.
- INDIA - Nueva Delhi
- SINGAPUR . Con red en: Papua, Nueva Guinea, Australia, Indonesia, Brunei, Malasia, Tailandia, Laos, Vietnam, Myanmar, India, Nepal, Pakistán y Afganistán

La asistencia en emergencias que representa el giro de negocio de la empresa de estudio, se enmarca en la coordinación y despacho de unidades y equipos de auxilio inmediato en situaciones o condiciones de siniestro, tales como:

En el caso de asistencia mecánica:

- Plataformas
- Winchas
- Equipos de encendido o ignición de vehículos (arranque)
- Despinche de neumáticos
- Traslado de pasajeros
- Reposición de combustible

En el caso de asistencia médica:

- Ambulancia
- Paramédicos
- Coordinación de traslado a hospital
- Médico a domicilio
- Cuidado de adulto mayor

En el caso de asistencia exequial:

- Coordinación de asignación de sala velatoria
- Coordinación de tanatopraxia del asegurado y/o beneficiarios
- Coordinación de envío de arreglos florales
- Asistencia legal a los deudos del asegurado

En el caso de asistencia al viajero:

- Cobertura de pérdida de equipaje
- Repatriación sanitaria
- Envío de acompañante del paciente en caso de imposibilidad de desplazamiento del mismo a su país de origen
- Asistencia médica en caso de accidente en el exterior
- Retraso de vuelo
- Robo o hurto
- Pérdida de documentos
- Asistencial legal en el extranjero

En el caso de asistencias varias y utilitarias:

- Ángel guardián – Conductor elegido: Chofer profesional asignado en caso de embriaguez del conductor
- Mensajero a domicilio
- Chofer profesional a domicilio
- Valet parking + guardia

- Asistencia legal
- Empleada doméstica por demanda
- Chef a domicilio
- Baby Sitter
- Profesor a domicilio
- Mantenimiento de línea blanca

Para cumplir con la coordinación de estos servicios, la empresa opera con los siguientes componentes operacionales y gerenciales:

- **Call Center:** Encargado de la atención telefónica en un esquema 7 días a la semana y 24 horas al día de las eventuales solicitudes de asistencia que pudieran existir por parte de los beneficiarios del servicio
- **Administración de proveedores:** Encargado de la selección, evaluación y mantenimiento de los proveedores de asistencias en todas las líneas de negocio descritas.
- **Liquidación de siniestros:** Encargado de realizar la auditoría documental de las reclamaciones (rebolsos) presentadas a la compañía luego de un siniestro, las mismas que son canceladas en nombre de una compañía de seguros cliente de la empresa objeto de estudio
- **Tecnología:** Encargado de proveer toda la infraestructura de servicio informático, conectividad, comunicaciones y de información para toda la compañía.
- **Financiero:** Encargado de realizar pago a proveedores y de velar por la efectiva administración del recurso económico de la compañía
- **Mercadeo:** Encargado de identificar necesidades de mercado al respecto de asistencias en emergencias y liquidación de siniestros, de tal manera que la compañía pueda suplir dichas necesidades a través de la prestación de sus servicios y la agregación de valor a los productos del cliente.
- **Administrativo:** Encargado de los servicios generales de la compañía. Actualmente el proceso administrativo tiene dentro de su injerencia a los aspectos relacionados con el Talento Humano, especialmente el manejo de la nómina.
- **Gerencia:** Encargado de la toma de decisiones, del establecimiento de las directrices de gestión que se desplegarán a lo largo de toda la compañía y de la evaluación de los resultados económicos producto de la gestión en un período de tiempo determinado.

La Asistencia en emergencias

La asistencia en emergencias de Coris del Ecuador se otorga al titular de una tarjeta de crédito habilitada, titular de un seguro de viajero, o al grupo familiar directo del titular reportados como registros activos a Coris del Ecuador

Se entiende como grupo familiar directo exclusivamente a su cónyuge e hijos del titular menores de 26 años de edad que:

- a) Viajen conjuntamente con el titular o en forma separada
- b) Sufran un siniestro en un radio mayor a 60 Km del domicilio del titular.

Los servicios de asistencia se encuentran limitados a casos de Accidentes y/o Enfermedades súbitas o urgencias sobrevenidas en los escenarios de los tipos de asistencia que brinda Coris del Ecuador.

Para poder recibir la prestación de los servicios de asistencia en emergencia, el beneficiario debe llamar a la Central Operativa (Call Center), para solicitar asistencia e indicar el tipo de emergencia en el que en ese momento incurre.

Para este efecto, el beneficiario debe indicar su nombre, apellido, número de tarjeta, edad, fecha de salida del país y fecha programada de regreso, así como lugar donde se encuentra, número telefónico en que puede hallarse. Los beneficiarios no titulares del servicio deberán, además, indicar el vínculo de parentesco con el Titular.

El beneficiario debe describir el problema o la urgencia que ha sufrido y qué clase de ayuda considera necesitar.

Contacto telefónico

Los Beneficiarios deberán llamar a los siguientes números telefónicos y los costos telefónicos estarán a cargo de Coris del Ecuador, según las siguientes modalidades:

- a) Fuera del territorio Ecuatoriano, a través del sistema de cobro revertido cuando la red local así lo permita al 593.2.2973100.
- b) Dentro del territorio Ecuatoriano sin cargo a través del 1800-ECU-ECU.
- c) En otros casos, en que no pueda establecerse el cobro revertido, las comunicaciones deberán ser efectuadas a los mismos teléfonos consignados precedentemente, siendo los gastos de comunicaciones telefónicas a Coris del Ecuador con objeto de solicitar asistencia reintegrable contra la presentación de los comprobantes originales correspondientes.
- d) Grabación y Monitoreo de las comunicaciones: Coris del Ecuador graba y audita las conversaciones telefónicas que estime necesarias para el buen desarrollo de la prestación de sus servicios. El Beneficiarios presta expresa conformidad con la

modalidad indicada y la eventual utilización de los registros como medio de prueba en caso de existencia de controversias respecto de la asistencia prestada.

Coberturas genéricas

Atención oftalmológica y odontológica de urgencia

En el caso de Accidente o afección del aparato ocular del Beneficiario, Coris del Ecuador sufragará los gastos de la atención médica de urgencia. El alcance máximo de esta prestación es el costo de la consulta inicial, sin extras y con tope de U\$\$ 100 por Beneficiario, por viaje y por todo concepto.

En los casos en que el Beneficiario necesite consultar con un oftalmólogo para obtener recetas para la reposición de anteojos o lentes de contacto, se le indicará el profesional al cual acudir, siendo los gastos que dicha consulta genere a exclusivo cargo del Beneficiario, no resultando reembolsables por Coris del Ecuador.

Coris del Ecuador también brindará el servicio odontológico de urgencia que requiera el Beneficiario. La prestación se limitará al diagnóstico y tratamiento del dolor y/o infección. El alcance máximo de esta prestación será el costo de la consulta inicial, sin extras y con tope de U\$\$ 100 por Beneficiario, por viaje y por todo concepto.

Transporte sanitario en caso de Accidentes o Enfermedad

Coris del Ecuador sufraga los gastos de traslado del Beneficiario, en ambulancia o en el medio que considere más idóneo el equipo médico de Coris del Ecuador, quien mantiene contacto permanente con el centro médico que atienda al Beneficiario para obtener las informaciones del caso y coordinar los servicios necesarios para su traslado hasta un Centro Hospitalario adecuado cercano al Domicilio del Beneficiario, o hasta su Domicilio.

Asimismo, Coris del Ecuador sufraga los gastos de traslado en el medio de transporte que considere más idóneo, de los restantes acompañantes que sean Beneficiarios, hasta el lugar que indiquen, siempre que no puedan utilizar sus pasajes originales y que el lugar indicado se encuentre dentro del radio de 60 Km del Domicilio del Beneficiario.

Traslado de Restos del Beneficiario fallecido y traslado de Acompañantes Beneficiarios mayores o menores

En caso de fallecimiento del Beneficiario en Argentina, y siempre que se le dé previa intervención, Coris del Ecuador se ocupa de las formalidades administrativas necesarias para el traslado del cuerpo, organiza y toma a su cargo los gastos de féretro y transporte del mismo al Domicilio del extinto.

Si el Beneficiario fallecido viajare con uno o varios acompañantes, también Beneficiarios del Servicio, que fueran menores de 15 años, o mayores de 75 años, Coris del Ecuador sufraga los gastos de traslado en el medio de transporte que considere más idóneo

Transmisión de mensajes urgentes

Coris del Ecuador se ocupa de transmitir los mensajes de carácter urgente referidos a una emergencia sufrida por el Beneficiario, a la persona residente en el Ecuador que aquél indique.

Localización de equipaje

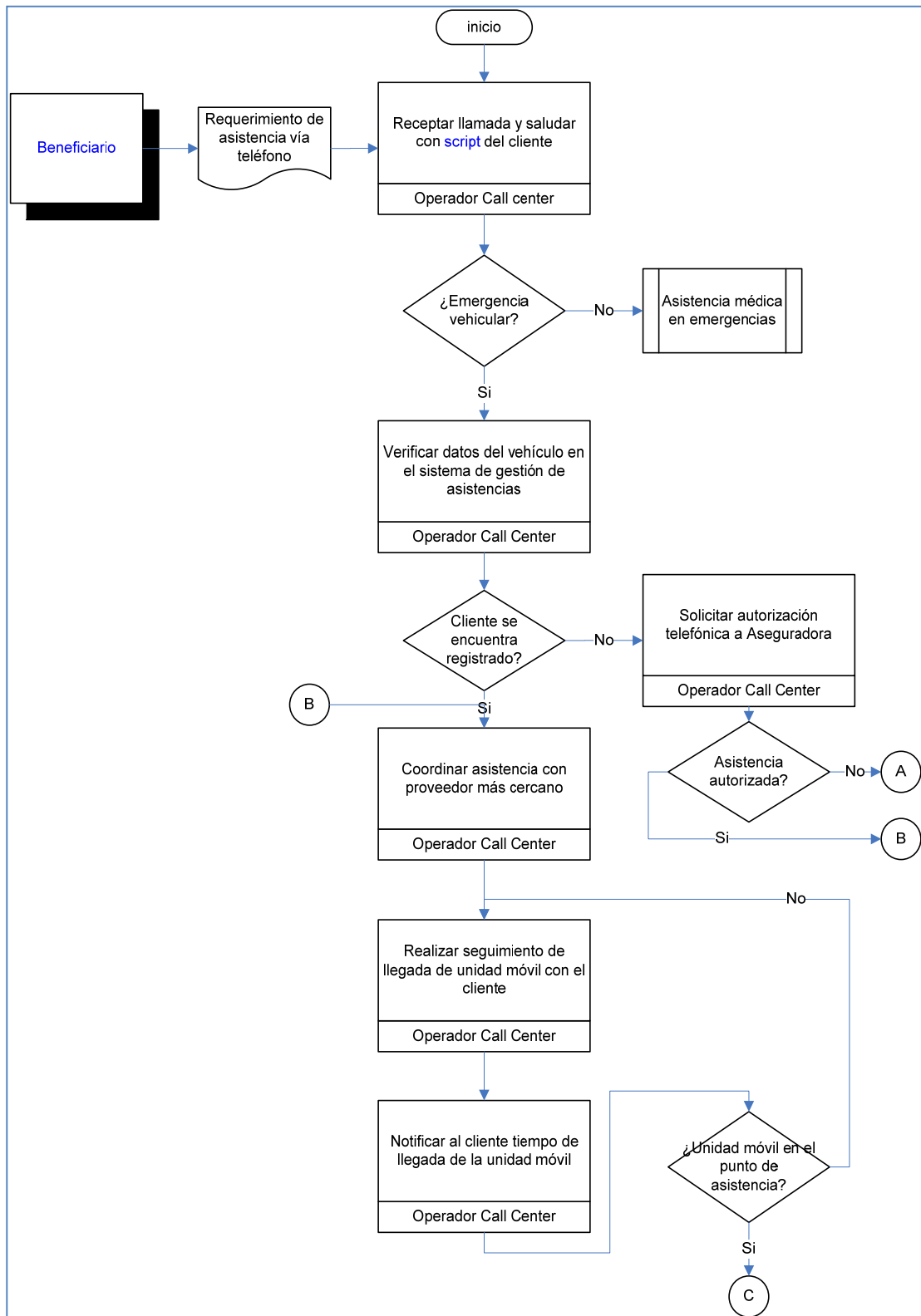
En caso de extravío del equipaje del Beneficiario, en tanto su despacho se encuentre registrado por una línea aérea, en vuelo regular, Coris del Ecuador colaborará con todos los medios a su alcance para localizarlo e informar de cualquier novedad al Beneficiario.

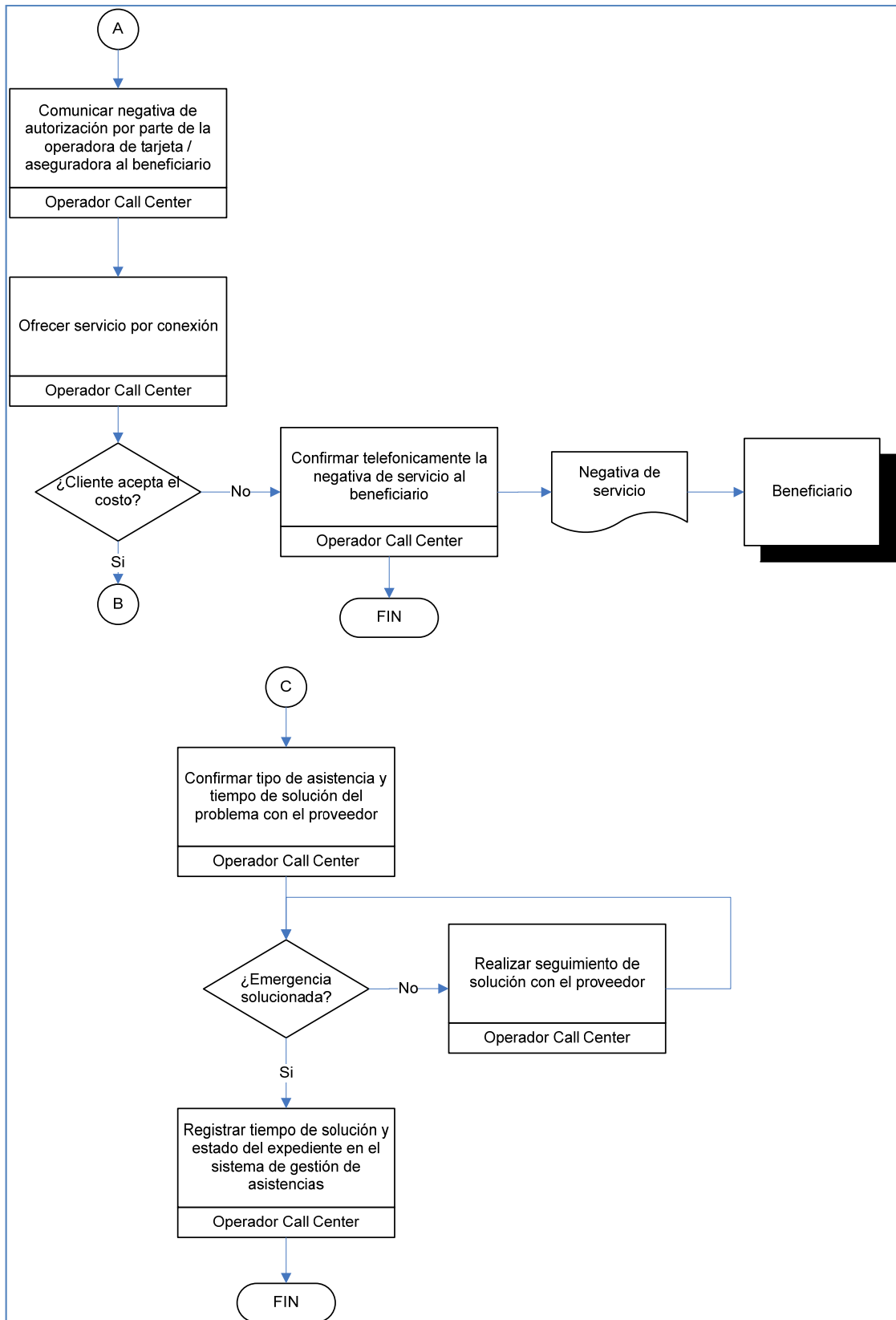
Asistencia en Accidentes de tránsito o avería

Coris del Ecuador asume los gastos que ocasionen el Beneficiario en el extranjero, en los procedimientos penales o civiles que se sigan contra éste únicamente por Accidente de tránsito.

A continuación se presenta un resumen gráfico del proceso de asistencias en emergencias

Ilustración 12. Flujoograma macro de la asistencia en emergencias

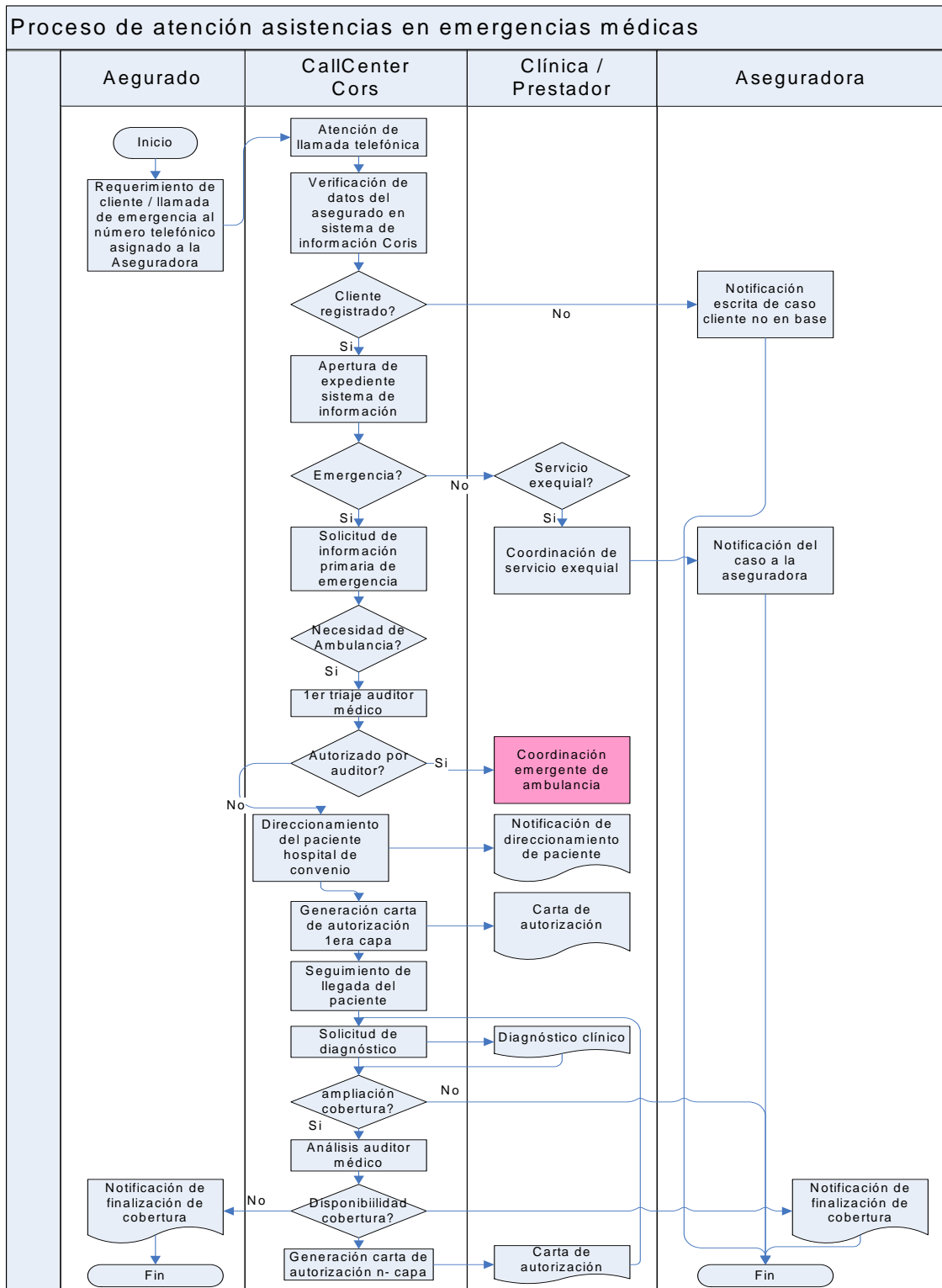




Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe el detalle del proceso de la asistencia médica en emergencia que se desprende de una asistencia vehicular.

Ilustración 13. Proceso de la asistencia médica en emergencia



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Escenario de la compañía.

El esquema actual de administración de la compañía hace que la operación de asistencias en emergencias y en si toda la operación se vea afectada en la medida que la compañía tiene un posicionamiento desde hace 9 años y el esquema de operación ha sido estático produciendo buenos resultados, entonces la pregunta de la Dirección ha sido: ... “para que cambiar?”

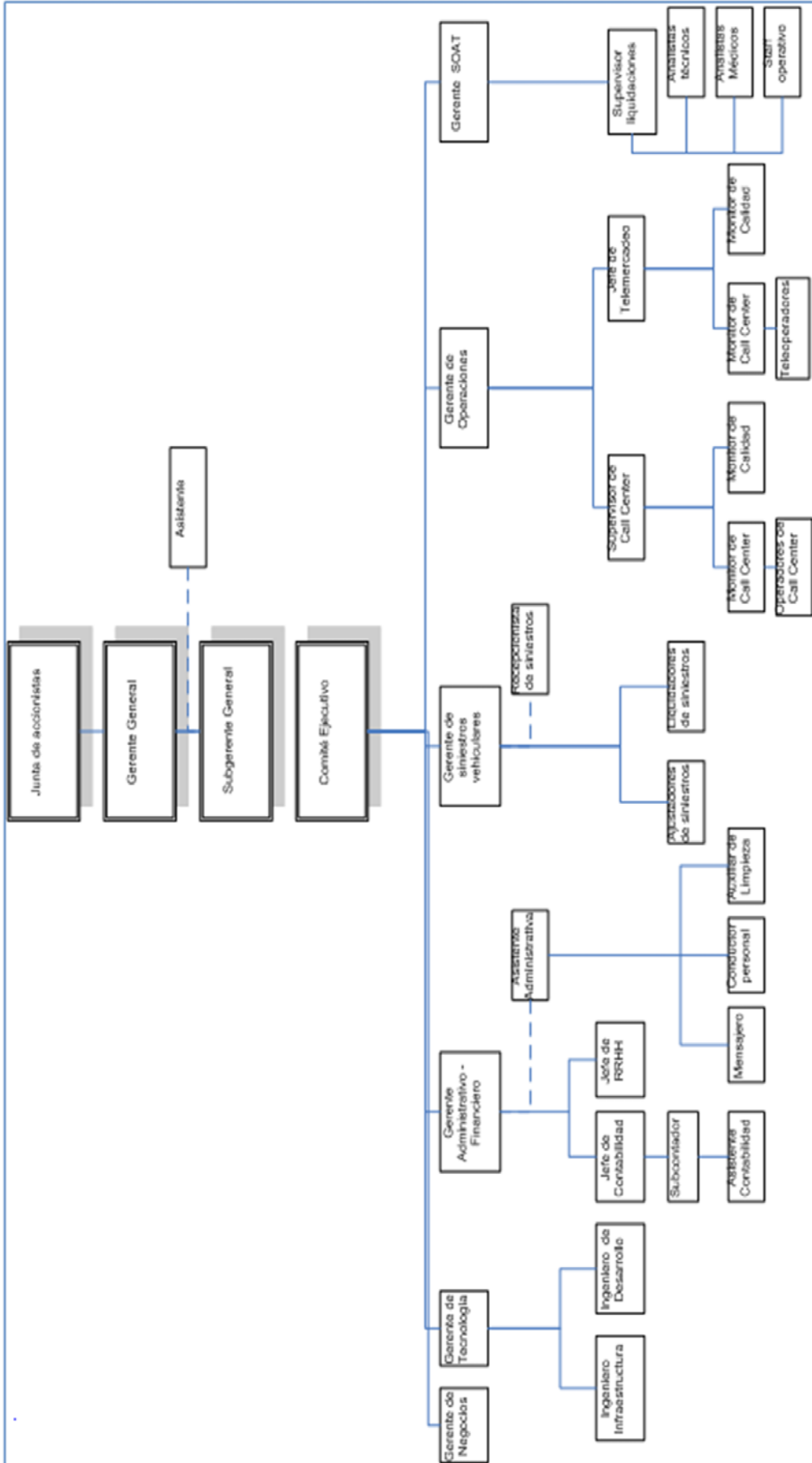
De esta manera, la compañía administra su operación bajo un esquema tradicional de gestión, en el que un comité conformado por los gerentes de cada una de las áreas, toman las decisiones estratégicas u operativas basados únicamente en la experiencia adquirida en los 9 años de vida de la empresa, mas no orientados en una planificación estratégica que determine:

- Los componentes estratégicos de la organización
- Un análisis externo de la empresa para detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de ella, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.
- Un análisis interno de la empresa con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades
- Los objetivos que se alcanzarán en un determinado período
- Un diseño, evaluación y selección de estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.
- Los indicadores de gestión con los que se medirá el grado de cumplimiento de estos objetivos
- Los planes operativos que llevarán al cumplimiento de estos objetivos

Adicionalmente la compañía carece de un mecanismo formal de comunicación, el cual sirva para la adecuada difusión de los planes o proyectos estratégicos, especialmente los que se refieren a la creación o modificación de productos, incidiendo así directamente en la calidad de la prestación del servicio ya que en determinadas ocasiones, el personal operativo en el call center de asistencias en emergencias desconoce la presencia de un nuevo producto y muchas veces debe atender el requerimiento basado únicamente en la experiencia.

Para paliar este efecto, la empresa cuenta con una estructura organizacional que permite generar comunicación vertical focalizada únicamente entre los miembros de cada una de las áreas que son controladas por una gerencia. Esta estructura sirve adicionalmente para escalar la consecución de recursos para reaccionar a inconvenientes que se generen en servicio. Esta estructura organizacional se la denota a continuación:

Ilustración 13. Esquema organizacional jerárquico en Coris del Ecuador



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Análisis cualitativo - Situación actual de la compañía:

En el sentido antes denotado y debido a la carencia de mecanismos de comunicación, planificación, identificación de riesgos y ordenamiento interno que permita llevar a la organización a un estado de efectividad, productividad y competitividad tal que le permita re-posicionarse en el mercado, la Dirección no ha enfocado objetivamente y con la claridad del caso los siguientes aspectos entorno de su mercado y su operación interna:

- Adaptarse a la nueva circunstancia del mercado Asegurador y Tarjeta de crédito, representa una estrategia para seguir en el, para competir en igualdad de condiciones con los demás, o para generar una ventaja competitiva que ponga a Coris del Ecuador delante de la competencia.
- Es necesaria la implementación de una herramienta para la mejora en el desempeño y en la eficiencia de los procesos productivos de la compañía.
- El ciclo de vida de los productos o servicios que presta Coris del Ecuador, es cada vez menor, se requiere de mayor desarrollo, mayor esfuerzo de innovación para no quedar afuera del mercado.
- Es necesario el relevamiento y posterior análisis de las distintas actividades que se realizan en la empresa para tratar de encontrar todos los costos que están en la operación, pero no se ven: por ej. cuando el teleoperador de asistencias tiene que reprogramar una asistencia porque faltó un insumo necesario para hacerla, cuando la compañía recibe muchos reclamos de los clientes, cuando la Dirección se da cuenta que varias personas controlan y revisan la misma actividad mientras quedan actividades sin realizar, etc.

De esto se desprende que la compañía paulatinamente pierde competitividad en el mercado debido a la pérdida de eficacia y eficiencia en sus procesos (*como se analizará cuantitativamente en la sección 3.5 de la presente investigación*) pero principalmente en el de atención de asistencias en emergencias. De esta manera la presente investigación propone que se puedan establecer estos enfoques de una manera clara en la política de gestión de Coris del Ecuador:

- Trabajar en cada proceso, obligará a Coris del Ecuador a pensar como se hacen las cosas y como podría hacerlas mejor, que tarea es superflua y se puede eliminar y a que tarea hay que dedicarse más para que se haga mejor.
- Este trabajo debidamente documentado y registrado permite, medir analizar y hacer el seguimiento de la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa y por supuesto da pie a la mejora continua.

- Estos documentos representan una guía para la ejecución de las diferentes tareas, lo que permite mayor flexibilidad e intercambiabilidad del personal y aseguran que no haya errores por desconocimiento.
- Coris del Ecuador tiene que poner su foco en satisfacer a su cliente y para ello tiene que lograr comunicarse adecuadamente con él, para saber que quiere el cliente
- En un mercado tan competitivo, en un momento de crisis como el actual, donde hay sobreoferta de productos y servicios no es razonable en términos comerciales tener una actitud no abierta a la mejora, dado que la compañía dejó de tener incipiente competencia en el Ecuador desde hace aproximadamente 4 años

Debido a lo expuesto, como parte primaria de la investigación se ha abordado cualitativamente el problema en búsqueda de resultados que reflejen la situación actual de las líneas de gestión gerencial, el mismo que se emprendió principalmente como apoyo a la determinación cuantitativa de los resultados como herramienta para contar con un mecanismo de generación de ideas, para complementar el estudio cuantitativo referido en esta sección y para que los resultados no solo se queden en términos de cifras y porcentajes.

Se inició el estudio central del problema con una investigación cualitativa debido a que esta permitió hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos ya que la misma se realizó en el campo y con la mente abierta, aunque esto no significa que no se interpretó la realidad con un basamento conceptual.

El hecho de tener mente abierta hizo posible captar otros tipos de datos que en un principio no se habían planificado. En otras palabras, este acercamiento cualitativo aportó en la medida que la propia evolución del problema investigado pudo propiciar una definición y a su vez los métodos específicos para comprenderlo, con la finalidad de proporcionar una mayor comprensión acerca del significado de los actores del problema investigado, sus actividades, motivaciones, valores y significados subjetivos.

La investigación cualitativa se la realizó basándose en las siguientes técnicas para la obtención de datos:

- Observación.
- Entrevista.
- Revisión de documentos (análisis documental).
- Grupos focales.

El mecanismo de utilización de estas técnicas / fuentes de información en la investigación cualitativa del problema, se lo detalla a continuación.

Observación: Con esta fuente se tuvo la oportunidad única de obtener información que en otros casos no se hubiera logrado y que pudo haber influido en los resultados. Esta técnica,

fue utilizada en conjunto con la entrevista, para ideas que hubieran podido ser omitidas voluntaria o involuntariamente por parte del investigado.

La observación se la realizó en los siguientes emplazamientos de la organización:

- Call center de asistencias en emergencias en la averiguación del esquema como se coordinan dichas asistencias.
- En campo, en jornadas de acompañamiento al proveedor de servicio al lugar del siniestro
- Reuniones de trabajo con el cliente tarjeta de crédito o aseguradora

Entrevista: Se realizaron entrevistas dirigidas a los Gerentes de la compañía y a los supervisores de servicio en búsqueda del comportamiento general de la gestión de las asistencias en emergencias, administración de proveedores, mantenimiento de los equipos, gestión de procesos, percepción del manejo de la calidad en el servicio.

Las entrevistas se realizaron a las siguientes personas:

- Dra. Claudia Roa: Gerente General
- Dra. Geny Sandoval: Subgerente General
- Ec. Alonso Marín: Gerente de Operaciones
- Ing. Richard Donoso: Gerente Financiero
- Sra. Claudia Estrella: Directora de Recursos Humanos
- Ing. Santiago Torres: Director Operaciones call center
- Ing. Jorge Jaramillo: Supervisor Call Center
- Ing. Wilson Zambrano: Jefe de Desarrollo de software
- Sr. Christian Echeverría: Operador de call center
- Srta. Mariuxi Castillo: Operadora SOAT
- Sr. Fabricio Jara: Operador de call center
- Sra. Kerly Barreto: Coordinadora de grúas
- Sr. Marlon Chango: Operador de grúas
- Lcda. Angelica Jaramillo: Coordinadora de ambulancias
- Sr. Omar Jara: Operador de ambulancias

El guión de la entrevista realizada se puede encontrar en el Anexo No. 1

La distribución de la población a quienes se realizaron las entrevistas se expresa en el siguiente resumen:

Universo	15		
Sexo	Masculino	Femenino	
	9	6	
Tiempo en la compañía	1-3 años	3-5 años	más de 5 años
	4	4	7
Cargo	Gerencia	Staff	Operativo
	4	4	7
Nivel de decisión	Alto	Medio	Bajo
	6	4	5
Formación en calidad	Alta	Media	Baja
	1	3	11

En este orden de ideas, a continuación se enumeran y se detallan los problemas organizacionales categorizados por dimensiones de la evaluación, los mismos que se obtuvieron en el análisis cualitativo y que a criterio del autor inciden en el grado de calidad de los servicios de asistencias en emergencias de Coris del Ecuador:

Calidad.

1. Se da prioridad a la inspección y la posterior corrección de los servicios de asistencia entregados con no conformidades.
2. No se da preponderancia a la prevención, con lo cual se podrían generar importantes disminuciones en los costos por fallas internas y externas.
3. Los productos son generados mediante sucesivas etapas de ajustes y reacomodamientos, mientras que las necesidades del mercado Asegurador y Tarjeta de crédito marcan claramente la obligación de generar los productos “a la primera”, o sea diseñar y ajustar los procesos, capacitar al personal y generar mecanismos para entregar servicios sin fallas, no requiriendo para ello correcciones de productos.
4. El Comité Ejecutivo de Coris del Ecuador ve a la calidad sólo como la tarea de detectar fallas, evitando de que éstas lleguen al beneficiario del servicio.
5. La Dirección tiene como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costos; esto se da debido a que la Dirección no ha logrado avizorar que una mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a menores costos, provocando mayor rentabilidad para la empresa.

Resultados en el tiempo

6. No existe una planeación estratégica que determine el rumbo operacional y comercial de la compañía, por tanto ésta se encuentra centrada en los resultados a corto plazo, y no centra sus esfuerzos en mejorar de manera continua sus procesos. Es por esto que los objetivos a alcanzarse en la compañía son de muy corto plazo.

Administración del personal

7. Coris del Ecuador basa su funcionamiento en la suma de labores individuales, dejando de lado el esfuerzo e incentivo del trabajo en equipo.
8. La compañía está organizada en torno a funciones, por tal motivo se hace mucho hincapié en la especialización de los operadores del call center y de los empleados en sí.
9. En Coris del Ecuador no otorgan (o lo hacen de manera muy restringida) participación del personal, en lugar de hacer de ello una herramienta fundamental para la mejora en la productividad y calidad.
10. Los supervisores de servicio son seleccionados en función a sus rendimientos, en lugar de seleccionar a los mismos en función a sus capacidades de liderazgo y motivación. De esta manera, los supervisores se centran en una labor de inspección y comunicación de órdenes, cuando lo que realmente se busca es tratar de inspirar, motivar, apoyar, coordinar y actuar como facilitador.
11. En la compañía se no se motiva al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no se encuentra institucionalizado esta aportación a la innovación con medios tales como los Círculos de Calidad y el sistema de sugerencias.
12. En la compañía no se gestiona el capital intelectual.
13. Se gestiona al personal aplicando la Teoría "X" de Mc Gregor en lugar de hacerlo bajo la Teoría "Y". La primera considera a los individuos como perezosos, indolentes, carentes de motivación, para lo cual debe controlarse de cerca su comportamiento y laboriosidad. En tanto la Teoría "Y" considera a los individuos exactamente en el lado opuesto, o sea son personas que buscan trascender a través de sus labores, tiene conciencia de las responsabilidades laborales y desean aplicar sus talentos y creativities al servicio de la empresa.
14. Coris del Ecuador tiene directivos que ven la empresa y su entorno en función a sus diversas formaciones académicas o técnicas. Ello trae falta de fluidez en la comunicación entre los diferentes sectores, y una falta de adaptabilidad de la empresa a la realidad y los cambios, dado que la empresa adoptó un enfoque propio de quién dirige la empresa.
15. Por lo expresado anteriormente, se determina que la compañía no gestiona las relaciones humanas en la empresa, con todo lo que ello implica en calidad de vida laboral y aumento de la productividad, sin dar cabida a la necesaria gestión de tales relaciones.
16. Los trabajadores a nivel operativo de Coris del Ecuador tienden a satisfacer a sus jefes y no buscan la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.
17. La organización basa la selección de su personal muchas veces en un criterio subjetivo y no centra su análisis en las competencias de los candidatos.

Mantenimiento de equipos

18. En materia de mantenimiento de equipos e instalaciones en general, la compañía da preponderancia a una actitud reactiva en el sentido de corregir los problemas a medida que ellos tienen lugar y no se da importancia a la prevención y predicción.
19. En parte debido a los problemas de calidad, como así también a los inconvenientes generados por los elevados tiempos de preparación de estaciones de trabajo para call center, el elevado número de averías en los equipos de computación, la escasa fiabilidad de los proveedores, la organización de los procesos internos, y el poner al máximo la capacidad productiva, lleva a elevados niveles de no conformidades en el servicio con altos niveles de rotación y consecuentemente elevados costos de operación, lo cual genera menores niveles de rentabilidad.

Eficiencia uso de recursos

20. En Coris del Ecuador se tiende a bajar costos mediante la completa utilización de equipos y personal, en contraposición al uso de los recursos en la medida en que la demanda concreta de servicios genere dicha necesidad.
21. En Coris del Ecuador se da lugar a la existencia y creación de procesos y actividades innecesarias e improductivas ya que no concentra su esfuerzo en eliminar todos aquellos procesos y actividades generadoras de desperdicios (tiempo, recursos, software), o lo que es lo mismo no generadoras de valor agregado para los clientes.

Mejora Continua

22. No se realiza una labor de mejora continua, mostrando de tal forma una continua pérdida de competitividad frente a sus competidores del segmento. En otras palabras no se hace de la mejora continua un objetivo estratégico fundamental, lo cual no le permite obtener importantes ventajas competitivas.
23. En la compañía no se analiza la razón o causa de la generación de desperdicios a efectos de evitar que se vuelvan a generar en el futuro.

Estructura Organizacional – Dirección

24. La compañía se encuentra actualmente estructurada en torno a una pirámide jerárquica alta, con segmentos de control reducidos, privilegiando la organización vertical con elevado grado de centralización para la toma de decisiones. (ver *Ilustración 13. Esquema organizacional jerárquico en Coris del Ecuador*)

25. En este mismo sentido, la empresa refleja una pirámide típica con la base en la parte inferior. Esto implica la característica de una empresa en la cual las órdenes se generan en los estratos superiores, bajando a los niveles inferiores para su puesta en acción. No se tiene en la compañía el enfoque en el que la pirámide se muestra invertida donde los niveles jerárquicos más elevados de la organización deben servir de apoyo a quienes diariamente deben servir con sus labores a los clientes y consumidores externos de la organización.
26. La Dirección deja totalmente de lado la gestión de la cultura organizacional y no se hace un fuerte hincapié en su gestión y desarrollo.
27. La empresa está enfocada en la prestación de servicios y las ventas, sin tener en cuenta que las exigencias del presente y el futuro obligan a la compañía a enfocarse en el consumidor a través del marketing. Esto lleva a la compañía a querer incrementar sus utilidades vía un importante incremento de las ventas, cuando en realidad puede lograr muchos mejores resultados reduciendo los niveles de desperdicios.

Flujo de información

28. Coris del Ecuador tiene un sistema de indicadores centrado en los aspectos financieros únicamente, y no se construyen sistemas de información en torno a aspectos financieros, operativos, como así también vinculados a los consumidores, personal y competidores (benchmark).
29. La compañía tiende a manejar una monopolización de la información en las gerencias y jefaturas a los efectos de incrementar por tanto, la información no fluye naturalmente favoreciendo el empowerment a los mandos medios.

Planeación

30. En la compañía se carece de planificación y administración estratégica
31. La planeación y la dirección de la compañía no se la realiza en torno a valores, visiones y misiones
32. Coris del Ecuador persigue como principal objetivo los beneficios en el corto plazo, sin tratar de lograr el mayor grado de satisfacción para los consumidores incrementando la relación calidad / precio, y con ello el valor generado para los clientes y consumidores.

Enfoque sistémico

33. La organización carece de sistema para la resolución de problemas y toma de decisiones dado que no se utilizan sistemas y métodos encaminados a una mejor resolución de problemas y toma de decisiones desde una perspectiva holística.
34. Los gerentes de Coris del Ecuador realizan sus labores en las oficinas actuando de espaldas a las áreas operativas y no visitan sistemáticamente el lugar de trabajo donde se genera la asistencia en emergencia para tratar de identificar actividades o procesos factibles de mejora; además de mantener un contacto directo con los empleados y trabajadores de primera fila para conocer sus inquietudes y preocupaciones.
35. La organización se encuentra altamente normatizada y no es guiada por objetivos, favoreciendo con ello un mayor empowerment para los empleados.
36. La compañía carece tanto de análisis estadístico como de control estadístico de procesos, para la resolución de problemas, toma de decisiones y mejora de procesos.

Auditoría interna

37. La auditoría interna se dedica fundamentalmente al control interno y la protección de los rubros financieros tradicionales para y no se abarca también todos aquellos aspectos que tengan implicaciones financieras, sea ello de modo directo o indirecto.
38. La organización realiza exclusivamente auditorías financieras, sin efectuar también auditorías operativas, de calidad, de productividad, cultural y social.

Costeo

39. La organización sólo visualiza un sistema de costeo, sin tener en cuenta que existen sistemas "no tradicionales" como el ABC (Costeo Basado en Actividades), Sistemas de contabilidad horizontal, Costeo Kaizen, y Costeo de no calidad (o de Calidad).

Diseño y desarrollo de productos

40. No existe un proceso de Diseño y desarrollo de productos y procesos en base a la Ingeniería Conjunta, sino se refleja un trabajo segmentado y por funciones, lo cual incentiva la improvisación

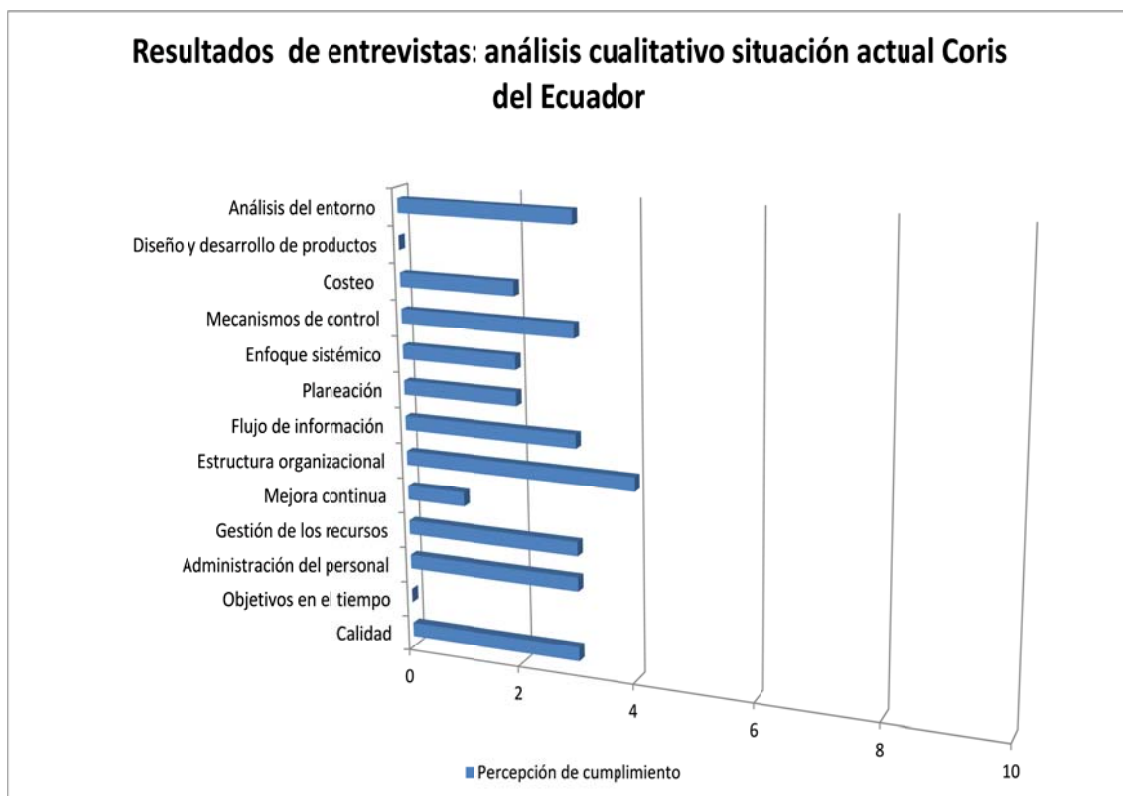
41. La compañía tiende a proveer servicios de carácter masivo y altamente estandarizados, sin ahondar en nichos de mercado donde satisfacer los requerimientos de cada individuo o segmento del mismo.

Análisis de entorno

42. La organización no gestiona los riesgos o lo hacen de manera poco sistemática e incompleta sin otorgarle a la gestión del riesgo un lugar preferencial a la hora de la toma de decisiones y análisis de situación.
43. La empresa no practica el benchmarking de manera sistemática a los efectos de no perder de vista a sus competidores, ni dejar de lado las mejores prácticas que se desarrollan en el mercado.

A continuación se expone la gráfica que contiene la tabulación de resultados que obtuvo cualitativamente el investigador al respecto de las dimensiones de estudio que se indagaron en las entrevistas realizadas al universo de personas arriba expresado.

Ilustración 15. Análisis cualitativo situación actual



Fuente: Elaboración propia – Análisis cualitativo del investigador.

Revisión de documentos: Mediante la revisión de documentos se obtuvo una mayor cantidad de datos en cuanto al call center se refiere, debido a que se analizaron 4.500

grabaciones de audio de interacciones con cliente que previamente fueron seleccionadas por el supervisor de call center y que estuvieron disponibles para la investigación.

La grabación de las llamadas entrantes o salientes hacia y desde el call center, es un mecanismo utilizado para seguimiento de servicios solicitados y es un aspecto previamente autorizado por el cliente antes de recibir el servicio.

Adicionalmente, la revisión de documentos consistió en la inspección aleatoria de 4.500 expedientes de servicios creados en el sistema informático de Coris del Ecuador, los mismos que estuvieron almacenados en una base de datos SQL Server 2005 alojada en el servidor de producción de bases de datos de Coris del Ecuador.

Los 4.500 registros mencionados, representan el 10% de las interacciones con cliente distribuidas entre los meses de Enero y Agosto 2010.

Grupos focales: Esta técnica se aplicó a través de la selección de grupos de personas con características similares dirigiendo el tema de discusión por la vía que más convino para el estudio; sin que se presenten de esta manera muchos problemas de discordancia.

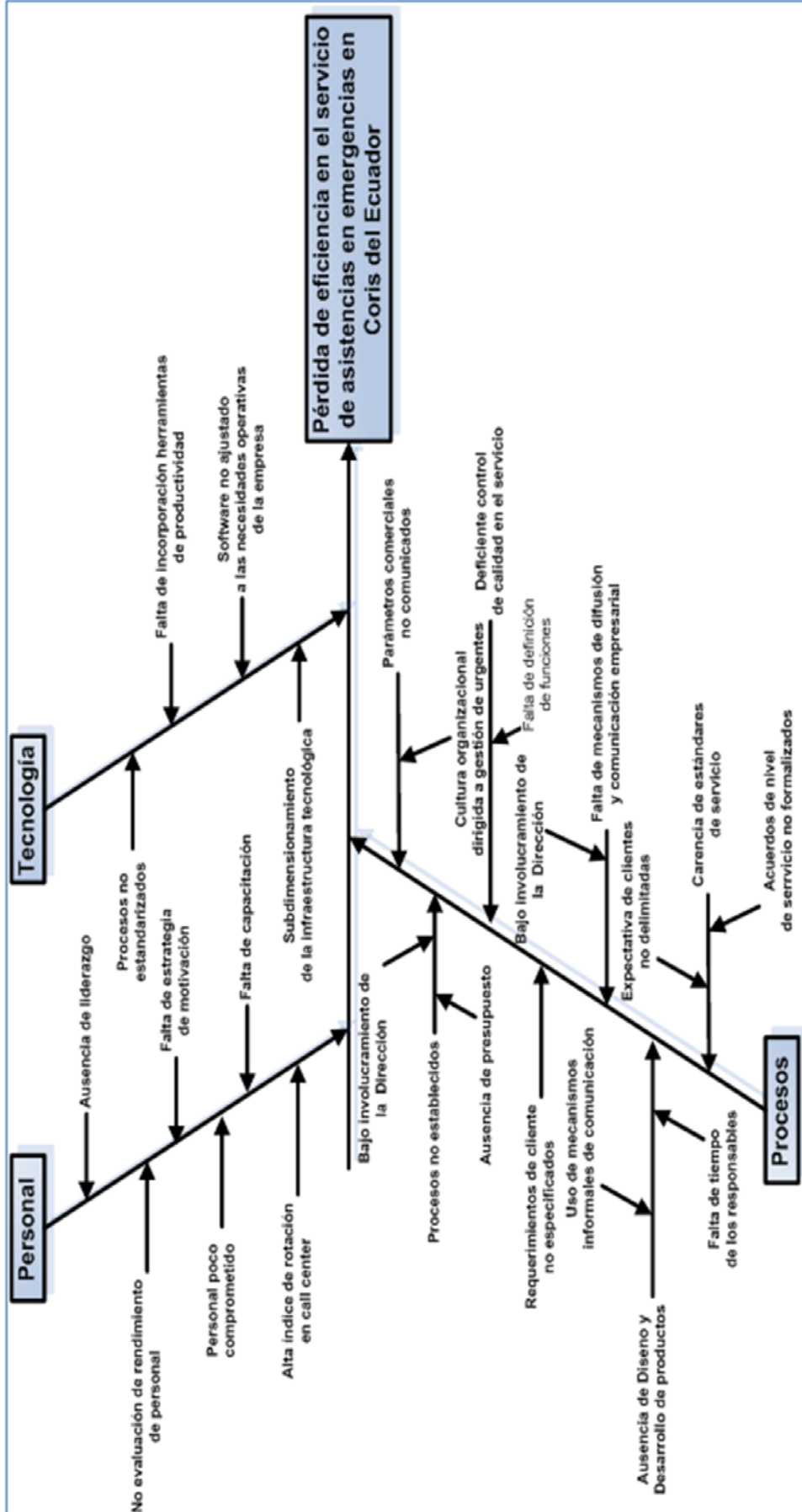
Los grupos focales se formaron en función de la homogeneidad de las funciones realizadas por las personas, de tal manera que el taller grupal se realizó con:

- Comité Gerencial: conformado por la totalidad de gerentes, incluida la gerencia general
- Grupo de supervisores: conformado por los supervisores de servicio del call center de asistencias, call center médico, siniestros vehiculares, SOAT
- Grupo de usuarios del sistema: conformado por una selección de usuarios del sistema informático de la compañía con diverso nivel de especialización en el mismo

Se presentó la ventaja de utilizar esta técnica que al estar todos los integrantes del grupo expuestos e intercambiando entre sí, se pudo lograr que las personas se abran con sus opiniones y comentarios, enriqueciendo así la información de los resultados.

Desde este punto de vista y en un esquema de resumen del trabajo grupal con el comité de gerencia del cual se desprendieron las aristas que componen el problema de pérdida de eficiencia en la prestación de servicios de asistencias en emergencia en Coris del Ecuador, a continuación se presenta el análisis causa – efecto de este fenómeno (pérdida de eficiencia), lo cual deriva directamente en la pérdida de productividad y por consecuencia en la competitividad de la compañía.

Ilustración 16. Análisis causa - efecto (Ishikawa) de la pérdida de eficiencia en el servicio de asistencias



Fuente: Elaboración propia – reuniones de grupos focales gerenciales Coris del Ecuador.

En el sentido denotado en el análisis causa efecto de la pérdida de eficiencia en el servicio de asistencias de Coris del Ecuador, esta investigación expone su propuesta de mejora en torno de la problemática de la dimensión “procesos”, en la cual se generó un mecanismo formal para la solución de las variables que se enlistan a continuación:

1. Involucramiento de la Dirección.
2. Especificación formal de requisitos de cliente.
3. Comunicación y distribución de los requisitos de producto a los puntos pertinentes de la compañía.
4. Delimitación y formalización de los procesos de la compañía orientados a observar requerimientos de cliente y conseguir su satisfacción
5. Declaración de una directriz estratégica que rija la operación de la compañía, alineada a la consecución de la satisfacción de cliente.
6. Identificación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, delimitados en el tiempo y alcanzables en el entorno competitivo de la compañía.
7. Generación de un proceso de diseño y desarrollo de productos
8. Asignación de presupuesto a la implementación y mantenimiento de la solución de mejora propuesta.
9. Establecimiento de mecanismos formales de validación y verificación del servicio antes y después de la puesta en marcha de un producto de asistencias en emergencia.
10. Medición y control de la calidad en el servicio.
11. Generación de un método formal para la atención de quejas y reclamos.
12. Identificación de producto no conforme para cada proceso
13. Generación de un método formal para el manejo de producto no conforme.
14. Generación de un método formal para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
15. Establecimiento de un mecanismo para la medición estándar del desempeño de los procesos.
16. Elaboración de una política sistemática de auditorías internas de control de cumplimiento de objetivos de los procesos
17. Creación de una estructura que permita a la Dirección de la compañía revisar permanentemente los resultados y el comportamiento de los procesos.

Para este efecto, fue necesaria la evaluación cuantitativa del comportamiento actual de la actividad de la compañía, identificando los puntos críticos donde pudo haber existido mudas o desperdicios en términos de productividad.

En este sentido se utilizaron herramientas como:

- Estadística descriptiva, basada en el historial del comportamiento de las asistencias en emergencias.

- Matrices de criticidad para delimitar las dimensiones de la calidad que se midieron en encuestas al beneficiario del servicio.
- Gráficas de Pareto para establecer la concentración predominante del origen del producto no conforme.
- Diagramas de amplitudes para determinar la eficiencia de la llegada de unidades de asistencia en un evento de emergencia
- Histogramas de acumulación para verificar la cantidad de producto no conforme de la compañía.
- Análisis de tendencias para determinar el comportamiento real de la línea de asistencias en emergencias en el año 2010 y su proyección a Junio 2011, que es la fecha en que finalizó la implementación de la presente propuesta .
- Análisis de la capacidad del proceso de asistencias en emergencias en las condiciones actuales.

En la siguiente sección se establece el análisis cuantitativo de la situación actual del proceso de asistencias en emergencias con las herramientas arriba expuestas, como complemento objetivo del análisis cualitativo desplegado.

3.5. Análisis cuantitativo de situación actual para el proceso de asistencia en emergencias.

La fuente primaria para la obtención de datos, con los que se pudo establecer una estadística descriptiva y que sirvieron de insumo para la aplicación de las herramientas explicadas en párrafos anteriores, fue la base de datos del sistema informático de la compañía donde se registra toda interacción y gestión entorno de los requerimientos de cliente para asistencias en emergencias.

Estos datos fueron transcritos a manera de tablas y gráficas para apreciar de una manera más clara la tendencia que arrojan. Una vez que se contó con estos datos fue necesario clasificarlos y darles una ponderación que arrojó por resultado indicadores de calidad que indican en primera instancia el impacto de esa variable en el sistema completo y por otro lado también sirvieron como medida de referencia para poder implementar un ciclo de mejora y comparar si este índice fue modificado.

En las siguientes tablas y gráficas se puede observar el comportamiento en cada uno de los fraccionamientos de análisis respecto a cada indicador de análisis del comportamiento actual de las asistencias en emergencias.

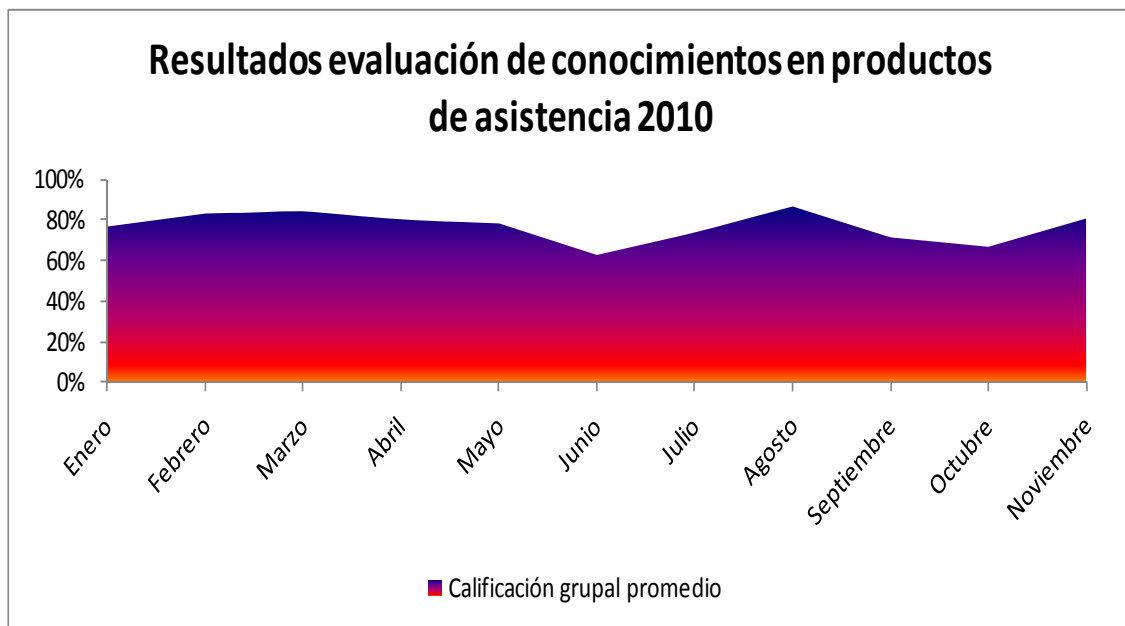
1. Debido a la necesidad urgente y dinámica de creación de productos, muy frecuentemente en la compañía se da el acercamiento con el cliente, se pactan

únicamente las condiciones de facturación del producto y las características funcionales del servicio de asistencia, pero no se delimitan los requisitos específicos de interacción y mucho menos las expectativas del cliente, por lo tanto en la compañía existe una relativa falta de conocimiento de las características en la creación o modificación de nuevos productos en las áreas operativas y de servicio.

Para llegar a este componente de diagnóstico se aplicó una encuesta aleatoria (ver Anexo No. 2) al personal del call center de asistencias en emergencias al respecto de las condiciones particulares que determinan las características de operación de cada producto de la línea de asistencias en emergencias.

Esta encuesta fue aplicada a todo el personal del call center durante el período Enero – Noviembre 2010.

Ilustración 17. Análisis de conocimiento de productos de asistencia - Call Center



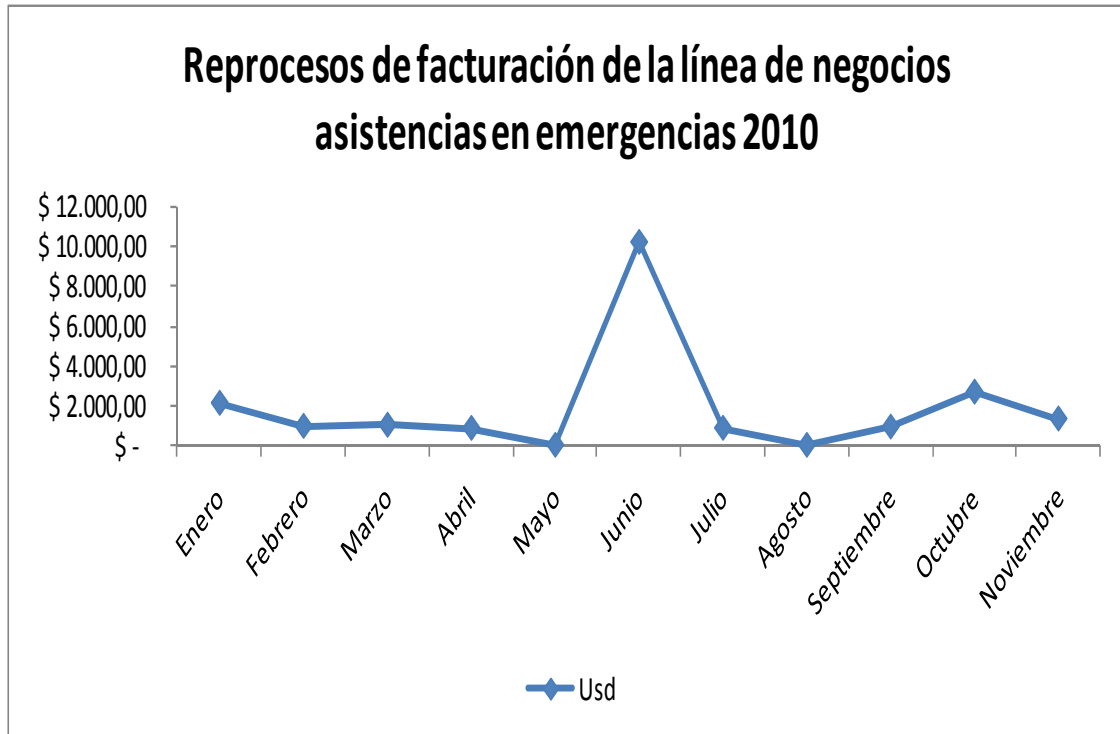
Fuente: Talento humano Coris del Ecuador.

- Debido a que con frecuencia no se encuentran establecidos los mecanismos formales de facturación o en su defecto estos no son comunicados pertinentemente al staff del departamento financiero al inicio de la operación de cada producto de asistencias, existe un alto índice de re-procesos en la facturación de los servicios al cliente.

Esto ocasiona simultáneamente que el proceso de recuperación de cartera se vea dilatado ya que generalmente la primera facturación no es aceptada por el cliente, lo que hace a la vez que este reproceso refleje una dilación de 30 días en su cobro

teniendo en cuenta que la factura presentada al cliente se lo realiza al día 30 de cada mes, por lo que en este contexto la primera facturación es cobrada al día 60.

Ilustración 18. Análisis re-procesos de facturación: asistencias en emergencia.



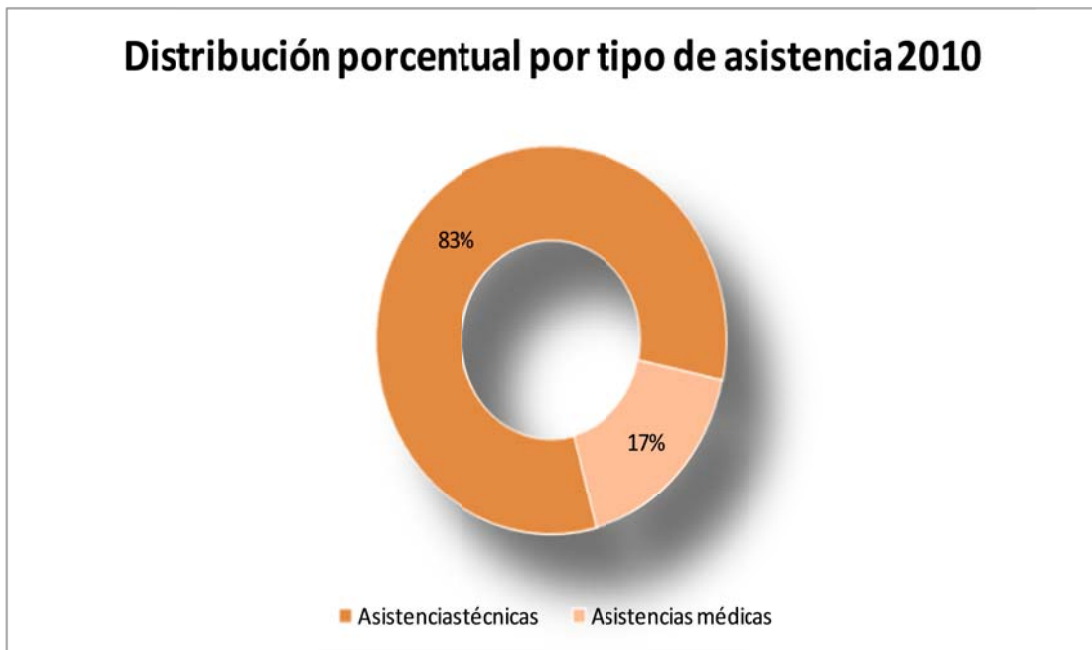
Fuente: Elaboración propia – Departamento Financiero Coris del Ecuador

3. La falta de planificación en la liberación de nuevos productos y la inexistencia de un proceso formal de diseño del producto desemboca en la paulatina pérdida de eficiencia en el servicio y por consecuencia la insatisfacción del cliente debido a que no se especifican y formalizan sus requerimientos ni se conocen internamente sus expectativas

La asistencia técnica y médica, demandan una precisión en la recolección telefónica del requerimiento de la emergencia, la comparación con el servicio contratado por la aseguradora o la tarjeta de crédito a la que pertenece el beneficiario que se contacta con el call center de Coris del Ecuador.

Es en este escenario donde se genera el factor crítico para la aparición de producto no conforme en la asistencia, por este motivo explico con la estadística a continuación la distribución porcentual del tipo de requerimientos de asistencia, para posteriormente exponer el comportamiento del producto no conforme en el año 2010, período en que se recolectó la información para la presente investigación.

Ilustración 19. Composición porcentual del tipo de asistencia



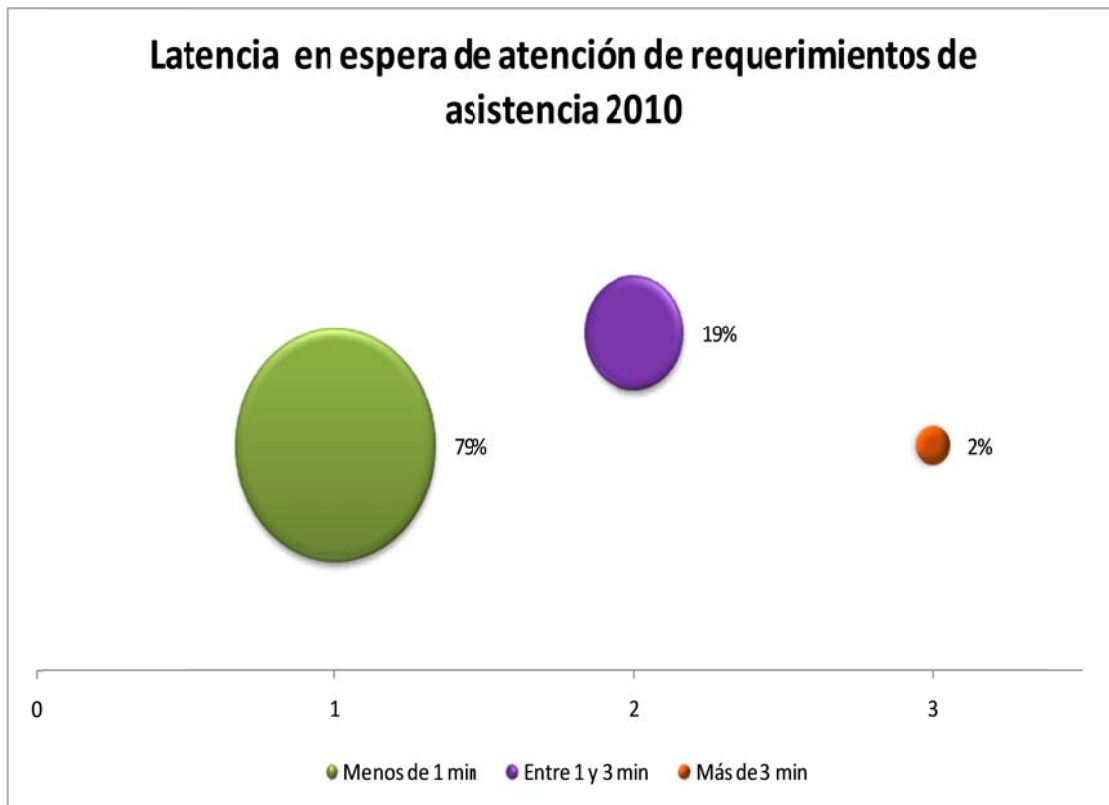
Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

4. Existe un alto porcentaje de los requerimientos de asistencia de emergencia que presentan una importante demora en la espera de su atención (el 19% de los requerimientos esperan en su atención entre 1 y 3 minutos y el 2% espera en su atención más de 3 minutos), dado que, la empresa al no contar con un mecanismo de distribución de la información de los productos en su punto de uso (call center), el teleoperador de asistencias consulta permanentemente las coberturas de un producto a un supervisor de servicio, lo cual genera latencia en la coordinación de unidades de auxilio, y al tratarse de emergencias consecuentemente esto decae en el incremento de producto no conforme.

Esta latencia en la atención de requerimientos de emergencia se debe también a la ausencia de un mecanismo formal de diseño y desarrollo, ya que existen productos de la compañía que son implementados en el call center, sin embargo sus características de requisitos funcionales no son distribuidas a lo largo de la operativa de la compañía, por tanto, al requerirse servicio los re - procesos se ven incrementados, así como el tiempo de espera del cliente por servicio.

La estadística que se denota a continuación expresa la distribución porcentual de los esquemas de espera en línea telefónica hasta identificar el tipo de necesidad del cliente. Este parámetro fue medido en el call center a través de la herramienta de monitoreo de llamadas, en el período Enero – Diciembre 2010.

Ilustración 20. Tiempo de espera de atención de llamadas de asistencia



5. La eficiencia en la llegada de una asistencia en emergencias en Coris del Ecuador al lugar del siniestro se ve afectada por factores internos (controlables y mejorables por la compañía) y externos (fuera del alcance de control de la compañía) a su operativa.

Dentro de los factores internos se enlistan:

- Dificultad para los operadores de call center para identificar las condiciones del producto por el cual se solicita una asistencia.
- Desconocimiento o conocimiento a medias de las coberturas de cada producto.
- Diferencias marcadas entre las expectativas del cliente y de la operativa real del producto.
- Asignación de servicio a unidades de emergencia que se encuentran geográficamente distantes del lugar del siniestro.
- Dimensionamiento adecuado del call center y el staff operativo que atiende las llamadas de emergencia.
- Falta de control, de la asignación del número de asistencias a los proveedores de servicio por parte del call center de Coris, de tal manera que en determinado momento se intenta asignar servicios de asistencia a

proveedores que han superado su capacidad de respuesta en términos de unidades móviles de auxilio.

Dentro de los factores externos se enlistan:

- Desborde del tránsito vehicular de la ciudad donde se requiere el servicio de asistencia.
- Estado de las vías de acceso a la zona del siniestro.
- Accesibilidad el lugar mismo del siniestro.

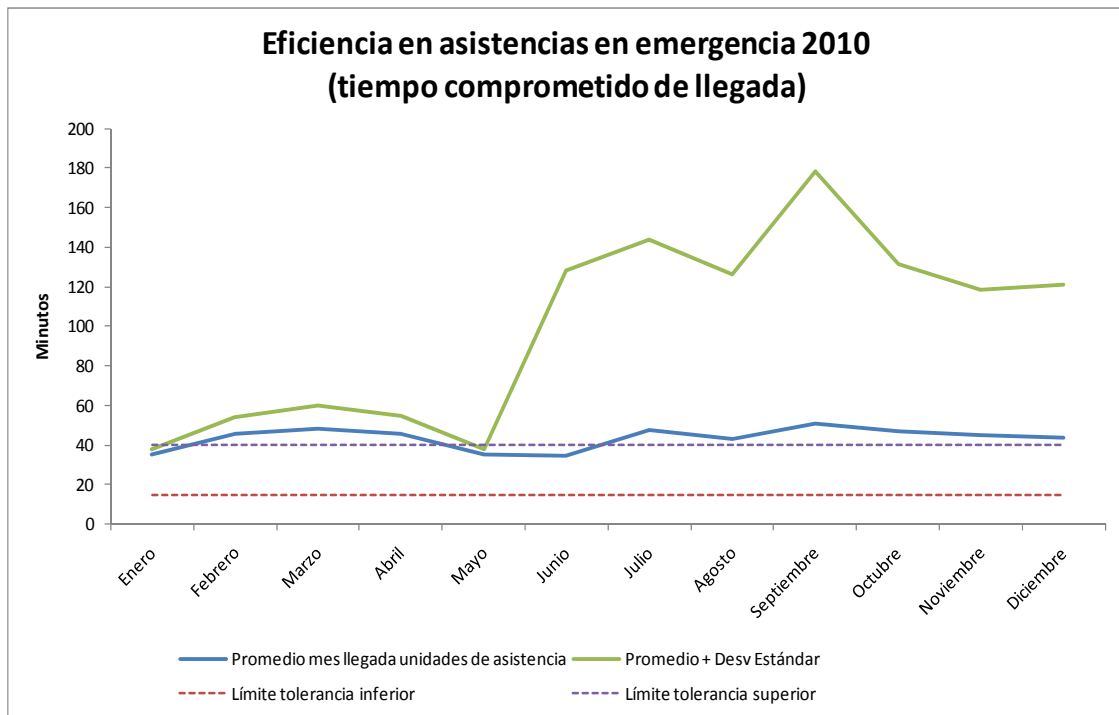
La conjugación errónea de de estas variables: 1) latencia en espera de solución telefónica de un requerimiento de emergencia, 2) dilación en el tiempo de asignación al proveedor de acuerdo al tipo de asistencia y respectiva coordinación para la ubicación geográfica del lugar del siniestro y 3) cualquiera de las variables externas arriba enlistadas, provocan que la unidad de asistencia solvente el requerimiento en un tiempo promedio superior al que se establece en la promesa única de venta que es de 15 a 40 minutos, o en su defecto aunque se genera una expectativa real de asistencia en función de la localidad geográfica de esta (con la confirmación telefónica de un tiempo superior a los 40 minutos), el tiempo de llegada varía en un rango muy amplio de tiempo.

En la ilustración 19 se denota la manera en que aunque el promedio de tiempo de llegada de las unidades de auxilio al lugar del siniestro se mantiene en una proporción estándar por sobre el límite de tolerancia, su desviación estándar llega al pico de 180 minutos.

En este sentido, se puede aseverar también que solamente en los meses de Enero, Mayo y Junio 2010, se cumplió la promesa única de venta de coordinar llegada de unidades de auxilio en un tiempo entre 15 y 40 minutos.

De la misma figura se obtiene que la operativa de las asistencias es un proceso estacionario, es decir, que su afluencia depende de la época del año, por lo cual se debe contemplar en este aspecto el adecuado dimensionamiento de: estaciones de call center inbound en función del histórico de ingreso de llamadas, distribución geográfica de las unidades de asistencia a lo largo del distrito metropolitano y de las zonas de mayor concentración de siniestros a nivel nacional

Ilustración 21. Tiempo efectivo de llegada de unidades de asistencia



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

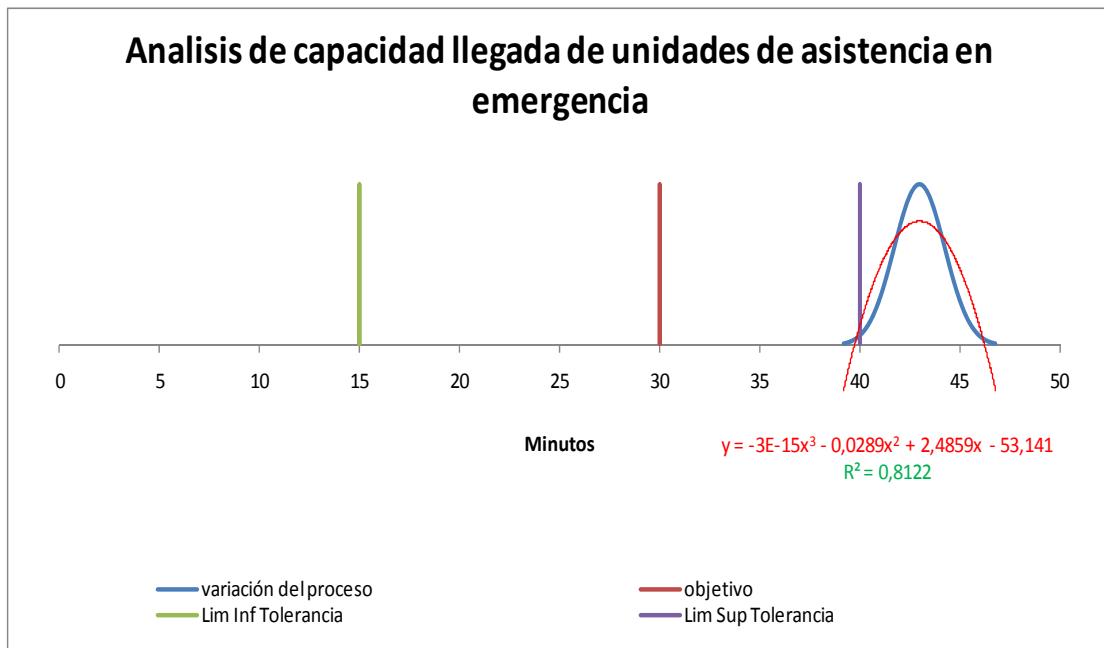
Por otro lado, de la Ilustración 20 se desprende que la llegada de unidades de asistencia en emergencia en Coris del Ecuador no es un proceso capaz ya que el resultado de en términos de tiempo de la llegada de las unidades de asistencia no cumplen con los requerimientos o las tolerancias que se han establecido con el cliente o que el cliente ha establecido (tolerancia entre 15 y 40 minutos).

Para el estudio de la capacidad del proceso se han tomado las mediciones necesarias durante el año 2010, de tal manera que la media y variabilidad de este se pudieron calcular con seguridad.

En este caso, el promedio se desvía significativamente y presenta una variabilidad cada vez mayor.

La Ilustración 20, determina que el comportamiento de la llegada de unidades de asistencia en emergencia no responde a una distribución normal alrededor de la media objetivo, que en el caso de las asistencias en emergencias estudiadas es de 30 minutos, sino su concentración es leptocúrtica, es decir, existe una muy alta concentración sobre el exceso del límite de tolerancia superior de los 40 minutos. Esta exacerbada concentración sobre el límite de tolerancia de los 40 minutos, es uno de los factores principales que generan tangibilización de mal servicio por parte del usuario, y por consecuencia, la sistemática pérdida de competitividad y posicionamiento de la compañía

Ilustración 22. Análisis de capacidad del proceso de asistencia en emergencia.



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

Tanto el estudio de la capacidad del proceso, como el diagrama de amplitudes sobre la eficiencia de la llegada de unidades de auxilio se realizó sobre la base de información recolectada del sistema informático de la compañía, el mismo que registra todas las asistencias que se brindan a los asegurados y beneficiarios de la compañía, por tanto el estudio realizado fue sobre el universo de la población y no sobre una muestra.

Con esta información se construyó el descriptivo que denota la Tabla 8, cuya interpretación técnica se expresa a continuación:

Estadística de tendencia central:

- El **promedio de llegada** de las unidades de asistencia al lugar del siniestro es de **43,46 minutos** (dato construido a partir de la media mensual y posteriormente obtenido la media total)
- El **error típico promedio** es de **1,27**, lo que determina una amplia dispersión de los tiempos de llegada de las unidades al lugar del siniestro
- La **mediana** del estudio determina que el **50%** de las asistencias son atendidas sobre los **35 minutos**.
- La **moda** del estudio determina que el tiempo de atención de la unidad de auxilio que más se repite es **30 minutos**.

Estadística de variabilidad o dispersión:

- o En términos generales las unidades de servicio llegan al lugar del siniestro **55,89 minutos** sobre el promedio. Este factor es determinado a través del análisis de la **desviación estándar** de la muestra y de su varianza. Este indicador estadístico complementa el análisis de tendencia central, ya que si bien es cierto las unidades de asistencia llegan en promedio alrededor del **minuto 43** al lugar del siniestro, hay casos de servicio que registran su llegada a la atención al **minuto 90** lo cual genera que:
 - a) El beneficiario que pueda esperar ya que no tiene otra alternativa, espere por servicio, pero luego presente una queja a la tarjeta de crédito cliente de Coris o en su defecto cancele el servicio o la tarjeta de crédito debido a esta larga espera.
 - b) El beneficiario que tenga otra alternativa (como la competencia) la tome, haciendo que la unidad de servicio llegue al punto del siniestro y que el beneficiario ya no se encuentre en el. Esto genera altos costos en la operación.
- o Esto es corroborado con el análisis del **rango**, el cual es un variable en el año 2010 de **1260 minutos**, lo cual es determinado con un límite menor de 10 minutos y uno mayor de 1270 minutos.

Estadística de posición:

- o La **curtosis** de la curva de concentración de tiempo de llegada de unidades de asistencia es **positiva y amplia**, lo que determina que existe una gran concentración sobre el límite superior (40 minutos) de una manera **leptocúrtica**.
Esta alta concentración alrededor del límite superior en el tiempo de llegada de las unidades de asistencia incide directamente en la generación de producto no conforme debido a la espera del beneficiario en situaciones de emergencia.
- o El **coeficiente de asimetría** es **positivo y amplio**, por lo que se establece que la concentración sobre el límite superior tiende a acercarse más por su lado izquierdo que por el derecho.

A continuación se presenta la tabla que contiene en resumen la generación de los descriptivos estadísticos que se explicaron anteriormente, misma que fue trabajada con un factor de **nivel de confianza del 98%**, lo cual asegura que si se repitiese el proceso con muchas muestras de casos de solicitud de asistencia en emergencia se podría afirmar que el 98% de los intervalos construidos contendría un valor verdadero del parámetro que se está estudiando, en este caso, el tiempo de llegada de la unidad de auxilio para emergencias.

Tabla 8. Resumen estadístico descriptivo del tiempo de llegada de las unidades de asistencia en emergencia al lugar del siniestro

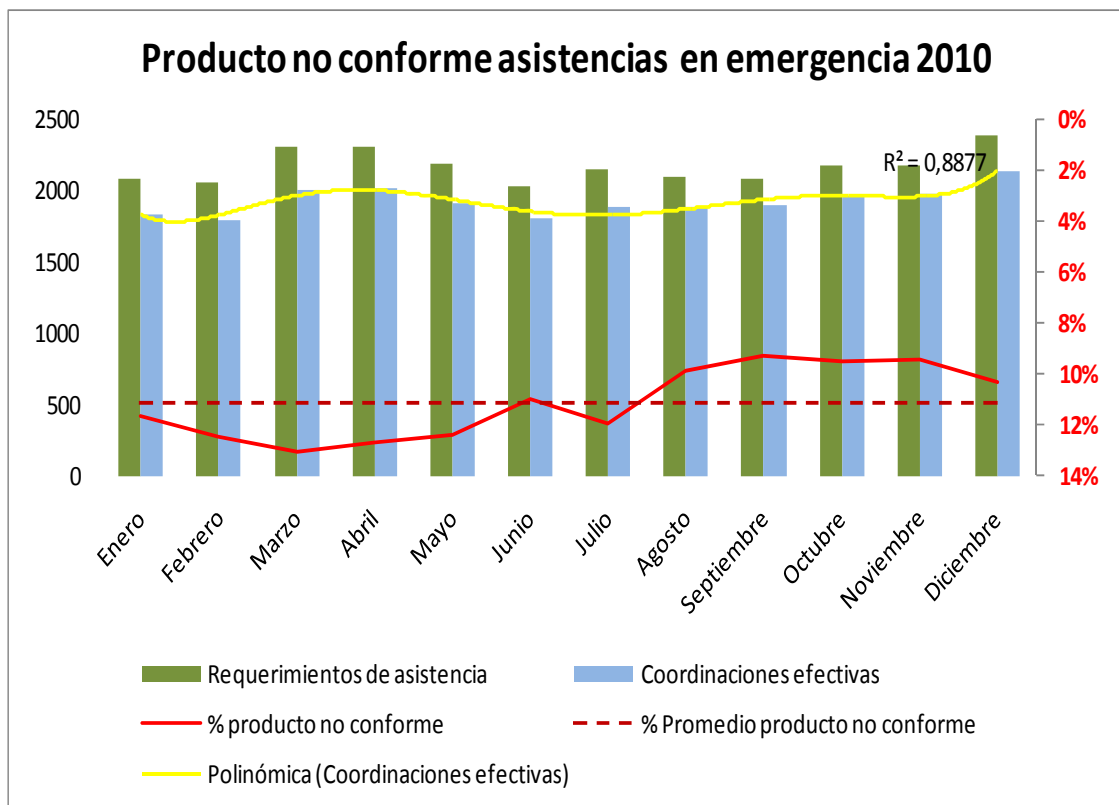
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agg	Sep	Oct	Nov	Dic
Media	35,00	45,44	48,10	45,91	35,00	34,51	47,79	43,31	50,80	46,80	44,89	43,95
Error típico	0,07	0,21	0,27	0,19	0,07	2,20	2,21	1,91	2,93	1,91	1,66	1,66
Mediana	35	46	47	46	35	30	30	30	30	30	30	30
Moda	36	40	40	40	32	30	30	30	30	30	30	30
Desviación estándar	3,14	8,91	12,04	8,69	3,17	93,48	96,03	82,78	127,38	84,56	73,65	76,90
Varianza de la muestra	9,88	79,35	144,92	75,56	10,02	8.737,98	9.222,12	6.852,72	16.226,54	7.150,26	5.424,31	5.914,08
Curtosis	-1,18	-1,17	-1,22	-1,15	-1,22	297,45	77,12	219,35	422,64	109,36	178,59	467,58
Coefficiente de asimetría	0,00	-0,06	0,22	-0,08	0,01	14,79	8,31	12,95	16,91	9,63	12,13	18,36
Rango	10	30	40	30	10	2450	1335	1980	3809	1524	1496	2410
Cuenta	1837	1792	1998	2014	1912	1805	1888	1884	1892	1964	1969	2135
Nivel de confianza(98,0%)	0,14	0,49	0,63	0,45	0,17	5,12	5,15	4,44	6,82	4,44	3,86	3,87

Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

6. La estadística denota que en el año 2010, período en el que se recogió la muestra para este estudio, existió un porcentaje considerablemente alto de producto no conforme en la coordinación y prestación del servicio de asistencias en emergencias. Este índice del 13% se da entre otras cosas a la excesiva improvisación para satisfacer la demanda de la cercanía de la fecha comprometida al cliente para la salida del producto, por tanto se operativiza un producto que no satisface las necesidades del cliente, dando como resultado que la satisfacción del cliente y el grado de conformidad de los beneficiarios del servicio se vean seriamente afectados ya que internamente se desconocen los requisitos y las expectativas de servicio del cliente.

La gráfica que se presenta a continuación expone el comportamiento del universo de requerimientos de asistencia presentados en el año 2010, en el cual solamente un 85% de estos requerimientos es coordinado efectivamente, sin embargo, de este 85% existe un 11% (promedio) de producto no conforme, mismo que pese a que se lo registra, no se lo gestiona internamente para establecer una acción inmediata, correctiva o de mejora ya que la compañía carece de un mecanismo formal para este efecto.

Ilustración 23. Análisis de producto no conforme asistencias en emergencia

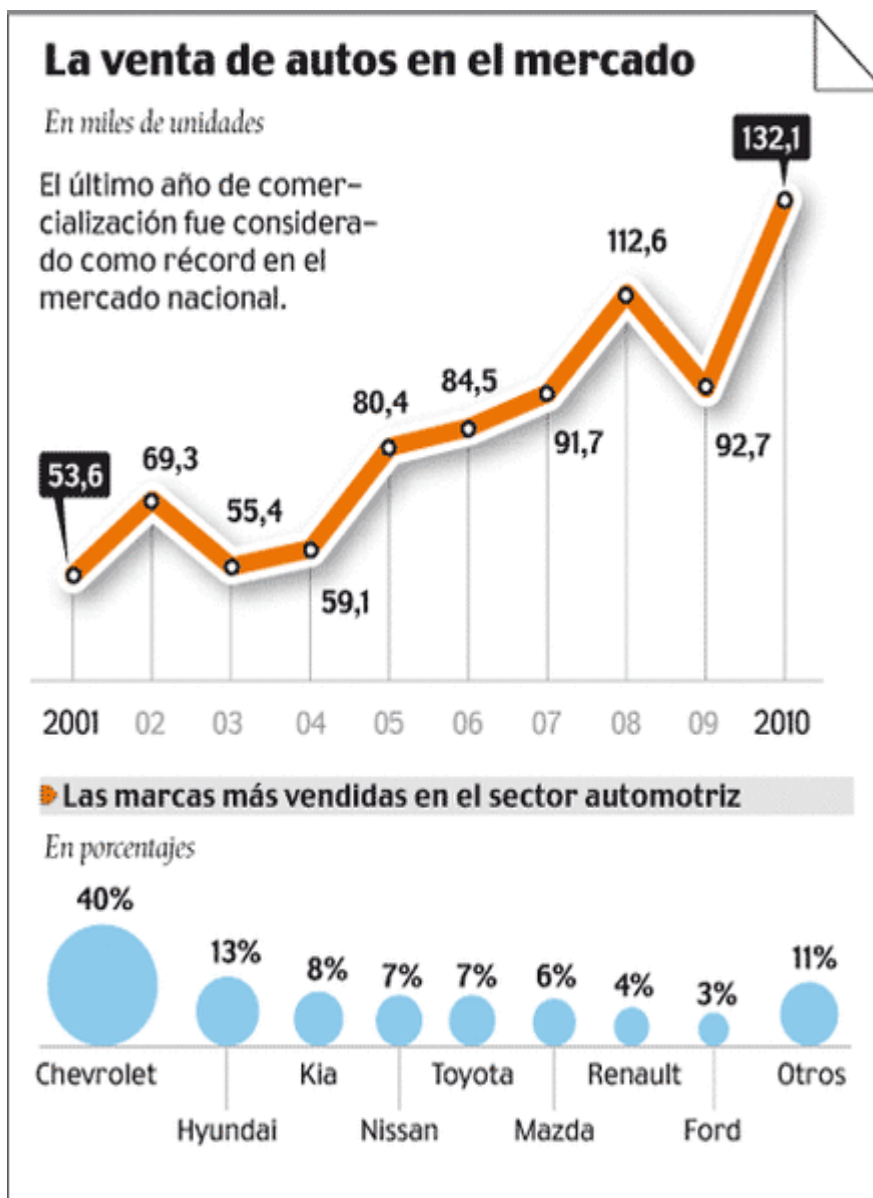


En el mismo orden de ideas, es necesario establecer que existe una tendencia lineal incremental en los requerimientos de asistencias desde el año de recolección de la información hasta Junio 2011, fecha en la que se tiene planificada la finalización de la implementación del mecanismo de mejora propuesto en esta investigación.

La demanda de solicitudes de asistencias en emergencias se da debido a factores como:

- Incremento del parque automotor en los distritos metropolitanos y capitales de provincias, tal como lo muestra la gráfica a continuación

Ilustración 24. Estadística de venta de autos en el Ecuador



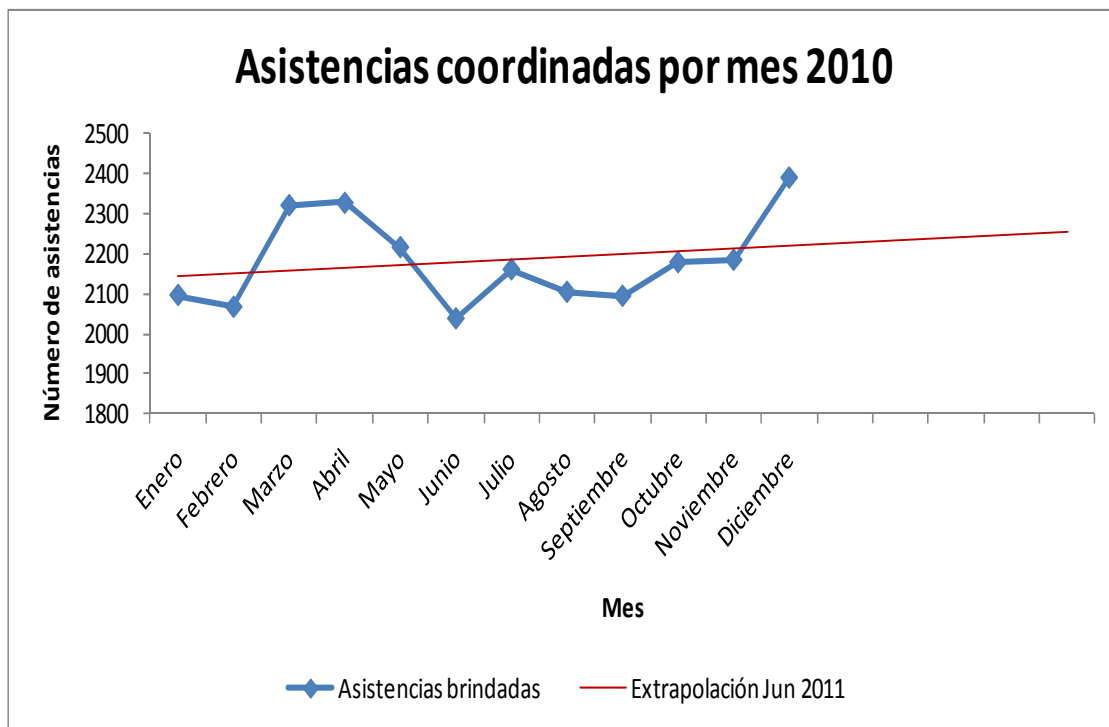
Fuente: AEADE / EL COMERCIO 24/05/2011

- Refuerzo en la comunicación escrita masiva de este servicio de valor agregado a los tarjetahabientes DinersClub, Visa Platinum, Visa Titanium, Diners Sphaera y Gas Club, como insertos en los estados de cuenta mensuales.
- Refuerzo en la interacción de reporte de siniestros a los beneficiarios de aseguradoras Rio Guayas Compañía de seguros y re-aseguros, Seguros Bolívar, Latina Seguros, Alianza compañía de seguros.

Al incrementarse linealmente la demanda, si no se implementa un mecanismo para la gestión de no conformidades, estas también crecerían pero de forma exponencial y por ende se degradaría la efectividad en la coordinación de la movilización de unidades de auxilio y consecuentemente se perdería gradualmente competitividad, clientes y finalmente credibilidad y posicionamiento de la marca Coris del Ecuador.

En la gráfica que se expone a continuación, se expresa el comportamiento de requerimientos de asistencia y su proyección de demanda hasta la fecha en que se tiene planificada la finalización de la implementación del mecanismo de mejora propuesto (Junio 2011).

Ilustración 25. Análisis de demanda de asistencias en emergencia



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

7. Dado que el factor “tiempo de llegada” tiene una marcada presencia en los componentes de origen del producto no conforme generado en Coris del Ecuador durante el 2010 ya que presenta un 43% del total de producto no conforme, es evidente la falta de identificación de la causa raíz del mismo.

El análisis de comparación ordenada de los factores relativos al problema de excesivo producto no conforme en las asistencias en emergencias de Coris del Ecuador, el mismo que decae necesariamente en la pérdida de eficiencia y competitividad de la compañía, permitió identificar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles que inciden sobre el origen del producto no conforme. Este análisis resultó especialmente valioso en la asignación de prioridades a los problemas de calidad en Coris del Ecuador.

Del análisis mencionado –comúnmente llamado análisis de Pareto-, se desprende que existe una concentración prioritaria de causas de no conformidades, las mismas que representan el 80% del origen de dichas no conformidades. Este 80% (pocos factores vitales) agrupa a las causas en orden de prioridad y concentración, de la siguiente manera:

- a) Tiempo de llegada de las unidades móviles de auxilio al lugar del siniestro **(43%)**
- b) Falta de actitud del proveedor del servicio al momento de brindar la asistencia **(21%)**
- c) La infraestructura del proveedor al momento de brindar la asistencia no es necesariamente la requerida para gestionar el servicio, lo que obliga al proveedor a recurrir a mecanismos alternativos o en su defecto a re-coordinar la asistencia **(15%)**

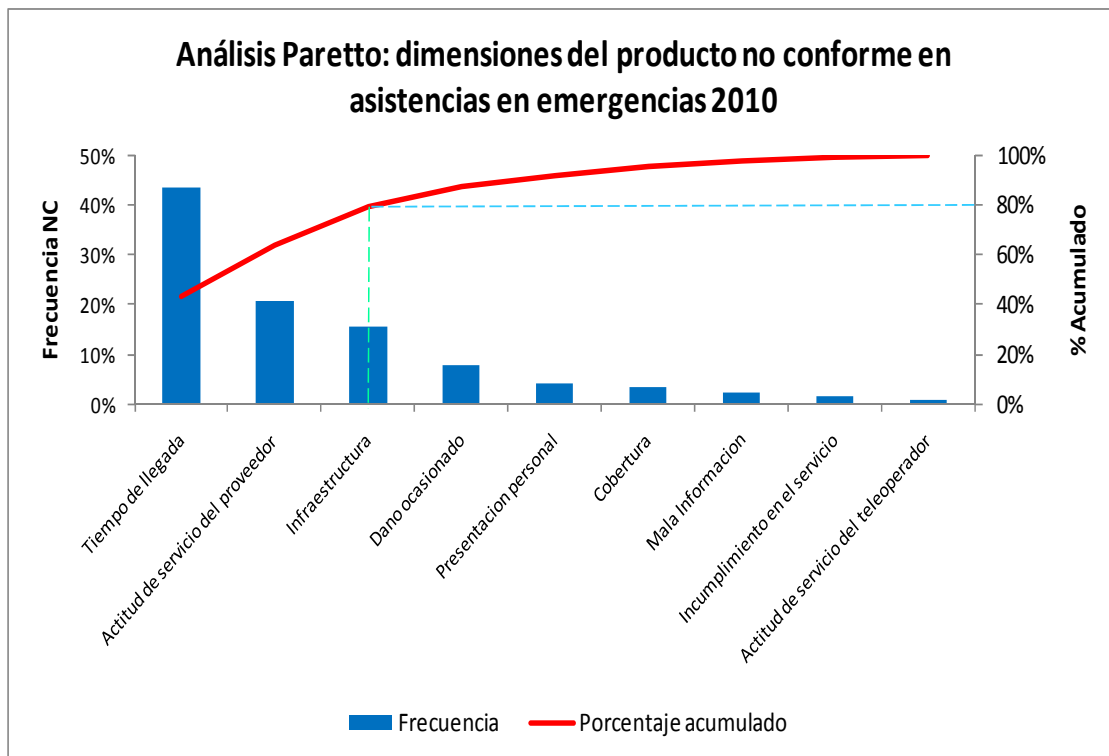
El 20% de causas de no conformidades (muchos factores útiles) se distribuye en orden de prioridad y concentración, de la siguiente manera:

- d) Daño ocasionado a la propiedad del cliente debido a negligencia en la manipulación del mismo **(8%)**
- e) Presentación del personal del proveedor de asistencias al momento de brindar el servicio **(7%)**
- f) Rango de cobertura del producto en términos de valor cubierto por plataforma para el transporte del vehículo, valor cubierto por la ambulancia terrestre, cantidad de gasolina otorgada para la ignición, número de asistencias sin costo en el año al cual tiene derecho un tarjetahabiente para el servicio de plomería y electricidad en emergencia, etc., cuyos parámetros son pre establecidos por el cliente **(3%)**
- g) Información errónea y falsa expectativa generada al cliente por el material publicitario entregado por el cliente Emisor de tarjeta de crédito o Aseguradora a su tarjetahabiente o beneficiario **(2%)**

- h) Incumplimiento de llegada de la unidad de servicio al lugar del siniestro (2%).
- i) Actitud de servicio presentada al momento de interactuar telefónicamente el operador del call center con el beneficiario del servicio de asistencias en emergencias (1%)

En la gráfica que se expone a continuación se expresa el análisis Pareto del origen del producto no conforme en Coris del Ecuador para las asistencias en emergencias durante el año 2010

Ilustración 26. Análisis pocos vitales, muchos triviales producto no conforme



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

8. De la encuesta que se realizó al beneficiario del servicio de asistencias durante el 2010, se obtuvo la matriz de criticidad que se expone en la Ilustración 24, la misma que determina las dimensiones de calidad con su respectiva importancia o ponderación versus el nivel de desempeño de cada uno de estos factores.

En este sentido se observa que el 66% de las dimensiones se encuentran ubicadas en el cuadrante de las variables que son importantes y que tienen un desempeño solamente un punto superior a 5.

Estas variables son:

- Tiempo de llegada
- Actitud en el servicio
- Actitud del operador

- Infraestructura del proveedor del servicio.

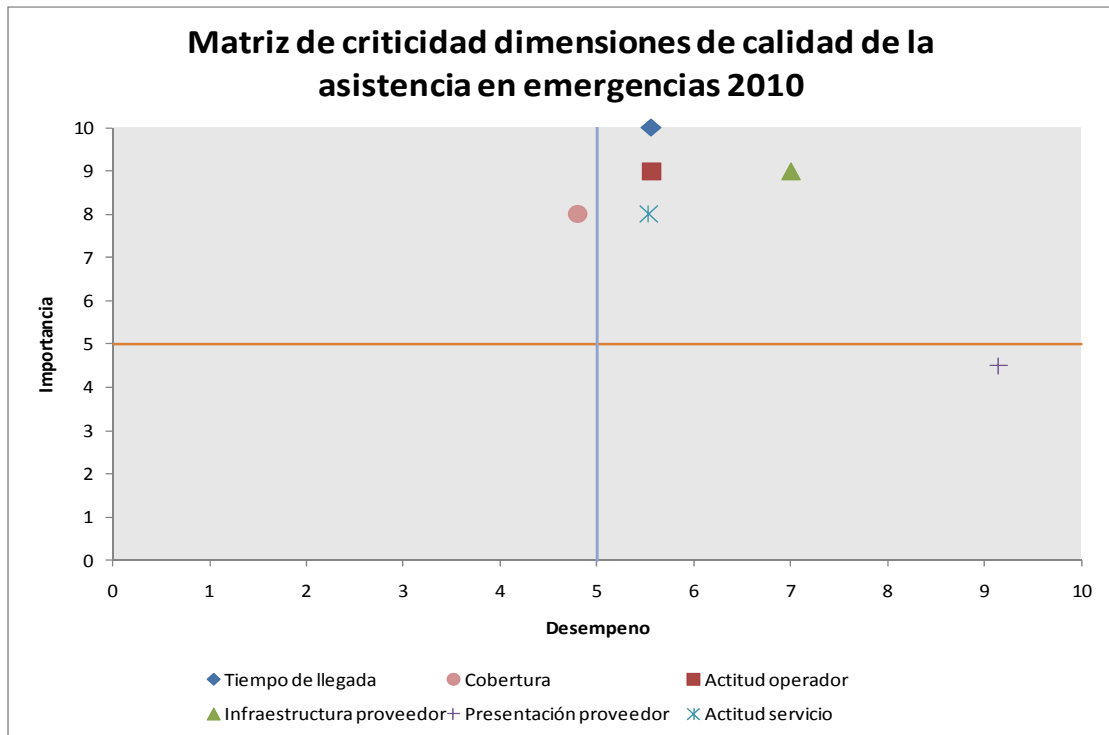
Estar variables, al ser categorizadas con una ponderación muy alta, deberían cuidarse que su desempeño sea el mayor ya que son las variables que inciden en mayor medida sobre la calidad de servicio percibida por el cliente y el beneficiario del servicio; sin embargo el análisis estadístico determina que el rendimiento de las mismas no supera la escala media de rendimiento. Esta estadística vista desde un ángulo cualitativo podría expresar que las variables que son más importantes en la percepción del cliente y en el desarrollo de la asistencia en emergencia, tienen un rendimiento regular

Lo propio sucede con la variable Cobertura, la cual aunque no tiene una ponderación significativamente importante en comparación con las arriba mencionadas, tiene un desempeño por debajo de la escala media, es decir, cualitativamente también tendría un rendimiento regular.

Pero esto no sucede con una variable que tiene poca ponderación e importancia desde la perspectiva del usuario final del servicio de asistencias y del cliente tarjeta de crédito / aseguradora, esta variable es la Presentación del proveedor, la misma que presenta un muy alto desempeño con respecto de las demás variables estudiadas en la encuesta.

De lo expuesto y basado en la estadística que se presenta a continuación, se podría englobar que la asistencia de emergencias en Coris del Ecuador se presta en productos con coberturas regulares, que son atendidas por operadores telefónicos con una actitud de servicio generalmente regular, con unidades de asistencia que llegan con una puntualidad regular con buena infraestructura pero que están muy bien presentados.

Ilustración 27. Análisis de criticidad de dimensiones de calidad para asistencias en emergencia



9. La productividad de la atención de llamadas de los requerimientos de emergencia del call center es inferior a la que se espera con el dimensionamiento actualmente proyectado, dado que las llamadas se abandonan en un porcentaje promedio del 25%.

Este abandono es ocasionado por las múltiples tareas que tiene que cumplir el teleoperador de servicio al momento de coordinar una asistencia, ya que al no existir un mecanismo estándar de operación, la interacción operador – supervisor – cliente – proveedor – supervisor, es una cadena que sigue pasos no secuenciales y no necesariamente ordenados de acuerdo al objetivo que se persigue, que es garantizar que la unidad de auxilio llegue entre 15 y 30 minutos al lugar del siniestro.

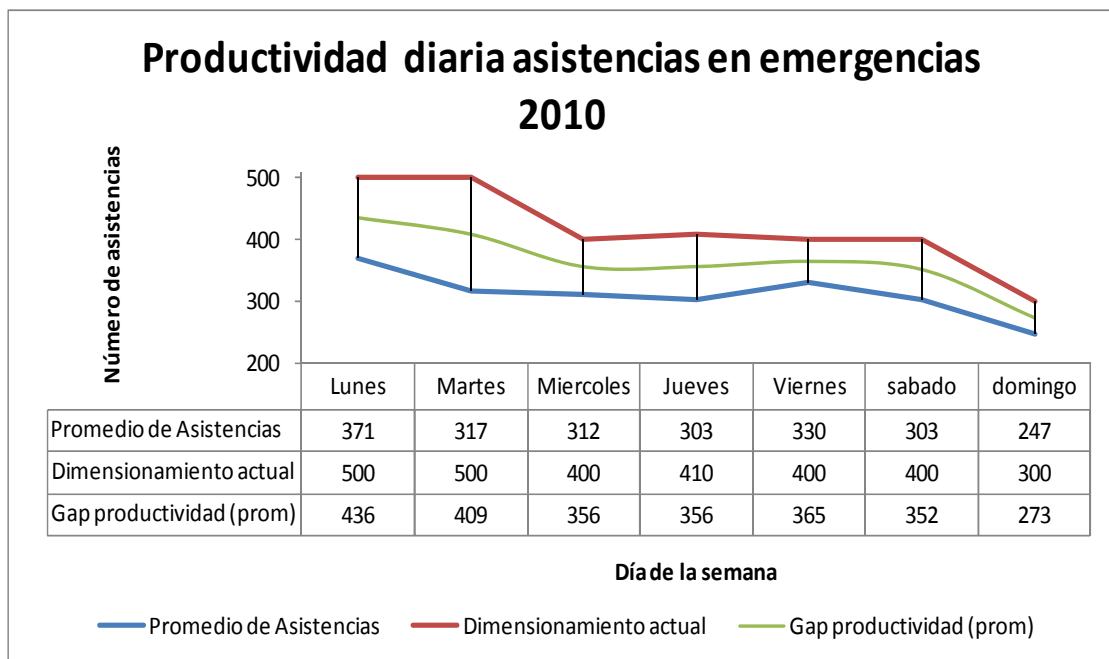
En este sentido, las llamadas abandonadas son requerimientos no atendidos de los cuales solamente se tiene el porcentaje de abandono, por lo que representa un producto no conforme no conocido ya que no se tiene el registro de cual fue el objeto de la llamada telefónica que se abandonó.

Por otro lado, el abandono se produce debido a que el tiempo consumido entre la atención de la llamada y la gestión de la asistencia es muy amplio, esto debido a que las estaciones de call center se encuentran con la extensión telefónica en uso mientras internamente se interactúa con la cadena arriba mencionada.

Finalmente, esta interacción desordenada bajo un mecanismo no formal que no tiene estandarizado el método y tiempo para cumplir actividades específicas, incide negativamente y de manera directa en la productividad general del call center, y por consecuencia en la satisfacción del beneficiario respecto del servicio.

La gráfica que se expone a continuación expresa la diferencia entre la productividad diaria esperada para la atención de requerimientos telefónicos en los que se solicita la asistencia (basada en la experiencia del mercado) versus la productividad que realmente se tiene en el call center de asistencias en emergencias.

Ilustración 28. Análisis de productividad call center de asistencias en emergencias



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

10. Los costos de operación en la compañía fueron estudiados en esta investigación los que son inherentes al pago de proveedores por concepto de prestación de servicios de:

- a) Grúa
- b) Plataforma
- c) Mecánica ligera
- d) Ambulancia
- e) Dolly e ignición
- f) Plomería de emergencia
- g) Electricidad de emergencia
- h) Vidriería de emergencia

Estos costos son significativamente altos debido a:

- a) Aunque una asistencia sea cancelada por el beneficiario dado que el tiempo de espera fue mayor al comprometido o al de la expectativa de él, el valor de la misma debe ser cancelado al proveedor. Este valor representa pérdida económica ya que el mismo no es reembolsable ni cobrable por ninguna vía
- b) La asignación de unidades de auxilio es dada solamente por la experiencia del teleoperador hacia el proveedor, es decir, no existe un criterio técnico ni un proceso para la búsqueda y asignación económicamente más conveniente para la empresa y que satisfaga el requisito del cliente o del beneficiario.
- c) No existe en la compañía un programa o política de administración de proveedores, la cual en primera instancia determine una alineación permanente de la operativa del proveedor hacia los objetivos institucionales y los estándares de servicio.

En este sentido el acercamiento con el proveedor es incipiente o casi nulo, dado que existe dispersión en la asignación de servicios, lo que hace que no se tenga un estudio de calificación del proveedor con dimensiones claras para este efecto.

A su vez, este desconocimiento del volumen de asignación de servicios impide que Coris del Ecuador tenga capacidad de negociación del precio de los servicios, lo que incide directamente en el costo de la operación.

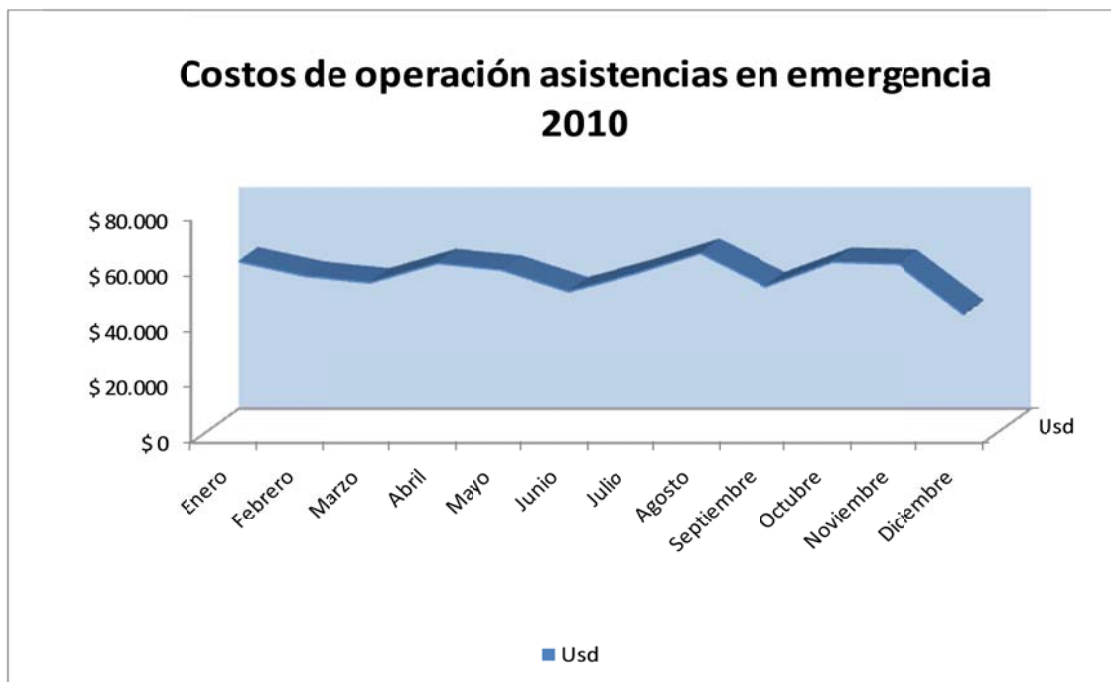
- d) Salvo para las fechas en que existe un feriado y se prevé una fuerte movilización de vehículos, no existe un estudio de concentración geográfica de las zonas donde es frecuente el uso de las asistencias, por tal motivo no existe una adecuada distribución logística – geográfica de las unidades de servicio para buscar bajar los tiempos y costos de movilización de dichas unidades. Este costo es trasladado a Coris del Ecuador.
 - e) La compañía no dispone de un mecanismo automático de geo-referenciación, el cual permita una mayor dinamicidad en la asignación de unidades de asistencia en función del lugar del siniestro. De la misma manera dada esta ausencia el control del costo por asistencia es un mecanismo manual en el que al final del mes el proveedor factura a Coris del Ecuador en base a un listado de servicios asignados y por un valor de kilometraje que establece el proveedor en cada asistencia.
- Este control manual del costo es fácilmente vulnerable y manipulable tanto por personal del call center de asistencia así como por personal del proveedor, lo cual genera una posibilidad de fraude y a la vez incrementa el costo operativo al momento de comparar las asistencias brindadas con las asistencias facturadas por parte del proveedor.

- f) Cuando un servicio es cancelado por parte del cliente o del beneficiario del mismo, es necesario rembolsar al cliente el valor cancelado por concepto del servicio que recibió por parte de un proveedor de su selección para solventar la necesidad que el cliente tuvo. Esto hace que el cliente no necesariamente tome la opción más económica sino la que se encuentre disponible y a su acceso.

En la gráfica que se expone a continuación se expresa la variación del costo total de operación para los servicios arriba denotados, desglosados por mes.

En esta estadística se puede visualizar el alto costo que tiene la operación de las asistencias en emergencia, teniendo en cuenta que el valor promedio de facturación mensual de esta línea de negocio es de \$120.000,00; de lo que se desprende que los costos de operación de la compañía para esta línea de negocios representan el 58,3% de su facturación.

Ilustración 29. Análisis de costos de operación de asistencias en emergencia



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

11. La rotación del personal que opera para la línea de negocios de asistencias en emergencias es relativamente alta teniendo en cuenta que aproximadamente hay un flujo del 30% del personal que ingresa y sale de la compañía en un universo de 150 personas que laboran en Coris del Ecuador.

La rotación del personal es debida a que dicho personal no es comunicado, ni adecuadamente capacitado al respecto del producto nuevo o modificado; sin embargo la exigencia que demanda el tipo de negocio sobre resultados de servicio

ante un elemento tan sensible como la atención de una emergencia y su correspondiente evaluación posterior, mismas que no necesariamente tienen una alta valoración ya que al existir una excesiva improvisación para la operativización de los productos, se omiten aspectos importantes como la definición del producto, recolección y formalización de requerimientos de cliente, capacitación sobre las características puntuales del producto, entrenamiento general y en si el mejoramiento de las competencias del talento humano.

Desde un plano global de la compañía, el talento humano en Coris del Ecuador no es gestionado, es decir, en lo concerniente al personal de la compañía no existen directrices y lineamientos de administración que permitan el desarrollo del capital humano, ya que para tal efecto existe el departamento Administrativo y Financiero que es quien se encarga de la gestión de la nómina de los empleados.

En este sentido, es necesario anotar también que la selección del personal no es realizada bajo un esquema estandarizado donde se haya relevado el perfil del cargo antes de iniciar un proceso de selección y una vez que se haya seleccionado al personal evaluar permanentemente su desempeño con el ánimo de identificar brechas en las competencias y así poder establecer un plan de acción para acortar estos espacios existentes entre el perfil requerido y el perfil del personal actual.

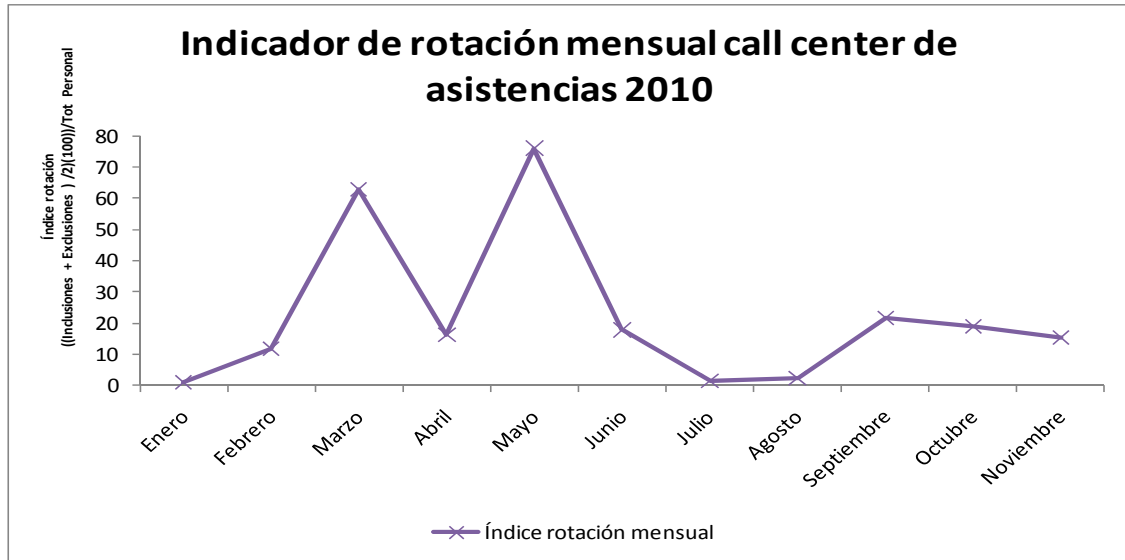
Es debido a la congruencia de estos factores que cuando se presenta una falla en el servicio, el origen de la misma es atribuido directamente a la persona que atendió el caso de emergencia, generando de esta manera la inconformidad del personal para mantenerse en la compañía partiendo de los permanentes llamados de atención realizados a la persona hasta las multas económicas a las que en ocasiones son imputadas.

En el mismo orden de ideas se puede recalcar que este factor incide también en el excesivo costo de operación del negocio, ya que la curva de aprendizaje del personal en un negocio tan dinámico y particular como es el de las asistencias en emergencias, hace que la alta rotación del personal tenga como consecuencias el incremento de producto no conforme, tiempo de capacitación, decremento del compromiso del personal, incidencia negativa en el clima laboral de la compañía, y en sí en la calidad del servicio.

La gráfica que se denota a continuación representa el comportamiento de la rotación del personal de asistencias en el 2010, período en el que existen dos picos que denotan comportamiento atípico del ingreso y salida de personal en los meses de

Marzo y Abril debido a condiciones particulares de la contratación del personal en dichos períodos.

Ilustración 30. Análisis de rotación en call center de asistencias en emergencias



Fuente: Elaboración propia – Operaciones Coris del Ecuador

*Nota: El indicador de rotación se calcula en función de la fórmula: $(inclusiones + exclusiones) / 2 * (100 / Total\ de\ personal)$*

3.6. Mecanismo de mejora propuesto para la asistencia en emergencias en Coris del Ecuador.

3.6.1. Establecimiento de los elementos estratégicos para la administración

Dada la ausencia de una planeación estratégica y una interacción de procesos documentados donde se establezca claramente las directrices, líneas de acción y componentes estratégicos formalmente declarados en la compañía, fue necesario generar talleres de trabajo conformados por el equipo gerencial de la compañía, el mismo que fue atendido por:

- Subgerencia General
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Tecnología
- Gerencia SOAT
- Gerencia de Siniestros

En estos talleres de trabajo se delimitó y se actuó con este comité de calidad especialmente para obtener:

- Recopilación de las declaraciones de misión, visión, y valores corporativos y su relación con lo que hasta el momento se conocía como el código de ética de la compañía.
- Declaración documentada de un compromiso de la Dirección para llevar a cabo el proyecto de implementación de mejora en la compañía.
- Bases de una política de calidad que guíe el actuar de la compañía de cara a la satisfacción del cliente.
- Creación de los objetivos e indicadores de calidad de la organización.
- Conformación del comité gerencial de calidad.
- Establecimiento y formalización de la manera en la que interactuarán los procesos en la organización, delimitando al respecto de dichos procesos:
 - Esquema global de interacción entre ellos
 - Responsables
 - Propósito
 - Alcance
 - Indicadores
 - Insumos
 - Entradas
 - Salidas
 - Actividades principales
- Cabe indicar que en la medida que se levantó y documentó las actividades del proceso se analizó sobre la marcha el orden lógico de las actividades que deben mantenerse dentro de dicho proceso, se eliminó las actividades que no agregaron valor al proceso o que en su defecto eran innecesarias, se reasignó actividades que no apoyaban al cumplimiento del propósito del proceso y que en su lugar si cumplían roles relevantes o de agregación de valor en otros procesos
- Evaluación de recursos asignados al nuevo esquema de calidad.
- Planeación de todos los factores que afectarán los plazos de implementación de la mejora propuesta en la organización.

En términos generales, la planificación de los elementos estratégicos del esquema de mejora propuesto, fue realizada tomando como base a la norma ISO 9001:2008.

Por este motivo, una vez que se implementó el esquema de mejora, la compañía tiene una orientación a la Gestión de la Calidad encaminada a fijar objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados.

En este sentido la planificación permitió, junto a la fijación de objetivos, analizar el pasado y lo que ocurre en la actualidad y tratar de optimizar los recursos para conseguir los resultados deseados.

En este escenario, la planificación efectuada aseguró que los cambios organizativos, en caso de que se produzcan, se realicen de forma controlada, y que la mejora propuesta a modo de Sistema de Gestión se mantiene actualizado durante la implantación de éstos cambios.

3.6.1.1. Creación de la Misión corporativa.

La misión corporativa al igual que los elementos estratégicos de Coris del Ecuador no existía dada la ausencia de una planeación establecida por la Dirección de la compañía, por tanto no existía tampoco la directriz que permite orientar el accionar de la compañía en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos.

Sin embargo la compañía poseía un “slogan” que era exhibido en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños lo conozcan y se familiaricen con el, pero, por lo general, la misión no significaba mucho para quienes laboran en la compañía. Para ellos la misión no era más que una sentencia que se les ocurrió a quienes la elaboraron.

Debido a este particular, en Junio 2010 se conformó el taller gerencial mencionado en el que se recopilaron los elementos estratégicos de la compañía y se planificó el esquema de mejora propuesto en esta investigación, por eso se orientó a que la Misión de la compañía no solo sea una sentencia bonita sino que pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones.

En el taller Gerencial mencionado se investigó principalmente al respecto del propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo, por tal motivo se buscó solvencia a las siguientes inquietudes:

- ¿Qué funciones desempeña Coris del Ecuador?
- ¿Cómo las desempeña?

Adicionalmente, se consideró buscar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, por tanto el equipo de planeación buscó la solvencia de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace Coris del Ecuador que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?
- ¿Cómo trabaja Coris del Ecuador: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a los objetivos?
- ¿Para quién trabaja Coris del Ecuador?
- ¿Por qué hace lo que hace Coris del Ecuador, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

En este orden de ideas, la misión institucional de Coris del Ecuador quedó delimitada de la siguiente manera:

MISION

Somos una organización multinacional que brinda servicios de asistencia, soporte administrativo - operativo y contact center, a organizaciones que requieren maximizar el valor de su negocio, garantizando eficiencia, fidelización y rentabilidad para las partes interesadas.

3.6.1.2. Creación de la Visión corporativa.

La visión de la compañía fue recogida de las aspiraciones del director general y del equipo gerencial que conforma el comité de Gerencia, que en ocasiones es encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones estuvieron encaminados los esfuerzos y las acciones para el establecimiento de la visión corporativa y por tanto los esfuerzos de todos los miembros de la organización, cuidando que esta visión aglutine los intereses de todos los agentes o stakeholders, internos y externos, que interactúan con la empresa.

En el taller gerencial que se recogió las entradas para que la Visión se convierta en ventajas tangibles para la empresa, se caracterizó por agrupar características que determinen que:

- a) Alcanzar la visión de Coris sea un proceso retador que provoque el entusiasmo y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- b) Sea informada y fundamentada en una comprensión firme de la actividad presente de Coris y de los inductores que modelan el futuro.
- c) Sea compartida, dado que fue creada mediante la colaboración de los actores clave de la empresa.
- d) Sea competitiva ya que creó las condiciones para ganar en toda la organización.
- e) Sea habilitante, de tal manera que faculte a los individuos de Coris a tomar decisiones significativas sobre tácticas y estrategias.

- f) Sea cohesionadora, en el marco de motivar el trabajo en equipo en Coris del Ecuador y delimitar la particular forma de ver y hacer las cosas de la organización, generando de esta manera una cultura empresarial

La Visión organizacional de Coris del Ecuador quedó delimitada de la siguiente manera:

VISIÓN

Ser líderes en el mercado nacional de servicios de asistencia y ser reconocidos como un referente dentro del sector empresarial de tercerización de procesos de negocios.

3.6.1.3. Creación de los Valores corporativos.

Los Valores Corporativos para Coris del Ecuador son componentes imprescindibles para cumplir con la misión y la visión de la organización.

De esta manera, los valores corporativos que se delimitaron, recogieron y se declararon formalmente en el taller gerencial, así como las conductas que deberán reflejar dentro de la organización para verificar su cumplimiento, se enlistan a continuación::

Valores corporativos:

1. Respetamos de manera integral al empleado y a la comunidad
2. Fomentamos la integridad personal y organizacional
3. Apoyamos toda iniciativa de mejora y la desarrollamos en equipo
4. Brindamos puntualidad a nuestros clientes con un servicio de calidad
5. Tenemos constancia en los nuevos retos
6. Asumimos la responsabilidad de servicio el brindar asistencias en Emergencias a la comunidad

Conductas asociadas a los valores corporativos:

Con las conductas enumeradas a continuación, las mismas que se clasifican de acuerdo a los valores corporativos que hacen referencia, es factible crear el marco de referencia de los lineamientos de un modelo de actuación común dentro del marco de referencia de los valores corporativos para ofrecer una guía orientada a los profesionales de Coris del Ecuador al respecto de cuáles han de ser sus pautas de conducta en el desarrollo del giro de negocio de la compañía.

Respeto:

El respeto integral al empleado y a la comunidad lo lograremos:

- Estableciendo relaciones fuertes y duraderas.
- Reconociendo la fortaleza en el carácter de nuestra gente.
- Siempre que nos importe el desarrollo de nuestra gente.
- Fomentando y apoyando que las personas hagan lo correcto en línea con los valores.

Integridad:

La integridad personal y organizacional lo lograremos:

- Actuando siempre de forma honrada.
- Siendo confiables y cumpliendo con nuestras promesas.
- Transmitiendo siempre cualquier información, buena o mala para Coris del Ecuador, con respeto a las normas sobre difusión y tratamiento de la información obtenida.
- Diciendo la verdad, aunque pueda molestar.
- Entendiendo que el equipo está por encima de la unidad. El éxito está en el equipo. Necesitamos orientar nuestros propios intereses y nuestros esfuerzos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de Coris del Ecuador:
- Preocupándonos de lo que ocurre en Coris del Ecuador
- Asumiendo que yo soy parte de Coris del Ecuador, debo cuidarlo como tal y no malgastar los recursos que tengo a mi disposición.
- Asumiendo que, aunque existen recursos mejores, tengo los que necesito.
- Entendiendo y compartiendo que las pautas de ahorro que se marcan desde la Dirección son en beneficio de Coris del Ecuador y en mi beneficio.

Trabajo en equipo:

El apoyo a las iniciativas de mejora y su desarrollo en equipo lo lograremos:

- Aprendiendo a trabajar en equipo para obtener los mejores resultados.
- Reconociendo y celebrando el éxito y los logros.
- Trabajando juntos, colaborando y cooperando entre nosotros.
- Facilitando la tarea del compañero, con lo que estamos facilitando la nuestra.
- Realizando la parte del trabajo que nos corresponde.
- Compartiendo la información útil para el equipo.
- Respetando a los demás miembros del equipo y su aportación.
- Valorando la experiencia y las ideas de los demás y pidiendo su ayuda.
- Asumiendo que mi aportación a Coris del Ecuador es importante y mi constancia me llevará a conseguir mi beneficio.

Calidad:

La puntualidad en el servicio con un trabajo de calidad lo lograremos:

- Exigiéndonos la excelencia individual y de grupo.
- Comunicando aquello que no podamos resolver.
- Cuidando que todo lo que hagamos influya positivamente en la calidad de mi trabajo considerando que repercutirá en la calidad de los productos y servicios a los clientes.
- Cuidando todos los detalles, por pequeños que parezcan.
- No olvidando la satisfacción de los requerimientos de ninguno de los grupos de interés de Coris del Ecuador, de cuya percepción de nuestra forma de actuar depende el mantenimiento del éxito en el futuro.
- Buscando hoy hacer mi tarea mejor que ayer como parte del éxito.
- Contribuyendo a la mejora ayudando a resolver los problemas.

Innovación:

La constancia en los nuevos retos lo lograremos:

- Intentando mantener el orden en nuestro alrededor.
- Conociendo mi trabajo y pudiendo ayudar a los nuevos compañeros.
- Siendo dedicados y apasionados en todo lo que hacemos.
- Identificándonos con el objetivo para alcanzarlo.
- Aprendiendo de los errores y transmitiendo la experiencia para que otros también aprendan.

Responsabilidad en el servicio:

La responsabilidad en el servicio lo lograremos:

- Posicionando el crecimiento sostenible antes de los logros rápidos.
- Escuchando bien y dando a nuestros clientes las mejores soluciones.
- Si nos importan los resultados de nuestras acciones (incluyendo el medio ambiente).
- Reconociendo los errores para buscar las soluciones y la mejora continua.
- Valorando los riesgos y asumiendo sólo los necesarios.
- Asumiendo que yo soy el primer cliente, para pensar de esta forma en los demás.
- Asumiendo que mi ayuda es necesaria para que los servicios lleguen perfectamente al cliente.
- Asumiendo que nuestros servicios son los mejores y que esto merece ser contado así.

3.7. Planificación y Diseño del modelo de mejora propuesto.

El esquema de mejora propuesto para Coris del Ecuador, se basa en un esquema de cumplimiento de requisitos de la norma de calidad ISO 9001:2008, estándar que se adoptó como guía para la implementación.

Este estándar de gestión se lo adoptó debido a que es un estándar internacional ampliamente probado y manejado en el mercado nacional. Adicionalmente se puede verificar que en el mercado tarjeta de crédito y asegurador los negocios se ganan o se pierden en la medida que las empresas puedan demostrar su capacidad de lograr la mayor eficacia y eficiencia en la entrega de sus productos.

En el mercado asegurador y de tarjeta de crédito ecuatoriano, principalmente en la línea de asistencias en emergencias los márgenes para el error son cada vez menores, y los clientes ponen toda su meticulosidad en la evaluación a sus proveedores y optan por los mejores en demostrar su nivel organizacional y planificación en la realización de sus procesos. En este sentido la Norma ISO 9001:2008 es un referente básico en esta elección por parte del cliente, por tanto es necesario que los lineamientos de gestión de Coris del Ecuador deban enmarcarse en este estándar, ya que por un lado ISO 9001 ayuda a demostrar a los clientes que Coris del Ecuador estaría preparado para abordar exitosamente las exigencias del cliente, y por otro lado, esta norma hace a la organización más competitiva dado que sus recursos humanos, técnicos y económicos se encontrarían en consonancia con el presupuesto fijado para la prestación del servicio y todo estaría supervisado y cada uno sabría lo que tiene que hacer y como.

De la misma manera, este estándar fue escogido por sobre otros modelos tales como: EFQM, modelo Iberoamericano para la excelencia, Malcom Baldrige, entre otros, debido a que ISO 9001 presenta principios claramente definidos que reflejan las necesidades inmediatas de Coris del Ecuador al respecto de los principios que trae la norma como su eje fundamental:

1. Enfoque al cliente

Inductor: La razón de ser de Coris del Ecuador son sus clientes. Una vez se ha determinado quién es el cliente de la organización, se diseñó un sistema desde su perspectiva, analizando lo que necesita y dando como resultado un sistema adaptado y adaptable.

2. Liderazgo

Inductor: Para que el esquema de mejora propuesto funcione fue necesario que sus líderes visualicen lo que quieren hacer, por tanto las estrategias las desarrolló el equipo directivo

3. Participación del personal

Inductor: Dado que en Coris del Ecuador, contar con buenos profesionales se revela como un aspecto decisivo, pero contar con sus capacidades al servicio de la organización lo es aún más, se enmarca la importancia de la motivación y la iniciativa de los componentes de la organización como un activo intangible que no se puede comprar con dinero y que a la organización le puede brindar los mejores beneficios.

4. Enfoque basado en procesos

Inductor: Los resultados de Coris del Ecuador los proporcionan los procesos, no los departamentos, secciones, o áreas de la organización. Para entregar un servicio a tiempo y acorde a las expectativas del cliente basta con realizar las actividades necesarias antes de que finalice el plazo de entrega.

5. Enfoque sistémico para la gestión

Inductor: Un sistema está formado por un conjunto de procesos relacionados, ejecutados bajo unas condiciones especificadas (los procedimientos), siguiendo la estrategia establecida por la Dirección, pero además está rodeada por muchos elementos que forman parte de su universo: clientes, proveedores, el medio ambiente, la sociedad, instituciones públicas, agentes sociales, un marco jurídico. En este sentido, Coris del Ecuador conjuga sus necesidades con las necesidades de su entorno, a través de un todo para la gestión.

6. Mejora continua

Inductor: Coris del Ecuador debe realizar esfuerzos continuados por ser mejor, ya que una organización que no evoluciona hacia la mejora de todas sus partes, inexorablemente cambiará a peor (su calidad disminuirá con el tiempo). El modelo ISO 9001:2008 desarrolla con amplitud el concepto de mejora continua definiendo un proceso de mejora continua basado en el establecimiento de una estrategia (Política -> Objetivos), las acciones para conseguir los objetivos, recogida de datos, análisis y revisión.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La toma de decisiones basadas en suposiciones, tal como lo hacía Coris del Ecuador antes de la implementación del esquema de mejora propuesto, conllevaban un riesgo elevado, dado que esto representa añadir incertidumbre a un acto que ya de por sí es arriesgado: decidir. En Coris del Ecuador era necesario contar con un esquema que genere información de forma natural y que su tratamiento permita extraer conclusiones acerca de la situación real de la organización y su entorno.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Inductor: En la relación con los proveedores, las tensiones, disputas y enfrentamientos no rendían nunca beneficios, sino pérdidas para Coris del Ecuador. Con la mejora propuesta se redundaron esfuerzos por establecer relaciones de mutua confianza con sus proveedores ya que esta situación aumentó la capacidad de ambos para crear valor. Las dificultades de los proveedores repercuten negativamente tarde o temprano en los clientes de éstos.

Finalmente, se escogió este estándar debido a que una vez que se haya implementado la solución, se puede afirmar que se habrán establecido las bases para la consecución de la certificación de calidad ISO 9001:2008.

En este sentido, tanto el diseño de la propuesta como el alcance de la implementación iniciaron con una fase de exploración y diagnóstico en busca del nivel de cumplimiento de estos requisitos (en la medida que sean aplicables a la organización).

Una vez que se encontró y se estableció la brecha existente entre los requisitos necesarios para implementar el modelo basado en ISO 9001:2008 y lo que realmente tiene la compañía se estableció como primer paso un cronograma de actividades que cubra el relevamiento de tareas necesarias para cumplir con este objetivo.

3.7.1. Diagnóstico del nivel de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008 en Coris del Ecuador.

La herramienta que se utilizó para levantar un diagnóstico específico del nivel de cumplimiento de requisitos fue la lista de chequeo basado en ISO 9001:2008, cuya finalidad de aplicación se encuentra en correspondencia con el objetivo de esta etapa.

Esto constituyó un punto de partida para comenzar a organizar todo el esquema de mejora a partir de los resultados de este diagnóstico según la norma, de ahí lo importante que resultó la aplicación de esta herramienta.

La Lista de Chequeo se conformó partiendo de todos los requisitos expuestos en ISO 9001:2008 y se aplicó a toda la organización para verificar la conformidad o la no aplicabilidad de un requisito. Aquí tomé en cuenta el resultado obtenido con la aplicación de la Matriz Diagnóstico en lo referente a la verificación de los requisitos en todas las áreas de la empresa que presentaron una relación fuerte a medianamente fuerte entre ellas y los primeros ya que las relaciones débiles es equivalente a nula interacción entre el área y el requisito por tanto no resulta significativo su comportamiento para la aplicación de la lista.

La recopilación de información se hizo a través de entrevistas personales, revisión de documentos, observaciones y chequeo de evidencias con lo cual se arriba a los resultados de incumplimiento, no cumplimiento y/o improcedencia en cantidad de los requisitos de la norma en Coris del Ecuador.

El resultado obtenido en la verificación de cada uno de los puntos incluidos sirvió como un insumo para gestionar la planificación de actividades necesarias para cubrir la operación de relevamiento de información incluida en el esquema de mejora propuesto.

A continuación en la Tabla 9 se describe la herramienta que fue utilizada para establecer el diagnóstico formal del estado de cumplimiento de requisitos.

Tabla 9. Herramienta de diagnóstico de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008

DIAGNOSTICO CUMPLIMIENTO REQUISITOS ISO 9001:2008
Coñis del Ecuador, Agosto 2010

Para administrar este documento ubique una marca en la casilla correspondiente:



REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	I		II				III		PUNTAJACIÓN TOTAL		
	EXISTE?		% AVANCE	CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS			UTILIZAN?			% AVANCE	
	SI	NO		25%	50%	75%	100%	SI			NO
GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN											
1	Modelo de procesos: Identificación de procesos de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
2	Documentación que sustente las características de los procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
3	Existencia de un documento que emane la política de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
4	La política de calidad es acorde con los requisitos (5.3):	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
5	Existencia de definición documentada de los objetivos de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
6	La política de calidad y objetivos están difundidos:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
7	Son entendidos y reconocidos por el personal la política y objetivos de calidad:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
8	Están siendo medidos los objetivos de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
9	Existe documentación de soporte de la planificación del sistema de gestión:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
10	Se tiene establecida metodología para responder a cambios del sistema:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
11	Enfoque al Cliente: Están definidos los requisitos del cliente y se cumplen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
12	Existe un líder del sistema de gestión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
13	Esta documentado el nombramiento de un representante de la dirección:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
14	Están definidos mecanismos para asegurar comunicación interna	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100				100		0	66.67
15	La gerencia desarrolla revisiones por la dirección	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
16	Existen registros de las revisiones por la dirección y sus acciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
17	Están definidas las Responsabilidad y Autoridades del personal de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
18	Existe un mecanismo de provisión de Recursos para el sistema de gestión (Presupuesto)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00
19	Existen metodologías definidas e implementadas de mantenimiento de la Infraestructura	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0				0		0	0.00

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA											0,00		
20	Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.										0	0	0,00
21	Manual de Calidad.										0	0	0,00
22	Procedimiento Control de documentos.										0	0	0,00
23	Procedimiento Control de los registros de calidad.										0	0	0,00
24	Procedimiento Auditorías internas.										0	0	0,00
25	Procedimiento Control de productos no conformes.										0	0	0,00
26	Procedimiento Acciones correctivas.										0	0	0,00
27	Procedimiento Acciones preventivas.										0	0	0,00
28	Registros Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.										0	0	0,00
29	Registros Revisión de los requisitos relacionados con el producto.										0	0	0,00
30	Registros Elementos de entrada del diseño y desarrollo.										0	0	0,00
31	Registros Resultados de la verificación del diseño y desarrollo.										0	0	0,00
32	Registros Resultados de la validación del diseño y desarrollo.										0	0	0,00
33	Registros Control de cambios del diseño y desarrollo.										0	0	0,00
34	Registros Evaluación de proveedores.										0	0	0,00
35	Registros Control de los equipos de medición.										0	0	0,00
36	Registros Resultados de la verificación y calibración de los instrumentos de medición.										0	0	0,00
37	Registros Auditorías internas.										0	0	0,00
38	Registros Autoridad responsable de la puesta en uso del producto.										0	0	0,00
39	Registros Tratamiento de las no conformidades.										0	0	0,00
40	Registros Acciones correctivas.										0	0	0,00
41	Registros Acciones preventivas.										0	0	0,00
TALENTO HUMANO											0,00		
42	Existe la definición de educación, habilidades, experiencia y formación para los cargos										0	0	0,00
43	Registros Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.										0	0	0,00
44	Se evalúa planificadamente la competencia del personal										0	0	0,00
45	Se desarrollan acciones para mantener la competencia del personal										0	0	0,00
46	Existen registros de la educación, formación, experiencia y habilidades.										0	0	0,00
47	Existe Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial										0	0	0,00

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO / PRESTACIÓN DEL SERVICIO											0,00		
48	Están definidos mecanismos para la planificación de la realización del Producto-servicio										0	0	0,00
49	Existen procesos definidos para la prestación del servicio ó realización del producto										0	0	0,00
50	Están determinados los requisitos del cliente										0	0	0,00
51	Están determinados los requisitos implícitos del servicio-producto										0	0	0,00
52	Están determinados los requisitos legales y reglamentarios del servicio-producto										0	0	0,00
53	Están determinados los requisitos de la organización										0	0	0,00
54	Se revisa el cumplimiento de los requisitos anteriores.										0	0	0,00
55	Existen registros de revisión de los requisitos y sus acciones										0	0	0,00
56	Existen mecanismos para asegurar comunicación con los clientes										0	0	0,00
57	Existen las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo del producto/servicio										0	0	0,00
58	Existe documentación que defina las características del producto o servicio.										0	0	0,00
59	Existe instrucciones de trabajo										0	0	0,00
60	Utilización de equipo apropiado										0	0	0,00
61	Verificación de dispositivos de seguimiento y medición										0	0	0,00
62	Implementación de actividades de liberación entrega y posteriores a la entrega										0	0	0,00
63	Existen mecanismos de validación de los procesos de la producción y prestación del servicio										0	0	0,00
64	Mecanismos de identificación y trazabilidad										0	0	0,00
65	Controles frente a la Propiedad del cliente										0	0	0,00
66	Controles para la Preservación del producto										0	0	0,00
67	Controles de los dispositivos de seguimiento y de medición										0	0	0,00
DISEÑO Y DESARROLLO											0,00		
68	Existe una metodología para planificar el Diseño y Desarrollo										0	0	0,00
69	Se definen las entradas del diseño y desarrollo										0	0	0,00
70	Existen mecanismos para revisar el diseño y desarrollo										0	0	0,00
71	Existen mecanismos para verificar el diseño y desarrollo										0	0	0,00
72	Existen mecanismos documentados para validar el diseño y desarrollo										0	0	0,00
73	Existe control de cambio al diseño y desarrollo										0	0	0,00
COMPRAS											11,11		
74	Existe definido un proceso de compras										100	0	66,67
75	Existen criterios de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.										0	0	0,00
76	Existen registros de evaluaciones y sus acciones derivadas										0	0	0,00
77	Existen mecanismos para definir las características de los productos a comprar										0	0	0,00
78	Existen mecanismos para informar a los proveedores las necesidades de la organización										0	0	0,00
79	Se desarrolla planificada y verificada a los productos comprados										0	0	0,00

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA											6,67	
80	Existen métodos para hacer seguimiento de la percepción del cliente frente a su satisfacción	<input checked="" type="checkbox"/>	100						100		0	66,67
81	Se desarrollan auditorías internas planificadamente	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
82	Existen auditores internos calificados	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
83	Existen registros de la realización de auditorías	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
84	Existen implementados y con registros mecanismos de seguimiento y medición de los procesos	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
85	Existen implementados mecanismos de seguimiento y medición del producto-servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
86	Existen mecanismos para controlar el producto no conforme	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
87	Existe evidencia de Análisis de Datos	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
88	Existe un manejo controlado de las acciones correctivas	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
89	Existe un manejo controlado de las acciones preventivas	<input checked="" type="checkbox"/>	0						0		0	0,00
AVANCE PROMEDIO TOTAL											2,25	

3.7.2. Planificación de actividades para cubrir la brecha de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008 en Coris del Ecuador.

Una vez que se delimitó la situación actual, se definió y esquematizó todas las actividades que fue necesario cumplir para obtener el resultado esperado. Estas actividades se establecieron en un marco de tiempo utilizando la metodología Gantt para el control de tiempo del desarrollo de las mismas y estuvieron a cargo del investigador, mismas que detallo a continuación:

Tabla 10. Cronograma de implementación de la solución propuesta

PLANEACION DE ACTIVIDADES - OPTIMIZACION DE PROCESOS CORIS DEL ECUADOR

FECHA REALIZACIÓN: AGOSTO 2010

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
PLANIFICACIÓN DEL SGC																																
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
PRODUCTO #1: POLÍTICA DE CALIDAD, MAPA DE PROCESOS, OBJETIVOS DE CALIDAD PLANIFICADOS, ENTRENAMIENTO: PLANIFICACIÓN DEL SGC, FUNDAMENTOS Y REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008																																
IMPLEMENTACIÓN SGC (DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS)																																

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	PROYECTO IMPLEMENTACION RELACIONADA																											
1.1	ENTRENAMIENTOS Y DOCUMENTACION RELACIONADA																											
1.1.C	Capacitación Gestión por procesos																											
	Mapa de procesos																											
	Modelo para caracterizaciones de proceso																											
1.2	Capacitación Documentación																											
	Definición de procedimiento de Elaboración y control de Documentos																											
	Definición de procedimiento de Control de Registros																											
1.3	Capacitación Acciones correctivas y preventivas																											
	Definir procedimiento para Acciones correctivas, preventivas y/o mejora																											
	Definir formatos de Acciones correctivas, preventivas, y/o mejora																											
1.4	Capacitación Indicadores de gestión																											
	Definir indicadores de gestión de la organización																											
	Realizar fichas técnicas de indicadores de gestión																											
1.5	Capacitación Producto / servicio no conforme																											
	Definir procedimiento de Control de Producto/Servicio no conforme																											
	Definir formatos de Control de producto/servicio no conforme																											
2	PROCESO GERENCIAL																											
2.1	Definir Responsable del proceso																											
2.2	Definir descripción del proceso (Caracterización)																											
2.3	Establecer comité de calidad (si es necesario)																											
2.4	Establecer los mecanismos para difundir periódicamente los requisitos y expectativas del cliente, la política de calidad y los objetivos de calidad.																											
2.5	Medir indicadores de gestión para el proceso																											
2.6	Tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora en los formatos definidos por el sistema de gestión de calidad																											
2.7	Verificar la implementación y estandarización de las actividades del proceso																											
2.8	Realizar comités de calidad para hacer seguimiento a la implementación																											

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
4	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO																														
4.1	Definir Responsable del proceso																														
4.2	Definir descripción del proceso (Caracterización))																														
4.3	Definición de requisitos para el servicio/producto																														
4.4	Realizar Documento: Plan de calidad, procedimiento, otros																														
4.5	Revisar documentación																														
4.6	Aprobar documentos anteriores																														
4.7	Definición de fichas técnicas de producto / servicio																														
5	PROCESO DE COMERCIAL																														
5.1	Definir Responsable del proceso																														
5.2	Definir descripción del proceso (Caracterización))																														
5.3	C Taller de sensibilización comercial																														
5.4	Definición del procedimiento Comercial																														
5.5	Desarrollo de formatos comerciales																														
5.6	Revisión procedimiento comercial																														
5.7	Aprobar documentos anteriores																														
5.8	Difusión del procedimiento																														
5.9	Medir indicadores de gestión para el proceso																														
5.10	Tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora en los formatos definidos por el sistema de gestión de calidad																														
5.11	Verificar la implementación y estandarización de las actividades del proceso																														

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	PROYECTO IMPLEMENTACIÓN																															
6	PROCESO DE COMPRAS																															
6.1	Definir Responsable del proceso																															
6.2	Definir descripción del proceso (Caracterización)																															
6.3	Definición de impacto de cada producto sobre la realización del producto/ prestación del servicio o sobre el producto final																															
6.4	Levantamiento de información sobre los proveedores a los que actualmente se les compra los productos anteriores																															
6.5	Establecer Listado de Proveedores																															
6.6	Definición de procedimiento de evaluación y selección de proveedores																															
6.7	Definición de procedimiento de Seguimiento al desempeño de proveedores																															
6.8	Definición metodologías de mantenimiento infraestructura administrativa																															
6.9	Revisión de procedimientos anteriores																															
6.10	Aprobar documentos anteriores																															
6.11	Difusión del procedimiento																															
6.12	Implementar procedimiento de Seguimiento al desempeño de los proveedores con los proveedores a los que se les compra actualmente																															
6.13	Mantener organizados de acuerdo al "control de registros" los registros de selección y seguimiento de proveedores																															
6.14	Medir indicadores de gestión para el proceso																															
6.15	Tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora en los formatos definidos por el sistema de gestión de calidad																															
6.16	Verificar la implementación y estandarización de las actividades del proceso																															

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
8 PROYECTO IMPLEMENTACIÓN																															
8 PROCESO DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/PRESTACIÓN DEL SERVICIO																															
8.1 Definir Responsable del proceso																															
8.2 Definir descripción del proceso (Caracterización)																															
8.3 Definición de procedimientos, instructivos o guías																															
8.4 Verificación y definición de mecanismos de trazabilidad del producto/servicio																															
8.5 Establecer procedimientos o metodología de identificación, verificación, protección y amparo de los bienes incorporados al producto o la prestación del servicio que sean propiedad del cliente.																															
8.6 Establecer procedimientos o metodología de identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección para asegurar la preservación del producto.																															
8.7 Establecimiento de lianamientos de metrología para equipos de seguimiento y medición.																															
8.8 Establecimiento de la metodología de mantenimiento de la infraestructura																															
8.9 Revisión de procedimientos anteriores																															
8.10 Aprobar documentos anteriores																															
8.11 Difusión del procedimiento																															
8.12 Medir indicadores de gestión para el proceso																															
8.13 Tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora en los formatos definidos por el sistema de gestión de calidad																															
8.14 Verificar la implementación y estandarización de las actividades del proceso																															

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
PROYECTO IMPLEMENTACIÓN																												
11	PROCESO DE DOCUMENTACIÓN																											
11.1	Definir Responsable del proceso																											
11.2	Definir descripción del proceso (Caracterización)																											
11.5	Realización de Listado Maestro de Documentos																											
11.7	Realización de Listado Maestro de Registros																											
11.8	Realizar Manual de Calidad																											
11.9	Revisar documentos anteriores																											
11.10	Aprobar documentos anteriores																											
11.12	Tomar las acciones correctivas, preventivas o de mejora en los formatos definidos por el sistema de gestión de calidad																											
11.13	Verificar la implementación y estandarización de las actividades del proceso																											
	PRODUCTO NO. 2: DOCUMENTACIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN, CARACTERIZACIONES, METODOLOGIAS DE MEDICIÓN, CONTROL Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS. CAPACITACIÓN ESPECIFICA EN: GESTION POR PROCESOS, DOCUMENTACIÓN DEL SGC, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS, INDICADORES DE GESTION PRODUCTO / SERVICIO NO CONFORME																											

3.7.3. Alcance de la propuesta de optimización de procesos.

La propuesta de mejora y optimización de los procesos de Coris del Ecuador es extensiva en el área de Asistencias en Emergencias de la compañía.

En este sentido, aunque el trabajo de campo de esta investigación consistió en la creación, documentación, formalización, difusión e implementación general de:

- Elementos estratégicos
- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Identificación e interacción de procesos
- Caracterización de procesos
- Procedimientos, registros e instructivos

Sin embargo, hay actividades específicas que fue necesario cumplirlas a nivel de detalle para la consecución del objetivo de implementación del esquema de mejora, las mismas que se desglosan a continuación:

- Delimitación de responsables de cada proceso
- Establecimiento de propósito de cada proceso
- Generación de indicadores por proceso
- Realización del listado maestro de documentos
- Realización del listado maestro de registros
- Revisión de documentos anteriores
- Verificación de la estandarización de las actividades del proceso de control de documentos
- Establecimiento de procedimiento de auditorías internas de calidad

Con lo anteriormente expuesto, se define que el alcance de la propuesta de optimización para Coris del Ecuador, hace referencia únicamente al nuevo esquema de diseño y desarrollo de productos, cuya ausencia antes de la implementación incidió directamente en el producto no conforme y en las condiciones de situación actual de la compañía que se delimitó en los acápites 3.4 y 3.5 de este documento. Por tal motivo la evaluación sobre los resultados obtenidos se realizó entorno de los índices especificados en estos acápites, posterior a la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo de la organización.

Cabe indicar que la implementación de la nueva variable "Proceso de Diseño y Desarrollo de productos" como mecanismo de mejora en la administración de Coris del Ecuador per sé no es una actividad aislada, sino que fue necesario recorrer todos los pasos establecidos en el

cronograma para que la implementación de esta variable inicial lleve al resultado deseado por la compañía en términos de mejora.

Entre las actividades necesarias para llegar a la implementación de esta variable, pero cuyo tratamiento no se expresan en este documento por tanto no constituyen parte del alcance de la investigación (aunque se las hace referencia y en algunos casos se establece como documentos anexos) se encuentran:

- Formación de auditores internos de calidad
- Planeación de auditorías internas de calidad
- Capacitación al personal: Fundamentos ISO 9001:2008
- Capacitación al personal: Gestión por procesos
- Capacitación generación de documentación
- Capacitación Acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Capacitación Indicadores de gestión
- Capacitación Producto no conforme
- Realización de comités de calidad para el seguimiento de la implementación de cada proceso
- Elaboración de Plan de calidad
- Elaboración de fichas técnicas de productos

3.8. Generación de los elementos que componen el esquema de mejora propuesto.

3.8.1. Creación de la política de calidad.

La política de calidad de Coris del Ecuador se la creó como necesidad de contar con una directriz global que establezca los lineamientos del accionar del personal, de cara a las necesidades y expectativas del cliente, ya que con su ausencia, el personal de la compañía cumplía los requerimientos de cliente de la manera en que sus posibilidades lo permitían si dicho requerimiento estaba especificado.

En este sentido, dicha política de calidad se la creó a partir de la construcción de una matriz de intenciones versus expectativas, para obtener los inductores de dicha política de calidad, tal como se denota en la Tabla 11

Tabla 11. Matriz de expectativas e intenciones para la creación de la Política de Calidad

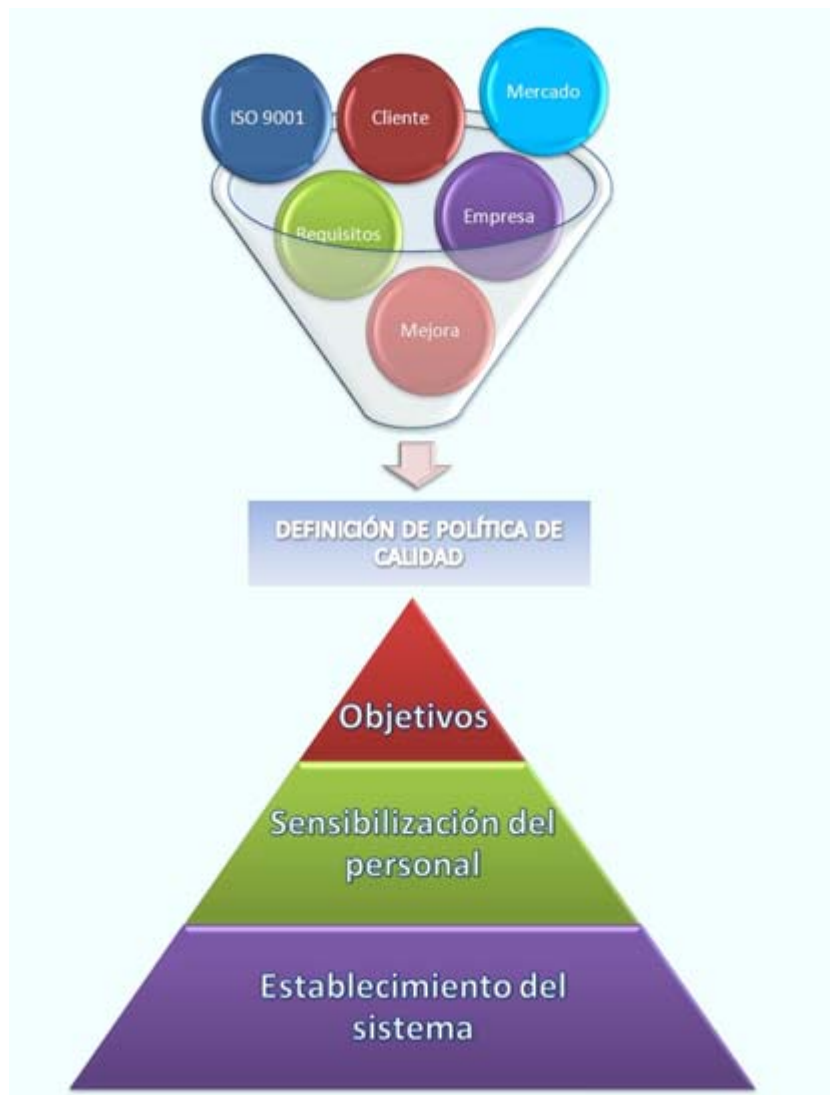
MATRIZ DE INTENCIONES Vs EXPECTATIVAS - CORIS DEL ECUADOR - AGOSTO 2010								
		Expectativas del Cliente				Total	Posición	
		Tiempo de respuesta comprometido	Garantía / respaldo	Innovación productos y servicios	Cordialidad en servicio			Costo competitivos
Intenciones de la Organización	Entrega oportuna en el servicio	5	3	5	1	3	225	3
	Relación Costo/Beneficio adecuado	1	3	5	1	5	75	5
	Mejoramiento continuo	5	5	5	5	5	3125	1
	Respaldo	3	5	5	1	3	225	4
	Información oportuna	3	3	3	1	1	27	6
	Confianza	5	5	5	5	3	1875	2
Total		1125	3375	9375	25	675		
Posición		3	2	1	5	4		

Fuente: Elaboración propia

En el sentido arriba expuesto, la política de calidad de Coris recogió parámetros muy importantes que constituyen el segmento de mercado de la compañía, elementos organizacionales internos de ella, la visión de la compañía, etc., pero principalmente se recogió la proyección de un comprometimiento integral hacia la satisfacción de requisitos del cliente, de tal manera que una vez que se la implemente junto con los demás elementos que constituyen la propuesta de mejora, sea la base estructural para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la compañía.

La figura 28 denota esquemáticamente la manera en que se recopilieron las variables para la creación de la política de calidad en Coris del Ecuador.

Ilustración 31. Esquematación de componentes de la Política de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Con la priorización de los resultados obtenidos en la matriz de Expectativas vs. Intenciones, y con su consecuente formulación, se obtuvo como política de calidad:

POLITICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes, generando confianza, brindando garantía y respaldo en el servicio, a través del mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de las competencias del talento humano, la innovación de productos y la optimización de los recursos técnicos, tecnológicos y financieros.

3.8.2. Creación de los objetivos de calidad.

De la política de calidad arriba mencionada, se desprendieron 3 objetivos de calidad, mismos que se detallan a continuación con su enunciado y el respectivo plan de actividades para el cumplimiento del mismo.

Objetivo de calidad 1.

PROCESO	Recursos Humanos			
RESPONSABLE	Gerente Administrativo			
OBJETIVO	Desarrollar continuamente las competencias del talento humano			
ACTIVIDAD	MEDICION	FRECUENCIA DE REVISION	META	RESPONSABLE POR LA ACTIVIDAD
1. Desarrollar y actualizar herramientas para la gestión del talento humano - Manual de funciones - Plan anual de capacitación - Estructura organizacional - Manual de incentivos - Procedimiento de selección de personal - Manual de inducción	Herramientas desarrolladas / total de herramientas establecidas	semestral	100%	Jefe de Recursos Humanos
2. Desarrollar las competencias Organizacionales - Definir competencias organizacionales - Definir competencias técnicas para cada cargo - Establecer la brecha para cada				

<p>competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar plan de acercamiento - Implementar plan de acercamiento - Revisar, ajustar y mejorar el Plan de desarrollo de competencias 	<p>*GAP de competencia</p>	<p>Semestral</p>	<p>60%</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>
<p>3. Evaluar permanentemente el desempeño del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir herramienta para la evaluación del desempeño - Establecer el plan semestral de evaluación - Implementar el plan de evaluación - Revisión y ajuste de la evaluación 	<p>Desempeño obtenido en la evaluación / meta de evaluación</p>	<p>Semestral</p>	<p>90%</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>

Objetivo de calidad 2.

PROCESO	Gestión de Tecnología			
RESPONSABLE	Gerente de Tecnología			
OBJETIVO	Diseñar e implementar la infraestructura tecnológica acorde a las necesidades actuales y futuras de la organización			
ACTIVIDAD	MEDICION	FRECUENCIA DE REVISION	META	RESPONSABLE POR LA ACTIVIDAD
1.Desarrollar el software sobre la base de las necesidades identificadas	# de requerimientos de desarrollo cumplidos eficientemente / # de requerimientos identificados	Semestral	80%	Jefe de Desarrollo
2.Incorporar la infraestructura necesaria que supla las necesidades identificadas	# de requerimientos de infraestructura cumplidos eficientemente / # de requerimientos identificados	Semestral	70%	Jefe de Infraestructura
3.Establecer parámetros de comparación con estándares internacionales - Elaborar plan de acercamiento - Implementar plan de acercamiento - Revisar, ajustar y mejorar permanentemente el plan de acercamiento	Brecha % entre estándar internacional de madurez tecnológica y estado actual de la organización	Anual	8% anual	Director de Tecnología

Objetivo de calidad 3.

PROCESO	Gestión de Servicio al cliente			
RESPONSABLE	Gerente de Operaciones			
OBJETIVO	Superar las expectativas de nuestros clientes			
ACTIVIDAD	MEDICION	FRECUENCIA DE REVISION	META	RESPONSABLE POR LA ACTIVIDAD
1. Implementación de herramientas para la comunicación con el cliente: - Encuestas de satisfacción del cliente - Registro de Quejas y reclamos	Requerimientos de asistencia monitoreados / total de requerimientos de cliente	Semestral	70%	Gerente de Operaciones
2. Determinar las necesidades de nuestros clientes	Diseño de productos en producción	Mensual	100%	Responsable Diseño y desarrollo
3. Establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora con respecto los resultados de la satisfacción del clientes y quejas y reclamos	Documentación de producto no conforme y acciones tomadas	Mensual	100%	Responsable de cada proceso
4. Revisar continuamente el cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas del cliente				Dirección
5. Definir oportunidades de mejora y establecer plan de implementación	Proyectos de mejora implementados /Proyectos propuestos	Mensual	70%	Responsable mejora continua

3.9. Sensibilización de Política de calidad y objetivos hacia el personal de la compañía.

Partiendo de que el factor crítico de éxito para iniciar con el cambio hacia una cultura organizacional de calidad en Coris del Ecuador es el nivel del compromiso del personal, así como el de la Dirección hacia el objetivo, se realizó jornadas de sensibilización orientadas a ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio, que generó condiciones que crearon un ambiente favorable para la implantación del modelo de mejora propuesto.

Las charlas de sensibilización se realizaron en el período Noviembre –Diciembre 2010 y estuvieron orientadas a conseguir el compromiso y convicción del personal hacia la política de calidad y los objetivos, y principalmente se orientó las charlas a que el personal adopte nuevos paradigmas para:

- Realizar propuestas propositivas.
- Tener conciencia de los beneficios del cambio.
- Apoyar intensamente los cambios.
- Involucrarse plenamente y de tiempo completo.
- Fomentar y apoyar el trabajo en equipo.
- Participar con una actitud positiva.
- Establecer por convicción una cultura de calidad y de mejora continua en la empresa.
- Modificar malos hábitos personales y de trabajo.
- Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.

Adicionalmente a las charlas permanentes de sensibilización, se optó por utilizar material gráfico dispuesto en puntos estratégicos de la compañía, donde fue muy útil el uso de recursos como:

- Cartelera oficial del proceso de calidad (posteriormente llamada cartelera SGC Coris)
- Frames de exposición permanente de la política de calidad ubicados en:
 - Recepción – ingreso al edificio
 - Cafetería del edificio
 - Call center asistencias generales
 - Call center asistencias médicas
 - Oficinas del área de siniestros
 - Oficinas del área de SOAT
 - Oficinas del área de tecnología
 - Oficinas del área administrativa

- Escaleras de acceso al segundo y tercer piso de la compañía
- Intranet corporativa
- Wall papers y screen savers en los computadores de todo el personal sin excepción.
- Boletines informativos enviados a través de un mailing list con alcance a todo el personal

Finalmente, se utilizó como recurso la personificación del icono de la compañía para comunicar permanentemente al personal los avances en el tema, haciendo hincapié en la necesidad de involucrarse con el esquema de calidad propuesto para la mejora en Coris del Ecuador.

A continuación se presenta el material gráfico que fue utilizado para la sensibilización de los elementos estratégicos del esquema de mejora, con lo que se garantizó que tanto la política como los objetivos hayan sido entendidos y asumidos por todo el personal:

Ilustración 32. Material de sensibilización de elementos de calidad

Sistema de Gestión de Calidad

TU eres parte del equipo

CORIS DEL ECUADOR S.A.
COMPAGNIE RECLEMENT INTERNATIONAL DE BINSITRES

The image shows a cartoon character wearing a blue uniform and a green cap with the CORIS logo. The character is pointing towards the text. To the right of the character are three circular icons: a group of people, a person working at a computer, and a person holding a document. The background is light blue with a green horizontal line.

¿Qué es nuestro Sistema de Gestión de la Calidad?

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Coris del Ecuador es una forma de trabajar, una metodología, una filosofía diaria de trabajo mediante la cual nuestra organización asegura la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Para esto la compañía planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que nos permite lograr ventajas competitivas.

¿Cómo nos beneficiaremos todos?

- Alcanzaremos la mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Brindaremos atención amable y oportuna a los beneficiarios de nuestro servicio.
- Garantizaremos transparencia en el desarrollo de nuestros procesos.
- Aseguraremos el cumplimiento de nuestros objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Lograremos el reconocimiento de la importancia de nuestros procesos y las interacciones.
- Llegaremos a un punto de integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Realizaremos la adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Desarrollaremos la delimitación de funciones del personal.

Si mejoramos la Calidad entonces:

- Disminuyen las fallas y errores
- Bajan los Costos
- Mejora la Productividad
- Aumenta la Competitividad
- Permanecemos en el Mercado
- Mejoran tu crecimiento profesional y tus condiciones laborales

NECESITAMOS DE TI, VEN SUBETE AL TREN DE LA CALIDAD!!!!

The image features a flowchart with a blue starburst icon at the top left. The text 'CORIS' is written in a stylized font to the right of the starburst. Below the flowchart, the CORIS logo is displayed.

Fuente: Elaboración propia

POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes, generando confianza, brindando garantía y respaldo en el servicio, a través del mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de las competencias del talento humano, la innovación de productos y la optimización de los recursos técnicos, tecnológicos y financieros.



Ilustración 34. Material de difusión de Objetivos de Calidad



3.10. Identificación y documentación de los procesos de la compañía.

Dado que en el modelo de mejora propuesto se adoptó el estándar ISO 9001:2008 como base, fue necesario cumplir el requisito de la identificación explícita de la interacción de los macro-procesos de la compañía dado que es la finalidad de la compañía (posterior a la implementación de la mejora) adoptar un enfoque basado en procesos desarrollando, implementando y mejorando la eficacia con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Partiendo de la premisa que “una estrategia de optimización no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende, si no se puede describir” y a pesar de que en ISO 9001 no existe el requisito explícito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, tomé como base lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008 que establece que la organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

En este sentido, el mapa de procesos esquematizado en la compañía cumplió su objetivo de ser una representación gráfica de cómo Coris del Ecuador espera alcanzar los resultados planificados para el logro de la política de calidad arriba mencionada.

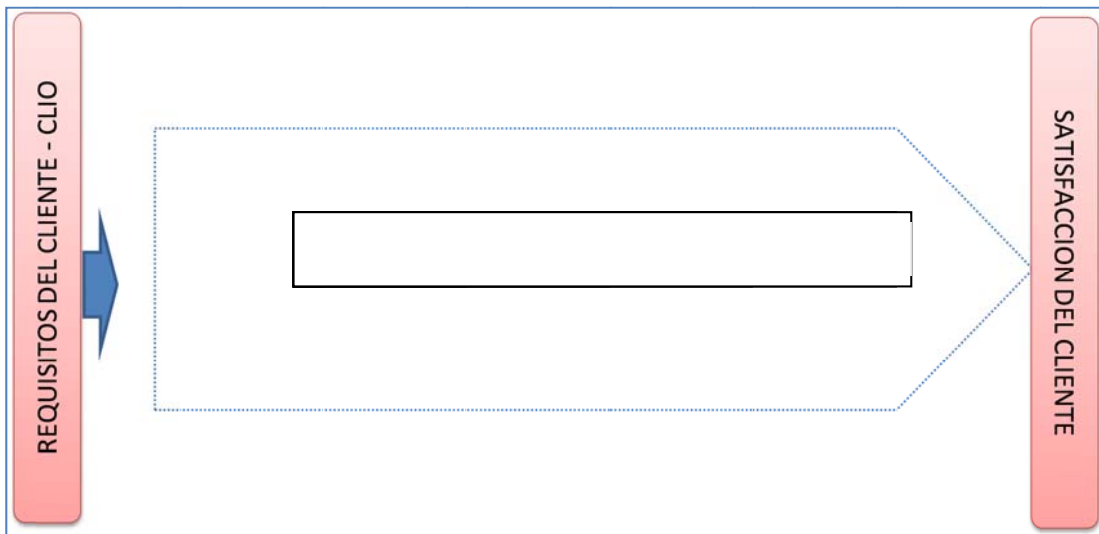
Para crear el mapa de procesos como propuesta de esquematización e identificación de los procesos que intervienen en la compañía, organicé talleres de trabajo con las Gerencias de área con el objeto primario de realizar un acercamiento al "enfoque basado en procesos" y consecuentemente a la identificación de la interacción de estos. Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

La metodología de creación del mapa de procesos que seguí para guiar al equipo gerencial de Coris del Ecuador en este tópico lo resumo en los cuatro pasos que expongo a continuación con su respectivo desarrollo gráfico

- **Paso 1: Identificación de los actores internos y externos a la compañía.**

Los actores que intervienen en el macro-proceso de Coris del Ecuador son únicamente el Cliente con su expectativa y requisitos de servicio, Coris como tal y finalmente el cliente con su nivel de satisfacción alcanzado a través de los servicios de Coris gestionados de una manera ordenada.

Ilustración 35. Creación del mapa de procesos. Paso 1

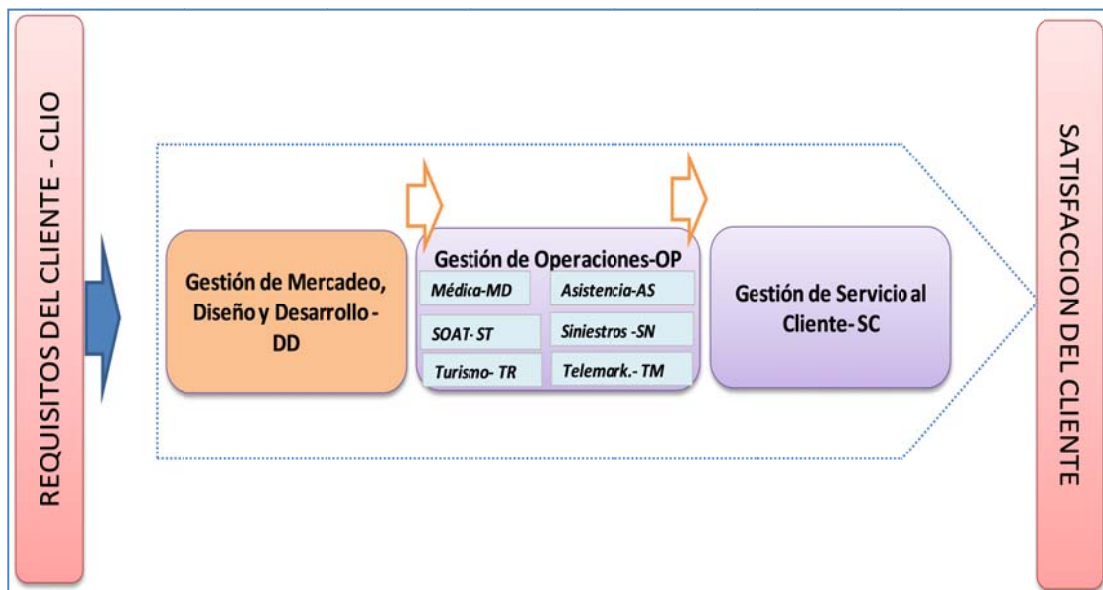


Fuente: Elaboración propia

- **Paso 2: Identificación de la línea operativa.**

La línea operativa de Coris del Ecuador está formada por la secuencia encadenada de todos procesos que lleva a cabo para realizar el producto de asistencias en emergencias. Esta línea vino determinada por la naturaleza de la actividad de la compañía y por la innovación que incluí al proceso con la variable Diseño y Desarrollo de productos, tal como se denota en la siguiente gráfica con un color resaltado en la nueva variable

Ilustración 36. Creación del mapa de procesos. Paso 2

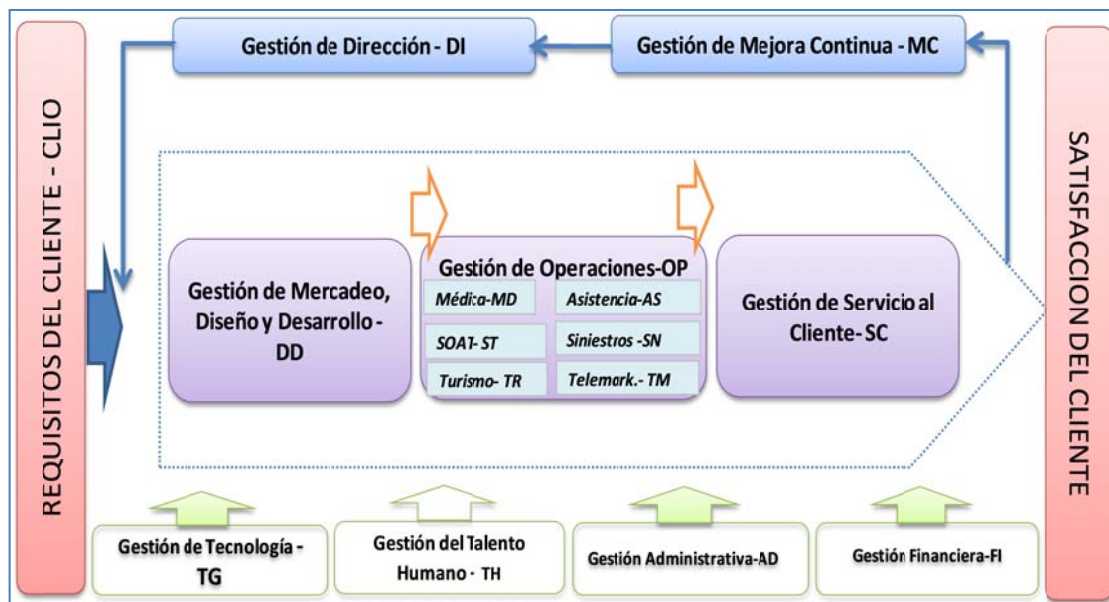


Fuente: Elaboración propia

- **Paso 3: Declaración de los procesos de soporte a la línea operativa y los de Dirección.**

Una vez identificada la línea operacional o cadena de valor, añadí los procesos estratégicos y los de soporte a la cadena de valor. Cabe indicar que previo al establecimiento del mapa de procesos en Coris, aunque existía el departamento “Gerencia” como tal, no existía el concepto de proceso de Dirección, por lo que fue necesario declararlo al igual que el proceso de Mejora continua, para su respectiva caracterización, medición, y permanente gestión.

Ilustración 37. Creación del mapa de procesos. Paso 3

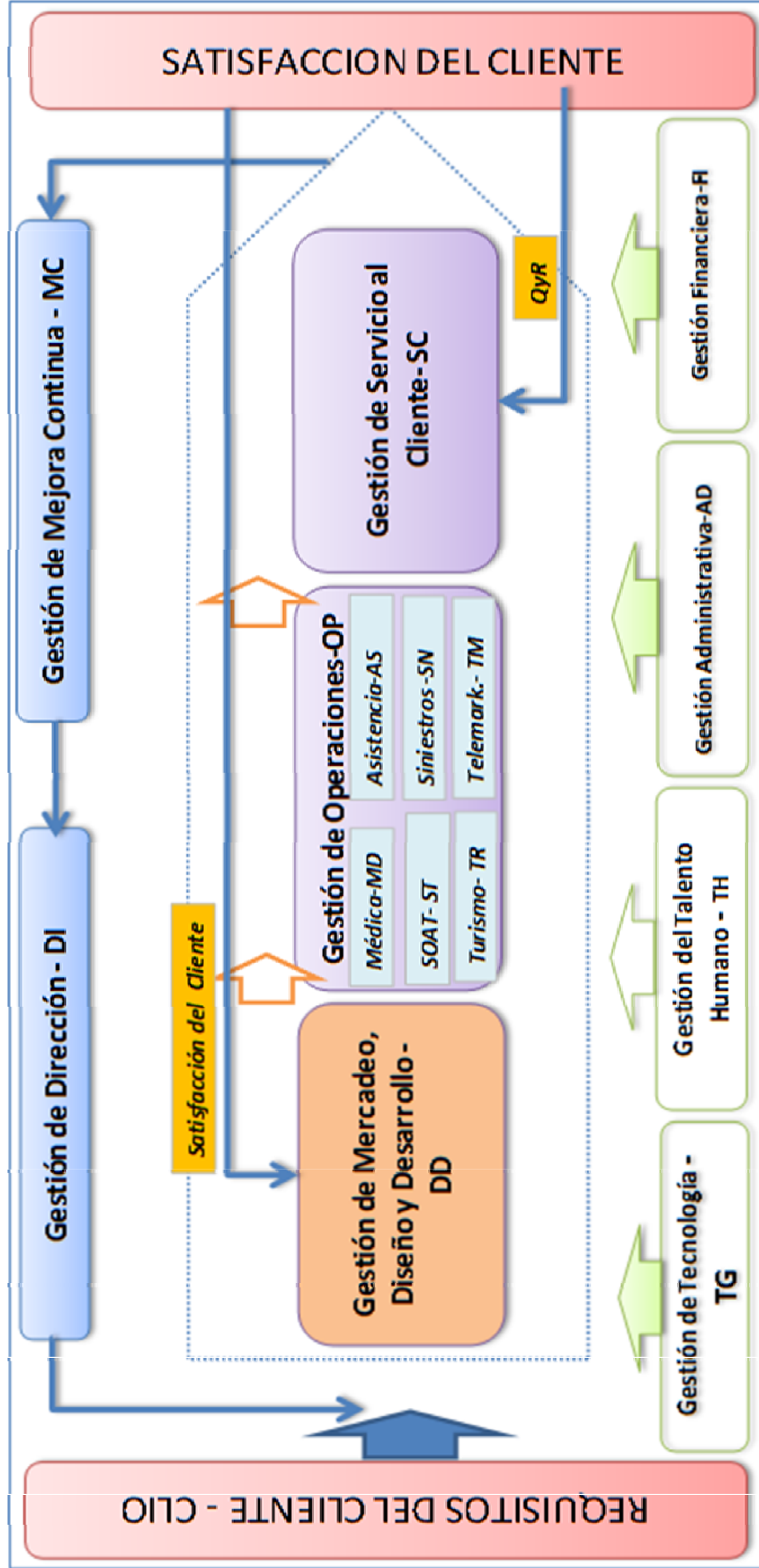


Fuente: Elaboración propia

- **Paso 4: Añadir los procesos que afectan a todo el sistema.**

Finalmente, fue necesario identificar las variables de proceso que no se contemplaron en el esquema tradicional de gestión y que con la nueva propuesta de gestión se haría necesario intervengan en el actuar de la compañía de cara al cliente. Estas variables son las quejas y reclamos (QyR) que se receiptan por cualquier canal de la compañía y la permanente retroalimentación del grado de satisfacción del cliente una vez provisto el servicio las mismas que son recolectadas y gestionadas por los procesos de Servicio al Cliente y el nuevo proceso de Diseño y Desarrollo, respectivamente, con el objetivo de alcanzar el ciclo de mejora esperado en esta propuesta. A continuación se esquematiza el mapa de procesos definitivo que se estableció para propuesta de implementación.

Ilustración 38. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaboración propia

3.11. Documentación de elementos clave para el esquema de mejora propuesta.

Dado que uno de los factores que más incidió en la generación de producto no conforme en el 2010, así como en la cantidad de re-procesos de facturación y en el desconocimiento de las características del producto al momento de brindar la asistencia en emergencias a los clientes de Coris del Ecuador, es objetivo de la presente investigación proponer específicamente:


- a) La efectiva administración de la documentación de Coris del Ecuador a través de un mecanismo estándar ordenado y unificado en toda la organización.
- b) El manejo adecuado de los registros que evidencien gestión en Coris del Ecuador, a través de un mecanismo estándar ordenado y unificado en toda la organización.
- c) Procedimiento documentado de Diseño y Desarrollo de productos para la efectiva captación de requerimientos de cliente y su respectivo descenso a través de los procesos de la organización.
- d) Procedimiento documentado para la gestión de acciones correctivas y preventivas para la intervención estandarizada de la compañía en caso de presentarse producto no conforme en cualquiera de los procesos de la organización.
- e) Procedimiento para auditorías internas, para lograr controlar la eficacia de las acciones tomadas al respecto del producto no conforme de la organización.

Cabe resaltar que la propuesta de mejora está basada en el estándar ISO 9001:2008, norma que se basa a la vez en el ciclo de mejora de Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), por lo cual se puede establecer que las acciones determinadas en este párrafo cumplen tales características:

- **Planear:** Determinación de política de calidad, objetivos de calidad, cronograma de implementación, actividades establecidas en los documentos estandarizados como procedimientos
- **Hacer:** Implementación de los elementos planeados
- **Verificar:** Acciones orientadas a la verificación y validación de actividades implementadas, orientadas a garantizar la calidad de lo realizado. Se complementa con las actividades delimitadas en los procedimientos de auditoría interna propuestos en esta investigación
- **Actuar:** Acciones orientadas a la toma de acciones correctivas y preventivas para contener el producto no conforme y para evitar que dicho producto no conforme se vuelva a presentar en la organización.

3.11.1 Administración estándar de la documentación de Coris del Ecuador.

3.11.1.1 Procedimiento para la administración estándar de la documentación.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha: 09 de Noviembre 2010
		Version: 01
P-MC-01	NORMA ISO 9001-2008	Pagina. 1

PROPOSITO

Controlar los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad para garantizar que el personal de CORIS DEL ECUADOR utilice y disponga de la información y procedimientos aprobados que se encuentren vigentes.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a los documentos detallados en La matriz de control de documentos

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

MCD = Matriz de control de Documentos

RD = Representante de la Dirección

Documento Controlado: Documento que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad y cuyo contenido debe ser controlado para garantizar su vigencia. Los documentos impresos se identifican con un sello de COPIA CONTROLADA. Los documentos electrónicos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad y que son controlados se encuentran en el Servidor: <http://sharepoint:4285/sgc>, y se encuentran en formato PDF que permite solo la lectura de los mismos.

Documento NO controlado: Copia impresa de un documento del Sistema de Gestión de la Calidad, utilizado para fines externos. Su actualización no es responsabilidad de CORIS DEL ECUADOR. Se identifica como COPIA NO CONTROLADA.

Obsoleto: Documento impreso del Sistema de Gestión de la Calidad, cuya información no es actualizada, por lo tanto el documento no es vigente. Se identifica como OBSOLETO de ser necesario, caso contrario es destruido por el responsable del documento.

Referencia: Se considera documento de referencia a cualquier documento que no tenga ningún tipo de identificación. Su información puede ser utilizada en el Sistema de Gestión de la Calidad pero su actualización no es responsabilidad de CORIS DEL ECUADOR

RESPONSABILIDADES

El Representante de la Dirección es el responsable de asegurar que este procedimiento sea implementado y efectivo

PROCEDIMIENTO

1. Matriz de control de documentos

El RD es quien elabora, controla, mantiene y actualiza la MCD. Los documentos y datos que se detallan en la MCD corresponden a los siguientes niveles de documentación.

- Manual de Calidad
- Procedimientos
- Instructivos de Trabajo
- Documentos externos que afecten a la calidad del producto

El contenido de la MCD es el siguiente

- Nombre del documento
- Código del documento
- Versión
- Fecha de emisión
- Tipo de archivo
- Responsable del control del documento
- Tipo de documento (interno o externo)
- Lista de distribución interna del documento

La MCD se mantiene en la dirección electrónica <http://sharepoint:4285/sgc>

2. Emisión / Modificación de Documentos

Cuando exista un requerimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, un resultado de una acción correctiva y/o preventiva, y/o alguien identifique la necesidad de crear/modificar un documento del Sistema, el interesado debe solicitar en forma escrita la elaboración/modificación de un procedimiento o instrucción, mediante el uso del formulario de Solicitud de Elaboración o Actualización de Documentos R-MC-P01-01. Esta solicitud es entregada al RD quien decide si es necesario la elaboración y/o modificación de este documento. De ser aprobado, el responsable designa a la persona que elabora el borrador o realiza la modificación al documento, así como su codificación, de acuerdo a lo establecido

en el Instructivo de Elaboración de Documentos IT-MC-P01-01. Mientras el documento permanezca en estado de borrador debe ser identificado con un sello "BORRADOR".

La persona designada para la elaboración del borrador coordina la aprobación del documento con los involucrados

La persona designada para la elaboración del documento incluye los cambios realizados y elabora el documento final.

*En el caso de procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Manual de Calidad son revisados por el RD y aprobados por el Comité de Gerencia o Gerente General. Para los instructivos de trabajo, la revisión la realiza la persona asignada para la elaboración del documento y la aprobación el responsable del proceso al que aplica el documento.

*El documento aprobado así como su versión digital con el Acta de Revisión de Documentos como soporte es enviado al RD para que sea incluido en la MCD y realice el cambio a formato PDF, lo ingrese en la dirección <http://sharepoint:4285/sgc> y distribuya los documentos impresos.

Las modificaciones a documentos existentes son revisadas y aprobadas por las mismas personas que generaron los documentos originales y se procede a la actualización de la MCD.

3. Distribución de Documentos

El RD registra el documento nuevo o modificado en la MCD, convierte los archivos a formato PDF y los ingresa en el sitio de la intranet: <http://sharepoint:4285/sgc>, revisa la lista de distribución y emite una copia para las funciones que mantienen documentos impresos. Cada copia impresa es identificada con un sello de COPIA CONTROLADA.

Los archivos vigentes y aprobados se mantienen en la siguiente dirección: <http://sharepoint:4285/sgc>, estos documentos no necesitan firma de autorización. Estos archivos se encuentran en formato PDF que permite solamente su lectura. Los documentos originales y aprobados los mantiene la persona encargada del control de documentos.

* El RD envía un mail a todo el personal involucrado indicando que el documento actualizado o nuevo se encuentra disponible en la carpeta digital.

*En el caso de modificación de documentos impresos el RD retira los documentos anteriores y los identifica con el sello de obsoleto hasta proceder a su destrucción. y registra la recepción de los mismos en el Acta de Entrega Recepción de Documentos R-MC-P01-02 .

No se autoriza a ninguna persona o departamento retener un documento obsoleto. Los documentos retirados identificados como obsoletos son destruidos.

4. Archivo

El RD mantiene tres archivos

- Documentos Originales Vigentes
- Últimos Documentos Originales reemplazados (respaldo digital)
- Información de Soporte de los cambios

5. Documentos Externos

Cada responsable de un área o departamento es quien recibe información externa y la entrega al RD quien decide si va a ser controlada o no. La información se entrega junto con el Registro de Solicitud de Elaboración de Documentos Nuevos, en el cual deja constancia de la decisión de RD.

Esta información junto con la solicitud aprobada pasa al RD quien codifica el documento de acuerdo a la Instrucción de Elaboración de Documentos IT-MC-P01-01y se la incluye en la MCD. El RD distribuye el documento externo en los puntos de uso con un sello de DOCUMENTO EXTERNO.

6. Manual de Calidad

El Manual de Calidad es revisado cada 6 meses en una de las reuniones de Revisión por la Dirección y de existir cambios, se emite una nueva versión, la cual es revisada por el Representante de la Dirección y aprobada en su totalidad por el Comité de Gerencia o el Gerente General.

Los capítulos que requieren modificaciones en el Manual de Calidad, son elaborados individualmente. Estos cambios implican un nuevo nivel de revisión del capítulo así como de su versión. El Manual de Calidad actualizado requiere del reemplazo de su portada, índice y/o capítulos revisados, debidamente aprobados por el Comité de Gerencia o Gerente General.

El nivel de revisión del Manual, es asignado conforme la Instrucción de Elaboración de Documentos IT-MC-P01-01. y su distribución es realizada de acuerdo a la MCD

7. Copias No Controladas

El uso de copias no controladas de los documentos definidos en la MCD, está totalmente prohibido dentro de la empresa.

Para la circulación de copias no controladas del Manual de Calidad fuera de la empresa se tiene que presentar una solicitud al Representante de la Dirección quien aprueba y emite esta copia debidamente identificada con el sello de COPIA NO CONTROLADA

CORIS DEL ECUADOR no está obligada a actualizar las copias no controladas entregadas al cliente o autorizadas para circular fuera de la empresa.

Copias controladas y no controladas de los procedimientos, instrucciones de trabajo y/o documentos claves que contengan información confidencial o de relevancia para la empresa, son de prohibida circulación fuera de la compañía.

8. Control de Información y Datos

*Las copias impresas del Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones de trabajo no deben tener tachones modificaciones o escritos a mano que modifiquen o alteren su contenido. En caso de requerir una modificación esta debe ser canalizada a través de la Solicitud de Elaboración o Actualización de Documentos R-MC-P01-01.

*Todo documento original será mantenido por el Representante de la dirección.

9. Entrenamiento

Una vez autorizada la emisión de un documento nuevo o modificado de uno ya existente, Responsable del proceso donde aplique el documento comunica al Jefe de Recursos Humanos para coordinar la provisión del entrenamiento respectivo a los afectados por el cambio o nuevo documento de acuerdo al Procedimiento de RRHH P-TH-01.

10. Control de Cambios

El responsable de la modificación del documento y el RD debe identificar los cambios con un (*) junto al párrafo cambiado. Solo permanecen visibles los últimos cambios efectuados

REFERENCIAS

Procedimiento de Control de Registros P-MC-02

Procedimiento RRHH P-TH-01

REGISTROS E INSTRUCTIVOS


CODIGO	NOMBRE	FORMATO	TIEMPO DE RETENCION	RESP. ARCHIVO
MCD	Matriz de control de documentos		1 año	RD
R-MC-01-01	Solicitud de elaboración o actualización de documentos	Anexo	1 año	RD

R-MC-01-02	Acta de entrega recepción de documentos	Anexo	1 año	RD
IT-MC-01-01	Instructivo de Elaboración de Documentos		1 año	RD

3.11.1.2 Mecanismo estándar para el control de la documentación.

A continuación se presenta la estructura del mecanismo que permite el control de la documentación de Coris del Ecuador, la misma que para efectos demostrativos de la presente investigación se expone únicamente un extracto. Para la revisión completa de la Matriz de control de documentos que se levantó en Coris del Ecuador para determinar el universo de documentos que es necesario relevar en la organización, referirse al Anexo No. 3.

3.11.1.3 Procedimiento para la administración estándar de registros.

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS	Fecha: 09 de Noviembre 2010
		Version:01
P-MC-02	NORMA ISO 9001-2008	Pagina: 1 de 4

PROPOSITO

Administrar y controlar los registros del Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que el personal de CORIS DEL ECUADOR, mantenga toda la información que evidencie el desempeño y la operación efectiva del mismo.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a los documentos detallados en la matriz de control de registros

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

MCR = Matriz de control de registros

RD = Representante de la Dirección

RESPONSABILIDADES

El responsable del cumplimiento del procedimiento es el Representante de la dirección, el mismo que se encarga de la parte operativa del procedimiento.

El Representante de la dirección, es el responsable de asegurar que este procedimiento sea implementado y efectivo.

El control, archivo y mantenimiento de los registros aplicables a los procedimientos se manejan en las distintas áreas donde apliquen y es responsable del proceso el responsable de los mismos.

PROCEDIMIENTO

1. Identificación de Registros

La codificación de los registros, se la realiza conforme a lo establecido en el instructivo de Elaboración de Documentos IT-MC-P01-01.

Para lograr la identificación individual de los registros, adicionalmente al código del registro, se puede utilizar uno o más de los siguientes aspectos: fecha, nombre del registro, responsable archivo, número secuencial etc. Esta información está detallada en la MCR

2. Almacenamiento, Protección y Recuperación

Registros controlados

Son aquellos controlados bajo el instructivo de elaboración de documentos y que se encuentran definidos en la MCR, que se utilizan para evidenciar el cumplimiento de los procedimientos definidos en el SGC.

La forma de almacenar, proteger y facilitar la recuperación de los registros es definida y es de responsabilidad de cada responsable de proceso, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Dependiendo del tipo de registro, el almacenamiento del original o copia es responsabilidad de cada usuario, quien mantendrá los registros en su área respectiva.
- La función responsable del archivo y custodia de los registros se encuentra definido en la MCR
- El sitio de almacenamiento debe garantizar la rápida recuperación de los mismos en caso de ser necesario.

Los registros de calidad de la organización deben ser mantenidos verificando:

- Que se conserven en un lugar que evite daños.
- Identificadas con el código o nombre del registro.
- Fácil acceso.
- Legibles.

3. Tiempo de Retención y Método de Disposición

Cada responsable de proceso conjuntamente con el RD decide el tiempo de retención y el de archivo de los registros, teniendo en cuenta su aplicación, vigencia y regulaciones legales aplicables.

En cualquier caso el tiempo de retención de los registros no podrá ser menor de un año.

El tiempo de retención de cada uno de los registros de calidad se encuentra detallado en cada uno de los procedimientos y en la MCR.

El responsable del proceso una vez cumplido el año o el período de retención del registro, deberá aplicar el método definido en la MCR para la destrucción y disposición final del mismo. En caso de requerir una disposición final diferente a la definida en la MCR, de manera temporal o particular, debe identificarse el registro como registro de referencia no controlado.

4. Control de Datos

Los registros de calidad permanecen legibles e identificables y contienen toda la información que en ellos se solicita.

Los registros pueden presentar modificaciones y/o correcciones en los datos, siempre y cuando se deje constancia de la modificación con la fecha y firma del responsable del proceso o de una persona autorizada en el área donde aplique el registro.

5. Matriz de control de Registro

La Matriz de control de Registros será mantenida, ejecutada y actualizada por el Representante de la Dirección. Los registros que se detallan en la MCR corresponden a los definidos en los documentos que forman el Sistema de Gestión de la Calidad.

El contenido de la MCR es el siguiente

- Nombre del registro
- Código del registro
- Fecha de emisión
- Medio (magnético o impreso)
- Responsable del control del registro
- Tipo de archivo (activo o inactivo)
- Tiempo de retención
- Archivo inactivo (tiempo)
- Disposición final del registro

La MCR se encuentra en el Servidor: <http://sharepoint:4285/sgc>.

La MCR deberá ser respaldada (back up) a diario y se mantendrá como registro el último archivo de respaldo, identificado adecuadamente con fecha del registro.


Las modificaciones de la MCR (inclusión o exclusión de registros) se hace utilizando el formato de Solicitud de Elaboración o Actualización de Documentos descrito en el Procedimiento de Control de Documentos P-MC-01. La aprobación del cambio es realizada por el Representante de la Dirección.

REFERENCIAS

Procedimiento de Control de Documentos P-MC-01

Solicitud de Elaboración o Actualización de Documentos R-MC-P01-01


3.11.1.4 Mecanismo estándar para la actualización de documentos.

	SOLICITUD DE ELABORACION Y ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS	Fecha: 09 de Noviembre 2010
		Version: 01
P-MC-P01-01	NORMA ISO 9001-2008	Pagina. 1

R-MC-P01-01	SOLICITUD DE ELABORACION O ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS		
Documento nuevo:	Código:	Revisión:	
Reemplaza a:	Código:	Revisión:	
Razón de cambio o creación	Fecha de solicitud:		
Solicitado por:	Proceso:		
DETALLES GENERALES PARA ELABORACION O MODIFICACION			
RECHAZADO _____ APROBADO _____			
_____ Firma de Representante de la Dirección	_____ Fecha	_____ No Solicitud	
Responsable de la elaboración o actualización _____			

3.11.2 Mecanismo estándar para el diseño y desarrollo de productos de Coris del Ecuador.

3.11.2.1 Procedimiento de diseño y desarrollo de productos.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Fecha: 9 de Noviembre 2010
		Version: 01
P-DD-01	NORMA ISO 9001-2008	Pagina: 1

PROPOSITO

Definir y controlar la etapa de planificación del diseño y desarrollo de proyectos para garantizar que estos cumplen con los requisitos del cliente y de la organización

ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los productos que diseña y desarrolla CORIS DEL ECUADOR S.A.

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

Requisitos funcionales: Todos aquellos necesarios para el correcto funcionamiento para el producto ej. Cabinas, tecnología, infraestructura, Software, comunicaciones, personal, capacitación, etc.

Requisitos de desempeño o rendimiento: Todos aquellos que establecen los parámetros de los resultados operativos del producto

Requisitos legales y reglamentarios: Todos aquellos que exige la ley o los organismos de control y la organización.

RDD: Responsable de diseño y desarrollo

MRC: matriz de requisitos del cliente

RESPONSABILIDADES

El responsable por el cumplimiento de este procedimiento es el Subgerente General de la organización

DESARROLLO

COMITÉ MENSUAL DE DISEÑO Y DESARROLLO

El RDD convoca una vez al mes al comité de diseño y desarrollo para tratar los siguientes puntos:

- Análisis de capacidad instalada
- Revisión de proyecciones comerciales
- Propuestas para nuevos productos
- Propuestas para innovación de productos existentes
- Revisión de validación y verificación de productos

Todos los temas tratados quedan registrados en el Acta de comité de diseño y desarrollo R-DD-01-01.

IDENTIFICACION DE PRODUCTO

El proceso de Marketing entrega la información del producto a través del registro para Productos nuevos R-DD-01-02 donde consigna la descripción, requisitos funcionales y de desempeño, requisitos legales y reglamentarios del producto. El RDD recibe dicho registro y lo pone en consideración del comité gerencial para su aprobación e inicio del proceso de diseño y desarrollo dejando registro en el registro para Productos nuevos R-DD-01-02. De no ser aprobado se solicitara investigación a profundidad del nuevo producto para su posterior presentación al comité.

COMITÉ DE DISEÑO Y DESARROLLO

Si el producto es aprobado el RDD convoca al comité de diseño y desarrollo integrado por:

- Proceso de dirección
- Proceso de Tecnología
- Proceso de Operaciones
- Proceso de Servicio al cliente
- Proceso administrativo
- Proceso Financiero
- Proceso de mejora continua
- Proceso de Talento Humano

El comité revisa la información entregada por Marketing y revisa diseños anteriores de productos similares para detectar fallas y posibles mejoras, además se analiza cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo no incluido en el registro para Productos nuevos R-DD-01-02.

El comité establece la viabilidad del producto de acuerdo a los parámetros generales para cada proceso y deja registro en el Acta de comité de diseño y desarrollo R-DD-01-01.

El RDD establece las fechas de entrega de los estudios de factibilidad de cada proceso y las registra en el Acta de comité de diseño y desarrollo R-DD-01-01.

El comité establece la fecha tentativa de inicio del proyecto, para lo que se tomara en consideración la fecha requerida por el cliente.

CARACTERIZACION DEL PRODUCTO

El RDD y el Comité de Diseño y Desarrollo establecen las características individuales de cada producto y las registra en el formato de caracterización de producto R-DD-01-05

De igual manera el Comité de Diseño y Desarrollo, establece para cada producto el Instructivo de Facturación de productos I-DD-01 y el Instructivo para Activación de Servicios I-DD-02

En estos dos instructivos se debe detallar:

- La interacción del esquema de facturación del producto, detallando a todos los actores de este esquema y la manera en que se debe generar la facturación del producto (Instructivo de Facturación de productos I-DD-01)
- La manera como se debe activar / inactivar los registros disponibles para servicio tanto en los sistemas de Coris como en los de los proveedores del proceso

MATRIZ DE REQUISITOS DEL CLIENTE Y MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES DE LA ORGANIZACIÓN

El RDD coordina la elaboración y/o actualización de la MRC y la MRL con el proceso de Marketing y el proceso Administrativo, fijando parámetros y fechas para su entrega. La entrega de dichos documentos será consignada en el registro de entrega de documentos R-MC-01-02

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

El RDD coordina la elaboración de los estudios de factibilidad de cada proceso. Dichos estudios deberán considerar si la capacidad instalada actual puede soportar la operatividad del producto a diseñar y los rediseños y/o redimensionamientos de la capacidad instalada actual y la estructura de costos para el producto. Los estudios se realizaran de acuerdo al formato de factibilidad R-DD-01-03

El RDD deberá registrar las factibilidades en el registro de factibilidad R-DD-01-04

FICHA FINAL DEL PRODUCTO

El RDD recibe y analiza los estudios de factibilidad de todos los procesos y realiza la ficha final del producto en coordinación con los procesos necesarios, y lo registra en el formato Ficha final de producto R-DD-01-05

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE PROYECTO

El RDD establece cronograma y presupuesto del proyecto en coordinación con cada uno de los procesos bajo el registro de cronograma y presupuesto de proyecto R-DD-01-06

VERIFICACION Y VALIDACION DEL PRODUCTO

El RDD planifica y realiza la verificación y validación del producto de acuerdo al Instructivo para la verificación y validación del producto R-DD-01-03 en coordinación con el proceso de Operaciones y llena el registro de Verificación del producto R-DD-01-08 y registro de Validación del producto R-DD-01-09

RESULTADOS DE DISEÑO Y DESARROLLO

El RDD convoca al comité de diseño y desarrollo para la verificación del diseño y desarrollo, determinando:

- Cumplimiento de los requisitos de entrada para el diseño y desarrollo (MRC, MRL, Estudios de factibilidad, Información marketing R-DD-01-01)
- Información apropiada para la compra de insumos, materiales , infraestructura, tecnología para la prestación del servicio
- Criterios de aceptación del producto ej. Contratos, requisitos del cliente, los determinados en la caracterización del producto. estos criterios de aceptación deben ser conocidos y aprobados por el cliente mediante el registro de aceptación de criterios del cliente R-DD-01-10. EL RDD es el responsable por lograr la aceptación del cliente.
- Características del producto para su uso seguro y correcto (plan de calidad)

Esta información se registra en el Acta de comité de diseño y desarrollo R-DD-01-01.

Una vez realizada la reunión de resultados de diseño y desarrollo, el RDD es el responsable por la liberación del producto para su uso, dicha liberación se registra en el Acta de comité de diseño y desarrollo R-DD-01-01.

Se coordina con cada uno de los procesos la implementación del producto y se establecen los tiempos para la validación del mismo.

CAMBIOS DURANTE EL DISEÑO Y DESARROLLO

De presentarse cambios en el Diseño y desarrollo del producto el RDD registra los cambios el registro de Cambios de diseño y desarrollo R-DD-01-11


REFERENCIAS

Registro de entrega de documentos R-MC-01-02; Matriz de requisitos legales MRL

REGISTROS Y DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	TIEMPO DE RETENCION	RESP. ARCHIVO
R-DD-01-01	Acta de comité de diseño y desarrollo		1 AÑO	RDD
R-DD-01-02	Registro para productos nuevos		1 AÑO	RDD
MRC	Matriz de requisitos del cliente		1 AÑO	RDD
R-DD-01-03	Factibilidad	FL	1 AÑO	RDD
R-DD-01-04	Registro de factibilidad		1 AÑO	RDD
R-DD-01-05	Caracterización de producto	FL	1 AÑO	RDD
R-DD-01-06	Registro de cronograma de proyecto	FL	1 AÑO	RDD
R-DD-01-07	Registro de presupuesto de proyecto	FL	1 AÑO	RDD
R-DD-01-08	Registro de verificación del producto		1 AÑO	RDD
R-DD-01-09	Registro de validación del producto		1 AÑO	RDD
R-DD-01-10	Aceptación de criterios del cliente		1 AÑO	RDD
R-DD-01-11	Registro de cambios de diseño y desarrollo		1 AÑO	RDD


3.11.2.3 Registro de nuevos productos.

	REGISTRO PARA PRODUCTOS NUEVOS	Fecha:
		Version:
R-DD-01-02	NORMA ISO 9001-2008	Página:
Fecha de solicitud del producto:		
Producto:		
Ciente:		
Linea de negocio:		
Descripción:		
Necesidades funcionales		
Requisitos de desempeño		
Requisitos legales		
Otros requisitos:		
Observaciones:		
Fecha estimada de implementación:	_____	
Aprobado	_____	
	Gerente General	


3.11.2.4 Registro de factibilidad de nuevos productos.

CORIS DEL ECUADOR S.A.		FACTIBILIDAD DEL PRODUCTO						Fecha:	
R-DD-01-03		NORMA ISO 9001-2008						Version: 01	
R-DD-01-03		NORMA ISO 9001-2008						Pagina: 01	
PROCESO	Capacidad de modificación de software	Disponibilidad de hardware	Extensiones telefónicas	Asignación UPS	Disponibilidad de base de datos en estructura especificada	Disponibilidad canal de comunicaciones	Capacitación requerida	Observaciones	
TECNOLOGIA									
Valores Estimados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Valor total estimado	\$ 0,00								
Fecha estimada implementación									
PROCESO	Variable 1	variable 2	variable 3	variable 4	variable 5	variable 6	variable 7	Observaciones	
FINANCIERO									
Valores Estimados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Valor total estimado	\$ 0,00								
Fecha estimada implementación									
PROCESO	Variable 1	variable 2	variable 3	variable 4	variable 5	variable 6	variable 7	Observaciones	
OPERACIONES									
Valores Estimados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Valor total estimado	\$ 0,00								
Fecha estimada implementación									
CONCLUSIONES									
RECOMENDACIONES									
Elaboro			Reviso			Aprobo			
cargo			cargo			cargo			
fecha			fecha			fecha			


3.11.2.5 Registro de seguimiento de factibilidades para nuevos productos.

	REGISTRO DE FACTIBILIDADES				Fecha:
					Version:
R-DD-01-04	NORMA ISO 9001-2008				Pagina:
Producto:					
Cliente:					
observaciones					

3.11.2.5 Registro de verificación de nuevos productos.

		REGISTRO PARA VERIFICACIÓN DE PRODUCTO		Fecha:
R-DD-01-08		NORMA ISO 9001-2008		Version:
				Página:
Producto: _____				
Cliente: _____				
Información de Entrada a D&D	Responsable	Fecha de recibido	Cumple	Observaciones
Registro para productos nuevos				
Registro para mejora de producto				
Diseños anteriores aplicables				
Matriz de requisitos del cliente				
Matriz de requisitos legales				
Caracterización del producto				
Factibilidad del proyecto				
Operaciones Asistencias medicas				
Operaciones Asistencias Tecnicas				
Operaciones Siniestros				
Operaciones SOAT				
Operaciones Turismo				
Servicio al cliente				
Financiero				
Administrativo				
Talento Humano				
Tecnología				
Ficha final del producto				
Cronograma y presupuesto de proyecto				
Contrato con el cliente				
Observaciones del cliente				
	SI / NO	OBSERVACIÓN		
LIBERA PRODUCTO		No se libera el producto si no hay contrato firmado		
Elaboro	reviso			aprobo
cargo	cargo			cargo
fecha	fecha			fecha

3.11.2.7 Registro para aceptar criterios del nuevo producto.


	REGISTRO DE CRITERIOS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	Fecha:	
	R-DD-01-10	NORMA ISO 9001-2008	Version
			Pagina
Producto: _____			
cliente _____			
Criterios de Aceptacion del producto			
Contractuales	Observaciones	Aprobado	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Adicionales	Observaciones	Aprobado	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
De la organización	Observaciones	Aprobado	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Firma del cliente	Fecha		
Firma del RDD	Fecha		

3.11.2.8 Registro de cambios en el diseño de productos.

		REGISTRO DE CAMBIOS DE DISEÑO Y DESARROLLO			Fecha:
					Version:
R-DD-01-11		NORMA ISO 9001-2008			Pagina:
Producto: _____					
Cliente: _____					
CAMBIOS DISEÑO Y DESARROLLO					
No	Descripcion	Responsable	Fecha de implementacion	Fecha liberacion del producto	Recursos
Proceso solicitante de cambio: _____					
Fecha de solicitud: _____					
aplica: SI _____ NO _____					
Aprueba: _____					
				firma	

3.11.3. Mecanismo estándar para el control de acciones correctivas y preventivas.

3.11.3.1 Procedimiento para la gestión de acciones correctivas y preventivas.

	PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS- PREVENTIVAS Y DE MEJORA	Fecha:
		Version:
P-MC-04	NORMA ISO 9001-2008	Pagina

PROPOSITO

Establecer la forma de ejecutar acciones correctivas, preventivas y/o de mejora, para eliminar causas de problemas presentes o potenciales y brindar oportunidades de mejora tanto al *Sistema de Gestión de la Calidad como a los diferentes procesos

ALCANCE

Este procedimiento aplica a la solución de problemas encontrados en los productos o servicios, procesos y *Sistema de Gestión de la Calidad, así como a las oportunidades de mejora de los mismos

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.

SGC = Sistema de Gestión de la calidad.

RAC = Responsable de la Acción

RD = Representante de la Dirección

RESPONSABILIDADES

La gerencia general, los responsables de los procesos y el RD son responsables de llevar adelante acciones preventivas, correctivas o de mejora. (RAC) Los responsables de los procesos se responsabilizan del archivo de los registros generados por la aplicación de este procedimiento.

El Representante de la Dirección es responsable de asegurar que este procedimiento sea implementado y efectivo.

PROCEDIMIENTO

1. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS.

El personal de la empresa tiene la responsabilidad de identificar cualquier situación en la que se detecte el incumplimiento de los requerimientos y que necesite ser solucionada por medio de una acción correctiva, preventiva u oportunidad de mejora.

Las acciones correctivas, pueden ser utilizadas para solucionar problemas relacionados con:

- Producto No Conforme, cuando a través de la aplicación del Procedimiento de Control de Producto No Conforme P-SC-05 se establezca la necesidad de una acción correctiva.
- No conformidades en el cumplimiento de los procesos
- Incumplimientos del *SGC.
- Reclamos y/o devoluciones del cliente requieren una acción correctiva, luego de validar y analizar la causa, la misma que determinará el levantamiento o no de dicha acción de acuerdo a su reincidencia.

Las acciones preventivas se utilizan cuando se presenten situaciones como:

- Acciones correctivas aplicables a otros productos o servicios y procesos similares
- Concesiones de producto o servicio autorizadas por el cliente
- Observaciones del producto o servicio, proceso o sistema realizadas por cualquier funcionario
- Reclamos del cliente
- Análisis de información de desempeño de los procesos, productos o sistemas

Las oportunidades de mejora pueden ser originadas por:

- Observación a productos o servicios, procesos o sistemas.
- Análisis de información de desempeño de productos o servicios, procesos o sistemas.

Para iniciar una acción correctiva, preventiva o de mejora, la persona que identifica el problema debe llenar el punto uno del Registro de Acción Preventiva, Correctiva o Mejora R-MC-04-01. En donde se hace una descripción escrita y detallada del problema, reclamo o no conformidad detectada. Para el caso de acción preventiva, se explica el problema potencial y las dificultades posibles.

Los responsables de la acción (RAC) son los responsables de proceso o el RD.

En forma general el personal de CORIS DEL ECUADOR, puede identificar acciones, correctivas, preventivas y de mejora de acuerdo al análisis de sus procesos

2. METODO DE SOLUCION DE PROBLEMAS.

Identificación del Problema o Necesidad:

Para definir el problema o necesidad de prevención o mejora, se puede cuantificar su magnitud, (ocurrencia y ubicación), su severidad y facilidad de detección. Se puede adjuntar cualquier tipo de información adicional que exista.

Deberá registrar la persona y el proceso que identifica el problema, la fecha de identificación, el responsable del cambio y su fecha de implementación

Definición de Acciones

Una vez identificadas las posibles causas, el responsable del Proceso y el RD, determinan la naturaleza de la misma (Correctiva, preventiva o mejora)

El RD junto con el responsable del Proceso y/o la persona que identificó el problema generan un Plan de Acción, responsables y plazos en donde cada actividad debe poseer un criterio sobre el cual el RAC trabajará para determinar su efectividad. Por último cada actividad debe poseer un plazo de ejecución que puede ser revisado y modificado por el RAC, para todo esto se deberá utilizar el punto 2 del registro R-MC-04-01

Verificación de la Acción Tomada

El RAC es responsable de verificar que las acciones propuestas han sido realizadas y verificar la efectividad de las mismas. Se deja constancia de la verificación en el punto 3 del registro R-MC-04-01

Cierre de la Acción

Toda acción tomada y verificada, deja constancia de su cumplimiento cuando en el cuadro de avance está en el 100% y podrá ser revisada por el RD a fin de dar por cerrada la acción.

Las acciones correctivas, preventivas y de mejora levantadas en el proceso normal y que no sean de auditoría no tienen la obligación de imprimirse.

Las acciones provenientes de no conformidades halladas en Auditorías del Sistema de Gestión de calidad deberán ser impresas una vez que alcancen el 100% de avance, y el cierre de las mismas será mediante la firma del RD.

Si la acción no ha sido efectiva, se solicita una nueva acción correctiva, preventiva o mejora para solucionar el problema. La misma que puede ser modificada en el archivo de acuerdo a las necesidades del proceso.


3. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS.

Para la estadística del Proceso de Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora se utilizará el Registro de Control de Acciones Correctivas Preventivas o de Mejora R-MC-04-02, en cuyo caso se refleja toda la información que incluye : Proceso responsable, fecha de apertura, fecha de implementación, fecha de revisión y fecha de cierre de las acciones.

REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	TIEMPO RETENC	RESP. ARCHIVO
R-MC-04-01	Reg. de acciones prev., correc. y de Mejora		1 año	RD
R-MC-04-02	Registro de control de acciones prevent., correct. y de mejora.		1 año	RD

3.11.3.2 Registro para la gestión de acciones correctivas y preventivas.


	REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS , PREVENTIVAS Y DE MEJORA			Fecha:
				Version:
R-MC-04-01	NORMA ISO 9001-2008			Página:
Acción Correctiva			Corrección	
Acción Preventiva			Requisito Iso (Cuando aplique)	
Accion de Mejora				
ORIGEN:				
Auditoria			Análisis de encuestas a clientes	
Desempeño de proceso			Análisis de datos	
Reclamo cliente			Observación personal	
Producto no conforme			Otro (describa)	
Revisión Gerencial				
1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA O NECESIDAD:				
Persona que identifica el problema			Responsable de implementación del Cambio	
Proceso:			Proceso:	
Fecha de identificación del problema			Fecha en que se habrá implementado	
2. PLAN DE ACCIÓN:				
ACCION	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	FECHA REAL DE CUMPLIMIENTO	
3. VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE ACCIONES TOMADAS:				
Responsable			Fecha	
4. CIERRE DE LA ACPM				
Satisfactorio				
No satisfactorio				
Firma	_____			

3.11.3.3 Registro para el control de acciones correctivas y preventivas tomadas.

		REGISTRO DE CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA			FECHA	
					VERSION	
R-MC-04-02		NORMA ISO 9001-2008			PAGINA	
No	AC/AP	PROCESO	FECHA APERTURA	FECHA IMPLEMENTACION	FECHA REVISION	FECHA DE CIERRE
Elaboro		Reviso			Aprobo	
Cargo		Cargo			Cargo	
Fecha		fecha			Fecha	

3.11.4. Mecanismo estándar para auditorías de cumplimiento.

3.11.4.1 Procedimiento para auditorías internas.

	PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS INTERNAS	Fecha: 10 de Noviembre 2010
		Version: 01
P-MC-03	NORMA ISO 9001-2008	Pagina: 1 de 4

PROPOSITO

Establecer los lineamientos para la realización de auditorías internas en CORIS DEL ECUADOR mediante un sistema organizado que asegure el continuo cumplimiento de las disposiciones establecidas y determine la efectividad del sistema de calidad implementado así como la inspección física de instalaciones, documentos, registros y desempeño del personal.

ALCANCE

Este procedimiento aplica a las actividades contempladas en el Sistema de Gestión de Calidad.

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

RD = Representante de la Dirección

PAI = Programa Anual de Auditorías Internas

RESPONSABILIDADES

El representante de la dirección es el encargado de planificar, coordinar y controlar que las auditorías se ejecuten conforme a este procedimiento y al Programa anual de auditorías.

Los auditores designados deben ejecutar las auditorías programadas, elaborar los registros establecidos y comunicar los resultados al Representante de la dirección. El auditor líder coordina las actividades de auditoría y organiza el trabajo del equipo de auditores.

Los responsables de los procesos son los responsables de programar y coordinar las actividades necesarias para facilitar la ejecución de las auditorías programadas, cooperar con los auditores en el desarrollo de las auditorías, definir y ejecutar las acciones correctivas para levantar las no conformidades.

PROCEDIMIENTO

1.-Planificación de Auditorías Internas

El Representante de la dirección programa y planifica las auditorías internas de calidad. Cada actividad o proceso considerado en el SGC es auditado al menos una vez por año.

La frecuencia y el alcance de las auditorías de las diferentes actividades pueden variar en función de:

- El estado e importancia del área auditada.
- Los reportes de no conformidades o quejas del cliente.
- Resultado de auditorías externas.
- Resultado de una acción correctiva.
- Solicitud expresa del cliente o un proceso específico de la organización.
- Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología.

El Representante de la dirección mantiene actualizado el Programa de Auditorías Internas (PAI) R-MC-03-01 para el período vigente y registra los cambios que se puedan generar.

El programa de auditorías internas está alineado con la reunión de revisión gerencial para asegurar que los resultados de un ciclo completo de auditorías se encuentren disponibles para dicha reunión.

La modificación del programa de auditorías internas es realizada por el representante de la dirección y aprobada por la gerencia general o comité de gerencia.

2.-Personal de Auditorías Internas

La auditoría interna es conducida por un auditor o por un equipo de auditores, designados por el RD de acuerdo al programa de auditorías internas.

En los casos en los cuales se defina un equipo de auditores, el RD designa a un integrante del equipo como auditor líder.

Los auditores designados deben estar libres de influencias de aquellas actividades a auditar ya que se podría ver afectada la objetividad de la auditoría.

Los auditores no auditarán las operaciones donde ellos ejercen su trabajo o la administración. Los auditores internos reciben una formación adecuada para desempeñar de manera efectiva la función a ellos asignada.

3.-Preparación de las Auditorías Internas

Los auditores se preparan para la auditoría a través de:

- Revisión de la norma ISO 9001/2008
- Revisión del Manual de Calidad y procedimientos relevantes al proceso a auditar.
- Revisión de registros, reportes de no conformidad y acciones correctivas de auditorías anteriores.
- Preparación del Plan de auditoría R-MC-03-02
- Preparación de Listas de Verificación R-MC-03-03

Objetivos y criterios de auditoría:

Los objetivos de la realización de auditorías internas son:

- a) La determinación del grado de conformidad del sistema de gestión de la calidad de CORIS DEL ECUADOR respecto a la Norma ISO 9001:2008
- b) La evaluación de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad para lograr los objetivos especificados.
- c) La identificación de áreas de mejora potencial del sistema de gestión. Los criterios para la realización de las auditorías internas son: la norma ISO 9001:2008, los procedimientos y políticas de CORIS DEL ECUADOR

4.- Ejecución de las Auditorías Internas

El auditor designado notifica al responsable de proceso de la actividad a auditar enviando el plan de auditoría con al menos 15 días calendario de anticipación a la fecha propuesta por el auditor designado. El Responsable de proceso firma la conformidad de la notificación.

La ejecución de la auditoría contempla las siguientes actividades:

- Reunión de apertura donde se comunica el objetivo y alcance
- Auditoría del área física, revisión de evidencia objetiva (documentos, registros) y de la parte operativa del proceso.
- Análisis de las observaciones que se encuentren con el personal responsable directo.
- Cada no conformidad es documentada en el registro Informe de auditoría R-MC-03-04
- Reunión de enlace entre el equipo auditor y el responsable del proceso
- Reunión de cierre para presentar a los responsables de las diferentes áreas un resumen de los resultados de la auditoría
- Elaboración del reporte final de auditoría interna denominado Informe de auditoría R-MC-03-04

5.- Acción Correctiva y Seguimiento

Una vez que la no conformidad ha sido documentada y aceptada, el Responsable de proceso investiga las causas del problema reportado como no conformidad, propone una acción correctiva y define la fecha en la que la acción correctiva estará totalmente implementada de acuerdo con el Procedimiento de Acciones Correctivas, preventivas y mejora P-MC-04

El responsable del proceso, registra en el registro de acciones correctivas R-MC-P04-01 la acción correctiva propuesta para levantar la no conformidad y comunica al auditor lo más pronto posible. El responsable del proceso auditado ejecuta la acción propuesta y comunica al auditor una vez que la acción ha sido implementada y se han verificado los resultados.

El Auditor revisa y verifica la implementación de las acciones descritas en el Registro de Acciones correctivas, preventivas y de mejora R-MC-P04-01y de acuerdo con el procedimiento de Acciones correctivas, preventivas y de mejora P-MC-04 se procederá a cerrar satisfactoriamente la no conformidad encontrada.

6.- Documentación y Registros

Las observaciones y resultados de las auditorías internas son registradas en las Listas de Verificación R-MC-P03-03 y en el Informe de Auditoría R-MC-P03-04

Las no conformidades encontradas son registradas en el informe de auditoría. Las acciones correctivas y resultados de verificación y seguimiento son registrados en el registro de Acciones correctivas, preventivas y de mejora R- MC-P04-01

Los documentos y registros de Auditoría son mantenidos por el RD. Al final de cada ciclo de auditoría, todos los Informes de auditoría establecidos durante el período son compilados y analizados para la presentación en la reunión de revisión gerencial.

REFERENCIAS


Procedimiento para acciones correctivas, preventivas y de mejora R-MC-04

Registro de acciones correctivas, preventivas y de mejora R-MC-P04-01

REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	TIEMPO. RETEN	RESP. ARCHIVO
R-MC-P03-01	Programa de auditorías internas	1 año	RD
R-MC-P03-02	Plan de auditoria	1 año	RD

3.11.4.3 Plan de auditorías internas.

	PLAN DE AUDITORIAS				Fecha
					Version: 01
R-MC-P03-02	NORMA ISO 9001-2008				Página: 01
PLAN DE AUDITORIAS					
Objetivo	Conformidad con los requisitos establecidos en Iso 9001:2008, Conformidad con lo planificado y el grado de Implementación				
Criterios	Iso 9001:2008 Manual de Calidad				
Metodología	PHVA	Fecha			
FECHA	HORA	PROCESO Y REQUISITO O ACTIVIDAD	AUDITOR	PERSONAS A ENTREVISTAR	CARGO

3.11.4.4 Listas de verificación para auditorías internas.

	LISTA DE VERIFICACION		Fecha:
			Version: 01
R-MC-P03-03	NORMA ISO 9001-2008		Página: 01
LISTA DE VERIFICACION			
Fecha de la auditoria		Proceso	
		Auditor	
PLANEAR			
HACER			
VERIFICAR			
ACTUAR			
REGISTROS-EVIDENCIAS			

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Introducción

En la siguiente sección se presentará de manera cuantitativa el comportamiento de las variables estudiadas, posterior a la implementación de la solución enfocada en el esquema de optimización de mejora de procesos propuesto en Coris del Ecuador, recalcando que el esquema de mejora propuesto se encuentra orientado hacia mejorar la calidad del servicio de asistencias en emergencia a través de la optimización de procesos.

En este sentido, posterior a la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo de productos como mecanismo de mejora en la administración de Coris del Ecuador y paralelamente a la creación, documentación, formalización, difusión e implementación general de:

- Elementos estratégicos
- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Identificación e interacción de procesos
- Caracterización de procesos
- Procedimientos, registros e instructivos

Y de actividades específicas y paralelas al proceso, como:

- Delimitación de responsables de cada proceso
- Establecimiento de propósito de cada proceso
- Generación de indicadores por proceso
- Realización del listado maestro de documentos
- Realización del listado maestro de registros
- Revisión de documentos anteriores
- Verificación de la estandarización de las actividades del proceso de control de documentos
- Establecimiento de procedimiento de auditorías internas de calidad

Se obtiene como resultados el análisis de las variables estudiadas principalmente en términos de:

- Nivel de conocimiento de los productos de asistencia en el call center por parte de los teleoperadores al momento de brindar la atención de emergencia
- Número de productos nuevos de la compañía a los cuales se ha realizado diseño y desarrollo con el fin de conocer y formalizar los requisitos del cliente, previo a la producción del servicio.

- Número de productos antiguos sobre los que se ha realizado validación de servicio de acuerdo al procedimiento implementado para tal efecto
- Tiempo de espera en atención telefónica para requerimientos de asistencia en emergencia
- Tiempo de llegada de las unidades de asistencia al lugar del siniestro
- Producto no conforme en las asistencias en emergencias brindadas
- Satisfacción del cliente orientado al análisis del desempeño de las variables críticas y la ponderación de la importancia que estas tienen de cara al cliente.
- Productividad de las posiciones del call center de asistencias en emergencias
- Cuantificación de quejas y reclamos
- Costos de operación analizados desde el punto de vista de las asistencias canceladas por el beneficiario debido a que el tiempo de espera fue mayor al comprometido.
- Rotación del personal.

4.2. Presentación de resultados

4.2.1 Nivel de conocimiento de los productos de asistencia en el call center

El factor de incidencia en el resultado del nivel de conocimiento de los productos de asistencia en el call center fue la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo de productos, ya que con este mecanismo fue factible recoger, formalizar pero sobre todo socializar los requerimientos de cliente a nivel operativo en el call center de asistencias, dado que es el lugar donde se interactúa telefónicamente con el cliente y donde se generan los momentos de la verdad (definidos en términos de CRM como cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión).

Para lograr este efecto se utilizó la herramienta diseñada en el proceso de Diseño y Desarrollo de productos, referenciada como “Matriz de requisitos de cliente MRC”, la misma que recoge los requisitos legales, de cliente y de la organización.

Posterior a este análisis de requisitos se distribuyó a nivel operativo (teleoperadores de call center) las características funcionales de cada uno de los productos de asistencia en emergencia de Coris del Ecuador en talleres de capacitación y entrenamiento liderados por los monitores de servicio y por el responsable del proceso de Diseño y Desarrollo.

Finalmente, para este resultado es necesario acotar que paralelamente a la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo, se implementó el proceso de Talento Humano, en el que se delimitó el procedimiento para evaluación del personal, con el cual se mide la eficacia de la capacitación permanente dictada por el monitor de call center.

El procedimiento de evaluación de la eficacia de la capacitación por el proceso de Talento Humano, se explica a modo de resumen a continuación:

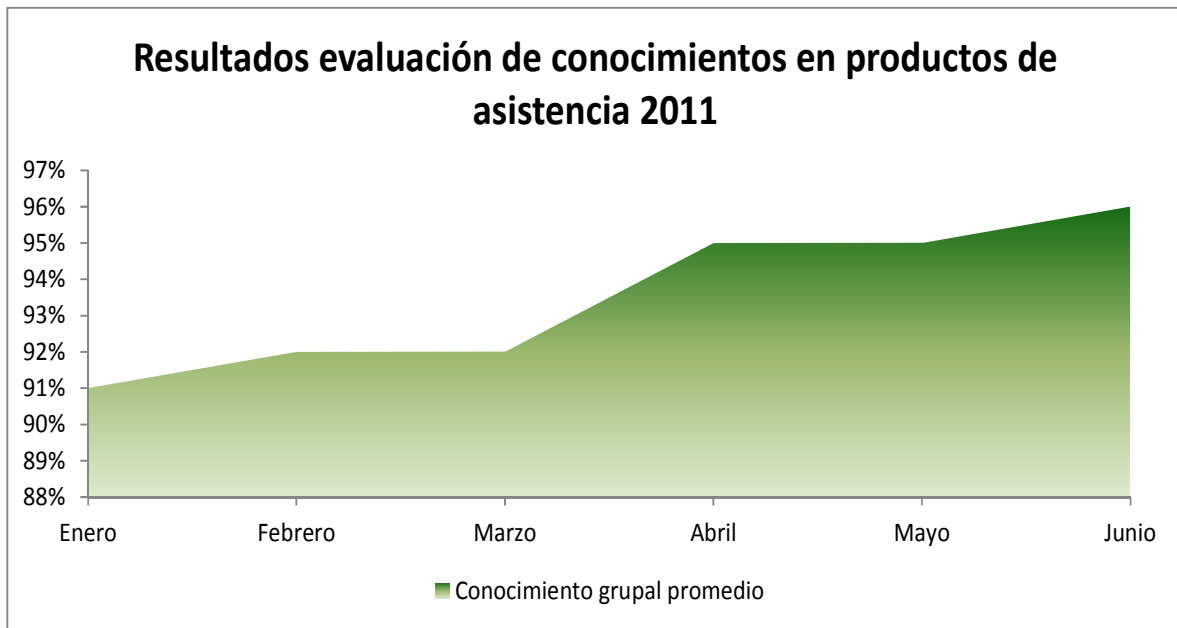
1. El proceso a quien se encuentra dirigida la capacitación selecciona indicadores cuantitativos de resultado.
2. El proceso a quien se encuentra dirigida la capacitación debe incorporar la dimensión temporal.
3. Talento Humano recolecta información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.
4. Después de realizada la capacitación, se consideraran los siguientes aspectos:
 - Recolectar información de resultados esperados posterior a la capacitación.
 - Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
 - Determinar resultados.

Los métodos utilizados para medir esta eficacia en la capacitación fueron:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción
- Actividades domésticas o sesiones de interacción en línea a través del mecanismo de colaboración digital (digital dashboard basado en Sharepoint services) de Coris del Ecuador en forma de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores
- Llenado formatos de evaluación al final de cada sesión
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones e-learning por parte de los administradores del sitio de colaboración digital de Coris del Ecuador
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la ejecución de los procesos.

Los resultados obtenidos en términos de evaluación del conocimiento general de los productos de asistencia en emergencias de los operadores de call center, posterior a la implementación de la solución, se expresan en la siguiente gráfica:

Ilustración 39. Resultados análisis de conocimiento de productos de asistencia - Call Center



Fuente: Talento humano Coris del Ecuador

El valor promedio del conocimiento de los operadores de asistencia en emergencia en los meses posteriores a la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo es del **94%**

4.2.2 Número de productos nuevos de la compañía a los cuales se ha realizado diseño y desarrollo

A partir de la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo en la compañía se logró adoptar la cultura de la planificación en cuanto a generación de productos se refiere, lo cual impulsó el círculo virtuoso hacia todos los procesos de ella, enfocado esto a discernir lo urgente de lo importante.

Con esta implementación se logró detener la mala práctica del proceso comercial de generar y comercializar productos hacia el mercado sin antes haber realizado:

1. Reuniones de acercamiento técnico para la generación del producto
2. Caracterización del producto
3. Levantamiento de requisitos legales, de cliente y de la organización
4. Estudio de factibilidad
5. Establecimiento de cronograma y presupuesto del proyecto
6. Verificación y validación del producto
7. Documentación del diseño y desarrollo
8. Registro y documentación de los cambios realizados a los productos

Con la implementación del proceso se obtuvo que al finalizar el periodo en que se desarrolló la presente investigación se había cubierto el análisis, diseño y desarrollo de los nuevos productos

que la compañía libero hacia el mercado (se incluyen las modificaciones de productos anteriores) tal como denota la gráfica a continuación:

Cabe indicar que inmediatamente después de la implementación del proceso no se generó diseño y desarrollo del total de los productos nuevos generados para el mercado, dado que la cultura organizacional de la compañía no se encontraba orientada a la calidad en el servicio sino se administraba de una manera más bien reactiva de solución de problemas, y en este sentido no contemplaba la formalización de los requerimientos de cliente ni operaba esquemas de validación y verificación de cumplimiento de requisitos de cliente. El comportamiento de los resultados de diseño y desarrollo sobre productos nuevos o modificados se refleja en la gráfica a continuación:

Ilustración 40. Resultado productos nuevos realizados Diseño y Desarrollo



Fuente: Diseño y Desarrollo Coris del Ecuador

Al finalizar la investigación se obtuvo un resultado acumulativo del **44%** de productos nuevos o modificaciones de productos anteriores que fueron analizados en el proceso de diseño y desarrollo, tal como lo muestra la gráfica que se denota a continuación:

Ilustración 41. Resultado porcentual productos nuevos realizados Diseño y Desarrollo



Fuente: Diseño y Desarrollo Coris del Ecuador

4.2.3 Número de productos antiguos sobre los que se ha realizado validación de servicio

El proceso de diseño y desarrollo de productos contempla el uso de un registro declarado en la Matriz de control de documentos (registro para Productos nuevos R-DD-01-02), el mismo que tiene como propósito consignar la descripción, requisitos funcionales y de desempeño, requisitos legales y reglamentarios del producto y al tiempo poner en consideración del comité gerencial para su aprobación e inicio del proceso de diseño y desarrollo.

En este sentido, una vez que se implementó el proceso fue necesario realizar el diseño y desarrollo de productos que estuvieron en producción en el mercado previo a dicha implementación.

Esto se realizó con el objetivo de contar con la especificación de los requisitos que contempla el proceso, así como su formalización y difusión a nivel pertinente. De igual manera, una vez que se contó con la especificación de estos requisitos, fue necesario realizar la validación y la respectiva documentación de este procedimiento a través del documento pertinente (*ver sección 3.11.2.6 Registro de validación de nuevos productos de esta investigación*).

Dado que la validación de productos ya en producción en el mercado se dio posterior a su liberación, fue necesario evaluar los posibles inconvenientes del diseño en función de los requisitos de cliente obteniendo feedback del cliente y del equipo que realiza el diseño.

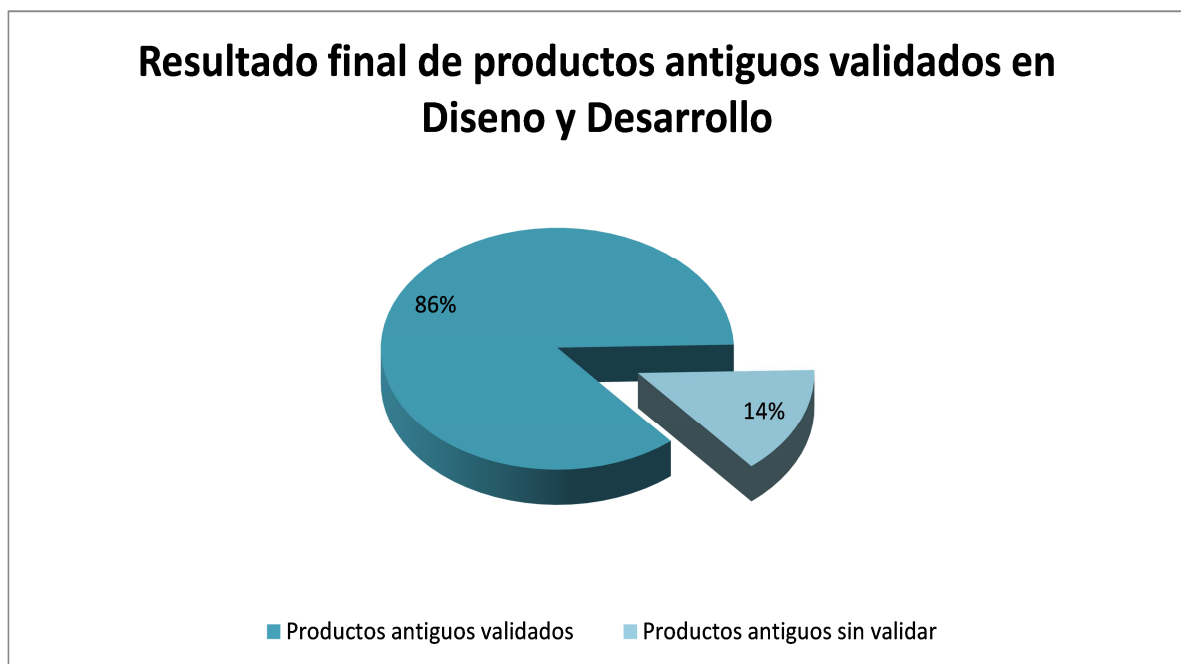
La norma y el sentido común dice que siempre que sea posible la validación se haga antes de su entrega, sin embargo existían muchos productos que fueron liberados al mercado con el criterio de urgente, lo que hizo que no se tenga clarificados los requisitos de cliente, legales y de organización

para cada uno de los productos, por tal virtud el grado de calidad del servicio se veía disminuido por el pobre nivel de cumplimiento de estos requisitos.

Al finalizar la implementación del presente esquema de mejora, se logró realizar la validación de 25 productos de 30 que se encontraban en ese momento liberados hacia el mercado, es decir se logró la validación del **86%** de los productos del mercado.

El número de productos liberados en el mercado previo a la implementación del proceso de diseño y desarrollo que fueron validados en función de los requisitos de clientes, se expresa en la gráfica a continuación.

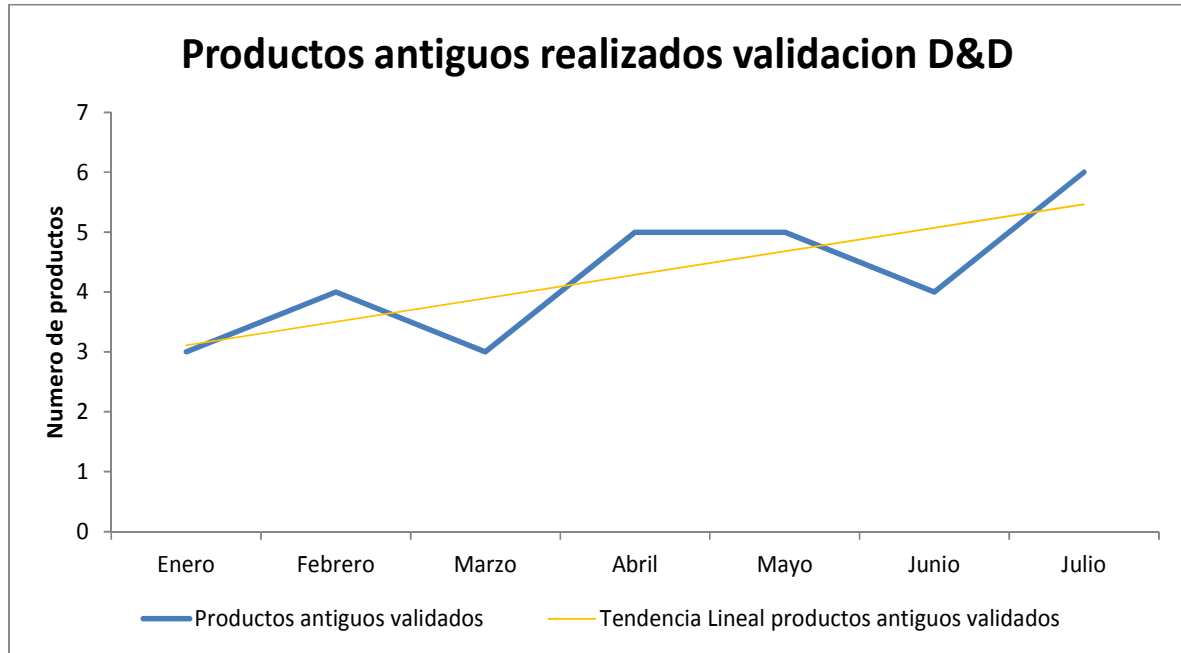
Ilustración 42. Resultado de productos antiguos validados por Diseño y Desarrollo



Fuente: Diseño y Desarrollo Coris del Ecuador

El comportamiento mensual del análisis de validación que se realizó sobre productos ya liberados en el mercado se denota en la siguiente grafica

Ilustración 43 Resultado crecimiento mensual de productos antiguos validados por Diseño y Desarrollo



Fuente: Diseño y Desarrollo Coris del Ecuador

4.2.4 Eficiencia en el servicio de asistencias en emergencias

La eficiencia en el servicio de asistencias en emergencias se vio afectada en el sentido en que paulatinamente fue posible adoptar métodos efectivos para la asignación de servicios a las unidades móviles de auxilio como:

- Sectorización geográfica para la disposición de unidades de auxilio por concentración estacionaria de asistencias basado en el histórico de la demanda.
- Sistematización de la asignación de unidades de auxilio basado en la especialización del proveedor. Para este efecto se solicitó la modificación del funcionamiento del sistema informático de la compañía, de tal manera que permita asignar asistencias a proveedores en función de: la ciudad donde tiene disponibles las unidades, el tipo de asistencia y el costo por kilómetro previamente negociado con él.
- Implementación del método de alerta temprana de servicio para seguimiento a través del sistema informático de la compañía, toda vez que fue necesario solicitar la incorporación de notificaciones visuales y audibles en la consola del teleoperador cuando el tiempo comprometido de llegada de la unidad de asistencia en emergencia haya llegado a su límite y no se haya recibido confirmación por parte del cliente y del proveedor que la unidad de servicio haya reportado su llegada
- Clarificación de los servicios disponibles para cada cliente en la base de datos del sistema informático de Coris del Ecuador, de tal manera que esta información esté disponible al momento que el cliente solicite servicio

- Incorporación de mecanismos de comunicación escrita con el cliente a través de SMSs (Short Message Systems – Mensajes escritos al celular), con la confirmación de la unidad de auxilio asignada y el tiempo estimado que deberá esperar el cliente hasta que dicha unidad arribe al lugar del siniestro.
- Escalamiento escrito vía correo electrónico a un dispositivo móvil smartphone al supervisor de servicio cuando una asistencia supere el 10% al tiempo comprometido de llegada

Estos mecanismos fueron factibles de ser incorporados en la medida que se dio también el incremento del conocimiento de las características de los productos por parte de los teleoperadores de asistencias en emergencias, lo cual fue consecuencia directa de que en términos generales, la compañía entera comenzaba a conocer los requisitos de cliente y a la vez se alineaba a una cultura de cumplimiento estricto de requisitos.

De la misma manera, fue un factor coadyuvante la alineación de los proveedores de servicio de Coris del Ecuador, hacia su Misión y Visión corporativas a través del programa de desarrollo de proveedores que se ejecutó concomitante a la propuesta de gestión de la calidad implementada a partir de la presente investigación dado que en las asistencias en emergencias uno de los actores principales en el servicio es el proveedor y cualquier desarticulación genera desequilibrios cuyas implicaciones se traducen en sobrecostos como ya se ha podido analizar en el apartado 10 de la sección 3.5 de la presente investigación, por lo que la relación con los proveedores es uno de los eslabones que fortalece la cadena de servicio.

El programa de desarrollo de los proveedores giró principalmente entorno de:

- Una comunicación adecuada y formal de las especificaciones de los servicios que Coris del Ecuador tiene disponible en su portafolio.
- Una sensibilización permanente de Coris del Ecuador hacia el proveedor de la criticidad que representa una asistencia en condiciones de emergencias
- Formalización y vigilancia permanente de los plazos y formas de pago.
- Soporte técnico y capacitación a los proveedores de Coris del Ecuador.
- Evaluación del grado de satisfacción de los proveedores actuales y análisis de otras propuestas del mercado. Esto permitió no sólo estudiar otras opciones del mercado a fin de evaluar la conveniencia de mantener o no los proveedores usuales, sino también conocer en qué situación se encuentran frente a sus competidores. En este punto, las capacidades de los proveedores actuales fueron un factor a considerar ante la posibilidad de elegir uno nuevo.
- Calificación inicial y evaluación permanente a cada proveedor seleccionado.
- Implementación de esquemas de auditoría, para la verificación “in situ” del cumplimiento de los requisitos del cliente a fin de identificar los aspectos que requieren una mejora.
- Retroalimentación permanente hacia el proveedor.

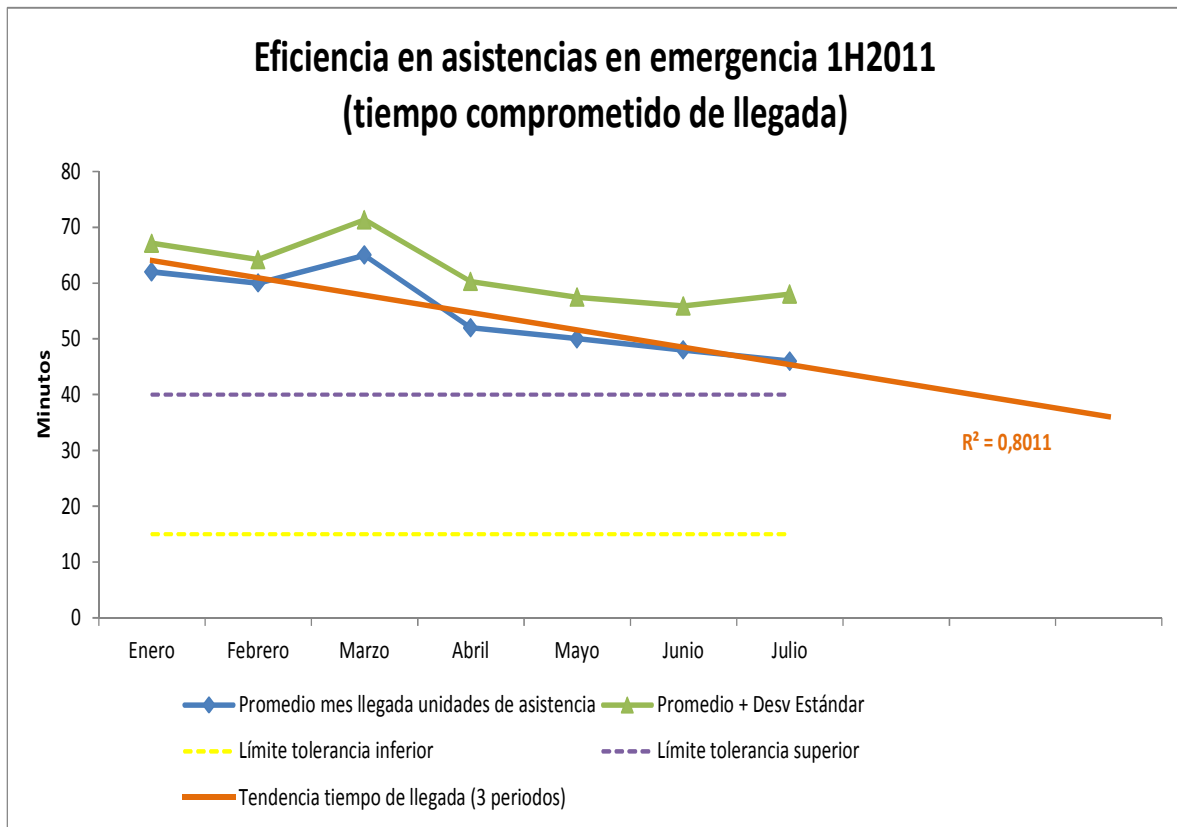
En este mismo orden de ideas, la eficiencia también se vio afectada positivamente por que la asignación de unidades de servicio empezó a ser gestionada en función de la capacidad de respuesta y de las características de servicio del proveedor dado que las coberturas de cada uno de los productos eran ya de dominio de los teleoperadores y de los supervisores de servicio, cuyo nuevo rol giró en función de la evaluación permanente de la calidad del servicio. Adicionalmente, las unidades de servicio redujeron los re procesos en la atención de la emergencia, ya que con los nuevos canales de comunicación, el requerimiento del cliente es tomado de una manera ágil y efectiva en el call center de asistencias en emergencias, lo que se traduce en una respuesta de corto tiempo y de soluciones contundentes al problema del cliente, ya que se dio la asignación de la unidad de servicio al proveedor idóneo.

El enfoque sistémico y la orientación hacia el cliente de la propuesta hicieron que la cultura de satisfacción del cliente se propague desde los niveles estratégicos hacia los operativos de la compañía, lo cual impulsó que todos los procesos se enfoquen en la provisión de herramientas que se orienten a la mejora de la calidad en el servicio.

Con la implementación del esquema de mejora se obtuvo como resultado estandarizar la llegada de las unidades de servicio en un rango promedio entre **50 y 60 minutos**, eliminando la variabilidad del proceso expresada en la desviación estándar de **140 minutos** que presentaba en el 2010.

La gráfica a continuación expresa los resultados obtenidos en torno a la eficiencia en el servicio de asistencias en emergencia

Ilustración 44. Resultado eficiencia en asistencias

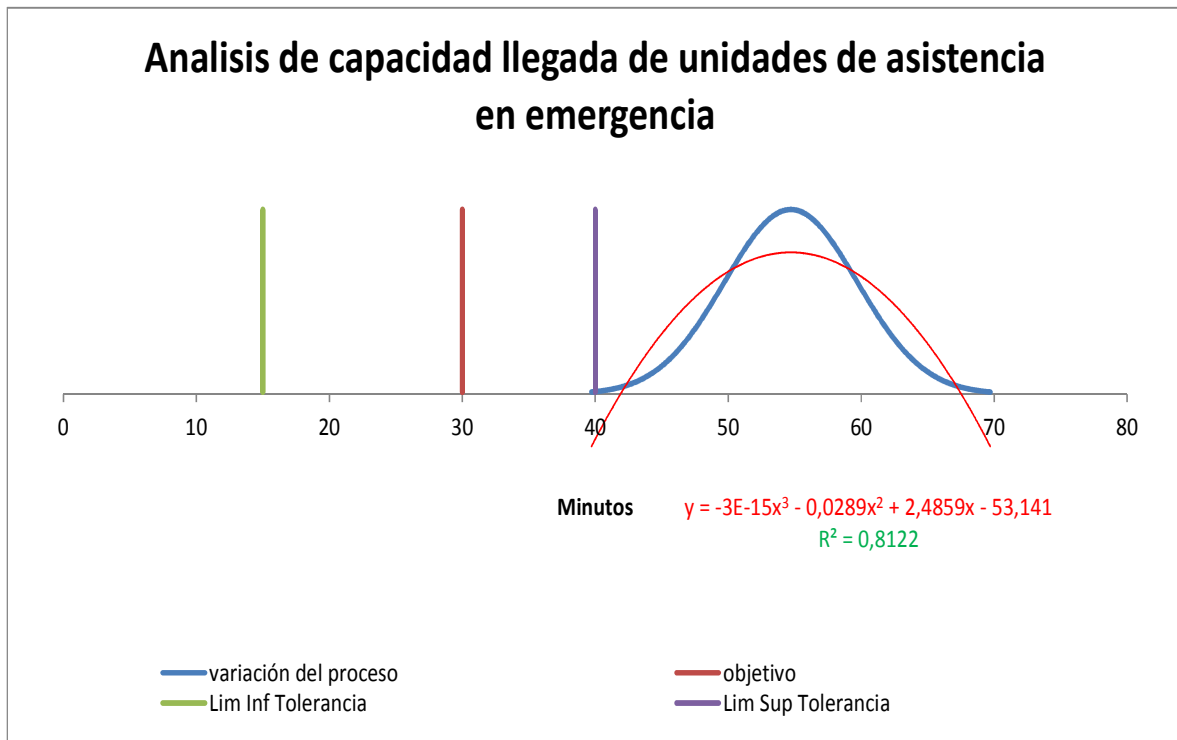


Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

De la misma manera, la modificación en el comportamiento de la eficiencia de las unidades de auxilio móvil al sitio del siniestro incide en la capacidad del mismo entorno del valor objetivo de los 40 minutos que propone la promesa única de venta de Coris del Ecuador.

Este fenómeno se lo puede visualizar en la gráfica que se denota a continuación:

Ilustración 45. Análisis de capacidad proceso asistencias en emergencias



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

4.2.5 Producto no conforme en las asistencias en emergencias

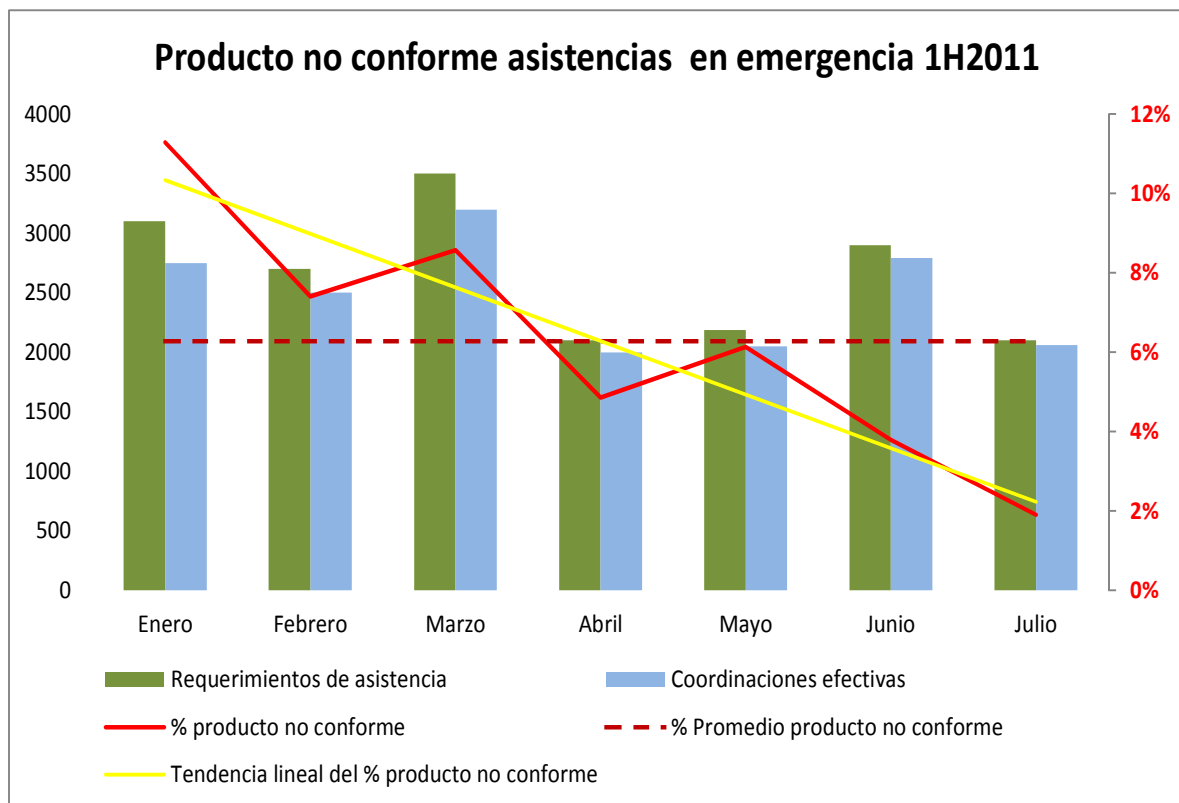
Como se puede apreciar en la gráfica 23 del capítulo 3 de la presente investigación, el 45% del origen del producto no conforme en el servicio de asistencias en emergencias corresponde al tiempo de llegada de la unidad móvil de auxilio seguido por el 20% que corresponde a la actitud del proveedor, lo cual desde un punto de vista acumulativo, en las dos causas se concentra el 65% del producto no conforme de las asistencias en emergencia de Coris del Ecuador.

En este sentido, la mejora paulatina en la eficiencia del servicio que fue explicada en el punto anterior, sumado a la alineación estratégica de los proveedores hacia la nueva orientación al cliente de la compañía, hizo que el producto no conforme en la línea de asistencias en emergencias se vea disminuido al término de la investigación.

Cabe indicar también que un porcentaje importante del producto no conforme se origina en la infraestructura técnica con la que llega el proveedor al sitio del siniestro (*ver gráfica 23 del capítulo 3: Análisis pocos vitales, muchos triviales producto no conforme*), lo cual es un aspecto que se considera dentro del programa de desarrollo de proveedores que se implementó y que se enuncia en los párrafos anteriores, pero que no es injerencia de esta investigación, sin embargo es una variable que afectó en el comportamiento del producto no conforme de la línea de asistencias en emergencias.

En este mismo orden de ideas, se puede verificar en la gráfica que se denota a continuación la reducción gradual del producto no conforme en asistencias en emergencias, la misma que parte de un promedio del **12%** en el año 2010 (tal como lo demuestra la gráfica 21 del capítulo 3: Análisis de producto no conforme asistencias en emergencia) y llega a un promedio del **7%** en la finalización de la implementación de la propuesta. Cabe indicar que el comportamiento del producto no conforme una vez implementada la propuesta de mejora es responde a una reducción sostenida en el tiempo, dado que dicho producto no conforme llega en el último periodo a un porcentaje del **2%**

Ilustración 46. Resultado producto no conforme en asistencias en emergencias



Fuente: Diseño y Desarrollo Coris del Ecuador

4.2.6 Satisfacción del cliente

Otra variable que fue afectada directamente a partir de la variación del comportamiento de la eficiencia en la llegada de las unidades móviles de auxilio hacia el lugar del siniestro es la satisfacción del cliente, dado que una vez que fue factible conocer las características funcionales, especificaciones y requisitos de cada uno de los productos (contratados por cliente tarjeta de crédito o cliente aseguradora), también fue factible dimensionar efectivamente el rango de tiempo en el que se compromete la llegada de unidades de servicio al sitio del siniestro, de tal manera que la expectativa del cliente vino a ser una expectativa real sobre la cual se puede hacer seguimiento sobre la llegada de dicha unidad.

En este sentido el nivel de satisfacción del cliente se vio afectado en medida positiva debido a que el teleoperador de call center de asistencias en emergencias tuvo mayor fluidez en la interacción con el cliente, debido a que el conocimiento de los productos por parte del teleoperador fue mayor una vez que se socializó los resultados de los diseños y desarrollos de todos los productos. Este mayor conocimiento sobre los productos de la compañía, coadyuvó a que las expectativas del cliente sean cada vez más reales en la medida en la que es posible delimitar el alcance de la asistencia en emergencia en la primera interacción telefónica con el cliente, al igual que el tiempo a comprometer la llegada de la unidad de auxilio.

En función de la interacción de estas variables se obtuvo por resultado un indicador de satisfacción del cliente, el mismo que se lo cuantificó por vez primera a partir de la implementación de la solución de mejora propuesta en esta investigación.





La herramienta utilizada para cuantificar este indicador fue la encuesta de satisfacción que se realizó diariamente a una muestra del universo de asistencias brindadas diariamente, muestra que es tomada basada en el cálculo de muestra de población finita. *(la estructura de la encuesta aplicada se puede apreciar en el Anexo No. 4)*

Cabe recalcar que para dicha encuesta se utilizó una escala de Likert, es una escala psicométrica más utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Se utilizó esta escala debido a que las respuestas a un elemento del cuestionario elaborado son realizadas en base de la especificación del nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo), en este caso: la percepción general del nivel de servicio brindado en una asistencia en emergencia, posterior a su servicio.

Los objetos psicológicos de la observación – encuesta, se ordenaron de forma escalar de la siguiente manera:

Tabla 13. Escala Likert de la calificación del servicio

Escala	Categoría	Interpretación gráfica
10	Excelente	
Entre 7 y 9	Bueno	
Entre 3 y 6	Regular	
Entre 1 y 3	Malo	
0	Deficiente	

Es necesario aclarar que en esta escala se ha excluido como categorías separadas a las calificaciones “0” y “10” (extremos de las escalas), de tal manera que se puedan utilizar como insumo de análisis específico tanto los casos que son muy malos como los que son muy buenos.

Los casos que son muy malos (categoría “deficiente” de la escala) se analizaron puntualmente, aplicando la metodología propuesta de realizar análisis de causa, toma de acción inmediata, acción correctiva y acción preventiva, pero adicionalmente se tomaron muy en cuenta para realizar acercamientos comerciales y operativos con el cliente, con el fin de tratar de reducir el riesgo de que producto de esta interacción negativa con el cliente, el servicio principal “tarjeta de crédito” o “seguro” sea cancelado.

Por otro lado, los casos que fueron categorizados como “Excelente” en la evaluación, también fueron analizados por aparte debido a que sobre estos se trató de identificar el factor crítico de éxito que llevaron a los clientes a otorgar esta calificación. Una vez que el proceso de Servicio al Cliente identificó este factor de éxito, el proceso de Mejora Continua realizó clínicas de mejoramiento de servicio, en las cuales se analizó la grabación de audio del caso, la interacción con el proveedor y la coordinación estándar del servicio hasta lograr la satisfacción total del cliente en el servicio de asistencias en emergencias.

Los resultados porcentuales de la satisfacción general en el servicio calificado por el usuario, se puede encontrar en la tabla y el gráfico que se exponen a continuación:

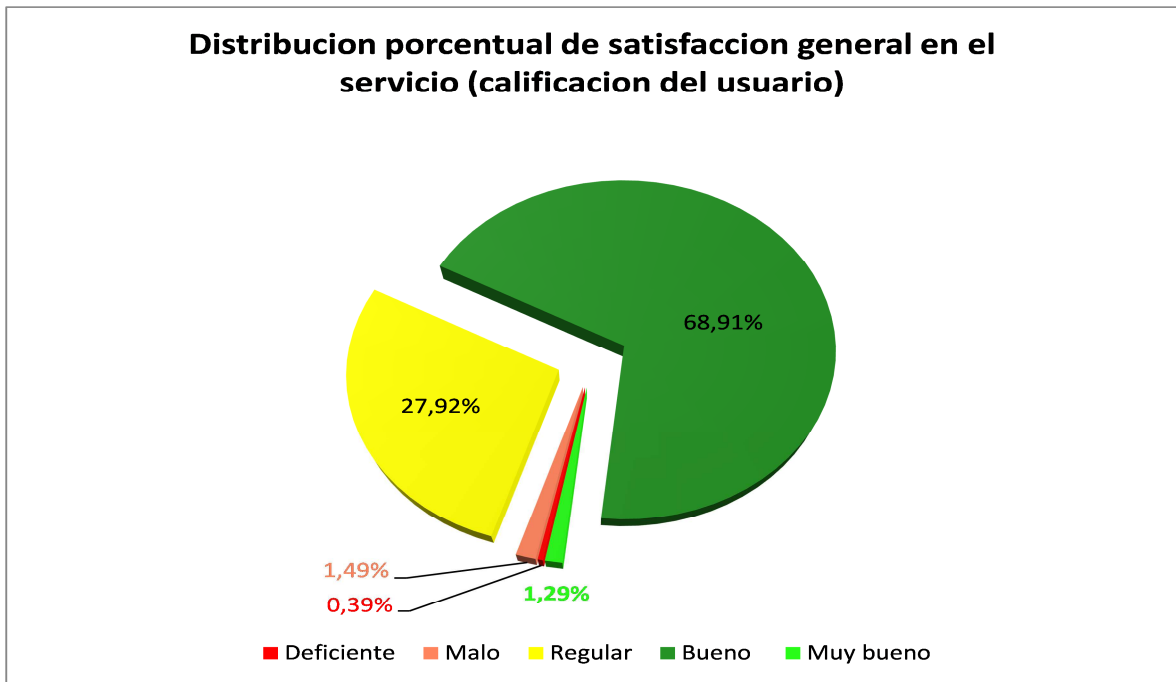
Tabla 14. Resultados de calificación general del servicio

Escala	Categoría	Porcentaje
0	Deficiente	0,39%
Entre 1 y 3	Malo	1,49%
Entre 3 y 6	Regular	27,92%
Entre 7 y 9	Bueno	68,91%
10	Muy bueno	1,29%

Fuente: Servicio al cliente Coris del Ecuador

Teniéndose de esta manera que la mayor concentración de la calificación de servicio por parte del cliente se encuentra en la categoría “Bueno” (**68,92%**), y la siguiente categoría de puntuación que es “Regular” (**27,92%**)

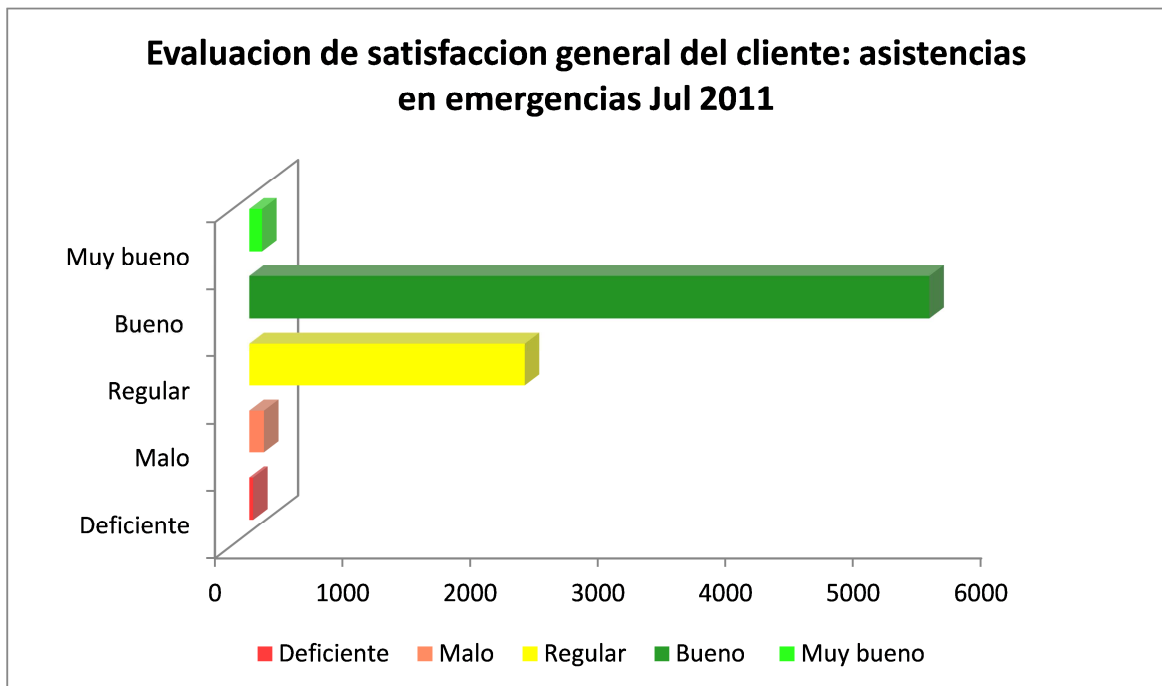
Ilustración 47. Resultado calificación general del servicio por el usuario



Fuente: Servicio al cliente Coris del Ecuador

Los resultados de la cuantificación de la satisfacción general del cliente se pueden verificar en la gráfica que se denota a continuación:

Ilustración 48. Resultado Evaluación de satisfacción del cliente



Fuente: Servicio al cliente Coris del Ecuador

4.2.7 Dimensiones de la calidad en el servicio de asistencias en emergencias

Posterior a la implementación del esquema de mejoramiento propuesto en Coris del Ecuador se obtuvo que las variables de alta ponderación denotadas en la matriz de criticidad del servicio de asistencias en emergencias (*ver grafica 24 del capítulo 3: Análisis de criticidad de dimensiones de calidad para asistencias en emergencia*) tuvieron variación en su comportamiento a partir de la implementación del proceso de diseño y desarrollo de los productos nuevos que se liberaron al mercado, el estricto seguimiento de los procedimientos establecidos y la validación del cumplimiento de los requisitos de cliente que se hicieron sobre productos antiguos que habían sido ya liberado al mercado anterior a la implementación del esquema de mejora.

Las variables de la matriz de criticidad cuya modificación del comportamiento fue observada fueron:

- Tiempo de llegada
- Actitud en el servicio
- Actitud del operador
- Presentación del proveedor

Las variables de la matriz de criticidad que no sufrieron modificación en su comportamiento fueron:

- Cobertura del producto
- Infraestructura del proveedor del servicio

La influencia de la implementación del esquema de mejora propuesto en el comportamiento del primer grupo de variables y no en el segundo, se debe a que la cobertura del producto y la infraestructura del proveedor del servicio, se encuentran fuera del alcance de esta propuesta ya que la cobertura del producto está dada por la estrategia comercial y la estructura de costos del cliente Tarjeta de crédito y Aseguradora y la infraestructura del proveedor de servicios está determinada por la capacidad de expansión y crecimiento que tenga este.

La variable "Cobertura del producto" hace referencia a:

- La cantidad limitada de kilómetros que la entidad tarjeta de crédito o aseguradora, cubre al cliente en el momento de desplazar con una grúa o plataforma al vehículo asegurado, desde un lugar a otro en caso de siniestro.
- El monto en dólares que la entidad tarjeta de crédito o aseguradora, cubre al cliente en caso de movilizar a una víctima en una ambulancia terrestre o aérea desde el sitio del siniestro/accidente hacia la casa asistencial más cercana.
- El monto en dólares que la entidad tarjeta de crédito o aseguradora, cubre al cliente en caso de reponer costos por vidriería, plomería y electricidad en caso de emergencia.

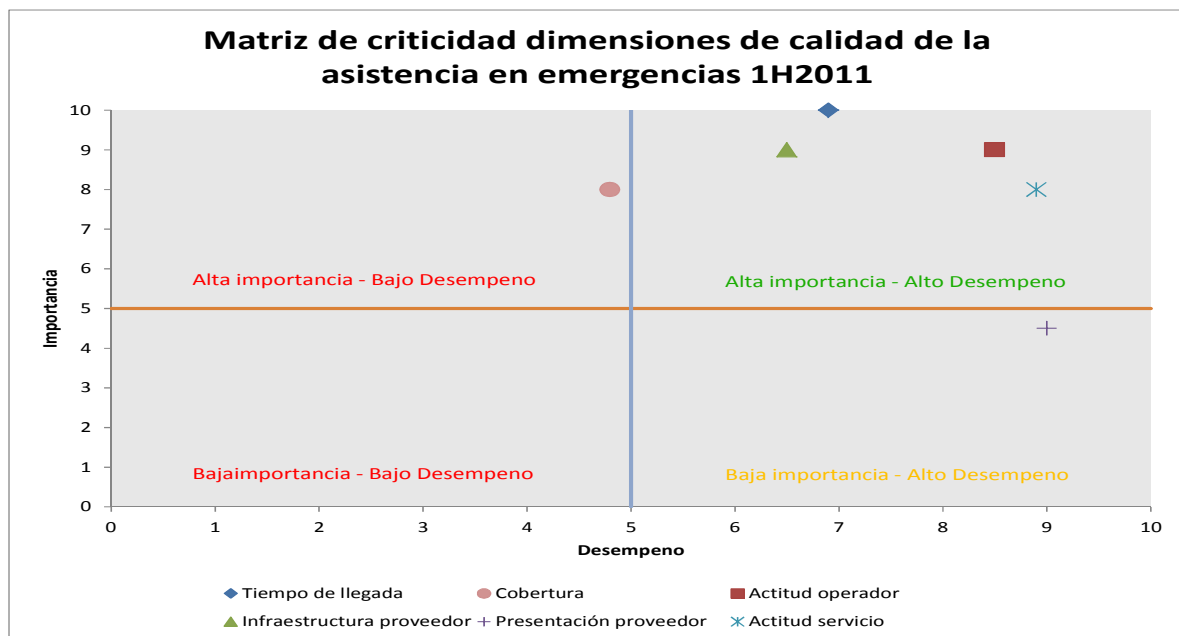
- En términos generales, el monto en dólares que la entidad tarjeta de crédito o aseguradora, cubre al cliente en caso de reposición en cada una de las características de servicio a las que responde en caso de emergencia.

Es necesario recalcar que esta última variable estudiada, está por fuera del alcance del esquema de mejoramiento propuesto e incluso por fuera de la injerencia de Coris del Ecuador, sin embargo incide directamente en la satisfacción del usuario y en la matriz de criticidad de las dimensiones de la calidad del servicio de asistencias en emergencias, debido a que las expectativas del cliente se encuentran siempre por la que la tarjeta de crédito o la aseguradora le brinda como valor agregado.

En este mismo orden de ideas, a pesar de que la variable en mención no está dentro del alcance de la propuesta, la forma en el que el modelo de mejora actúa sobre esta es clarificar al cliente la expectativa real en el momento de la interacción telefónica de la emergencia, toda vez que previamente han sido documentadas, capacitadas, validadas y verificadas las características funcionales de cada uno de los productos, de tal manera que estas se encuentren disponibles en los puntos de uso en cada interacción con el cliente.

El comportamiento de las dimensiones de la calidad posterior a la implementación del esquema de mejora de esta investigación se denota en la gráfica que se denota a continuación:

Ilustración 49. Resultado matriz de criticidad dimensiones de calidad



4.2.8 Productividad de las posiciones del call center de asistencias en emergencias

Una vez implementado el proceso de diseño y desarrollo de productos en conjunto con el esquema de mejora propuesto se puede verificar que el abandono de llamadas entrantes en el call center de

atención de emergencias presenta un nuevo comportamiento frente al esquema previo a la implementación, dado que el abandono de llamadas era causado por las múltiples tareas que cumplía el teleoperador de servicio al momento de coordinar una asistencia, ya que no existía un mecanismo estándar de operación y por consecuencia la interacción operador – supervisor – cliente – proveedor – supervisor, representaba una cadena de pasos no secuenciales y desordenados.

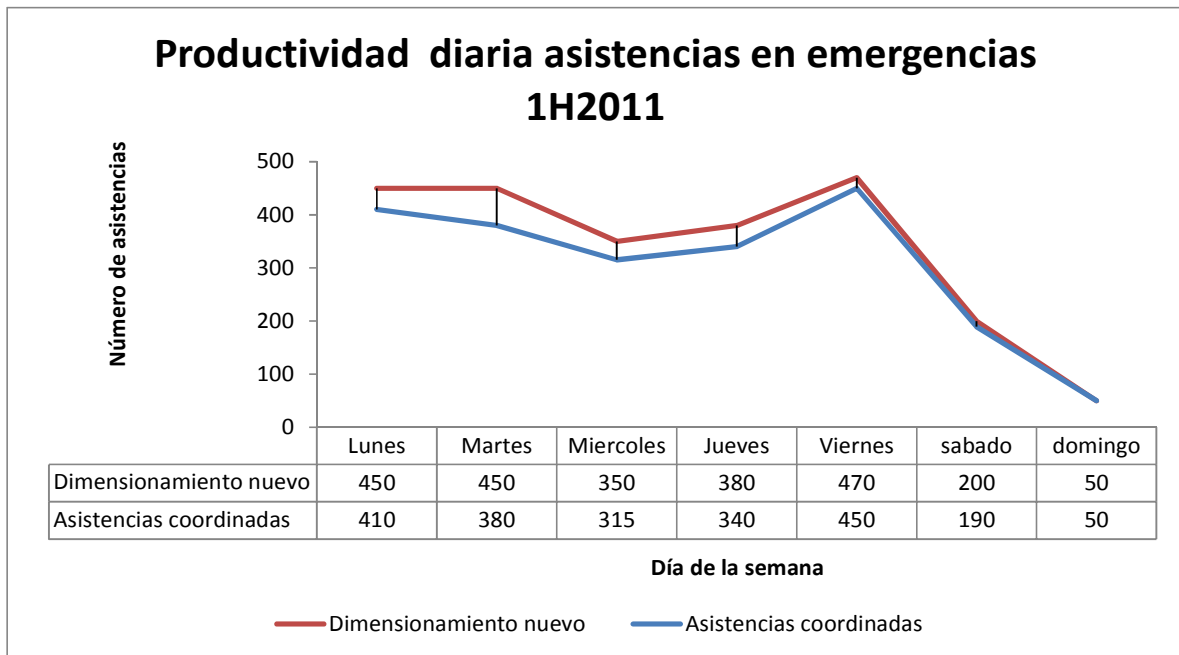
Se consiguió con esta implementación, la estandarización de los procedimientos para la atención de servicios, por tanto fue posible reducir el índice de abandono de llamadas y por consecuencia directa se incrementó la productividad en el call center debido a que al tener un mecanismo formal de atención telefónica y operativa en el call center se logró atender más llamadas en el mismo periodo de tiempo, teniendo por resultado el paso del nivel de productividad de un rango promedio del **76%** al **92%** diario.

Con este incremento de la productividad se logró también incrementar el uso de la capacidad instalada del call center dado que al no presentarse el abandono de llamadas en la medida que se presentaba previo a la implementación del esquema de mejora, los requerimientos de asistencia representados en llamadas entrantes al call center, fueron factibles de ser atendidos por los teleoperadores en servicio ya que en el nuevo esquema de operación las extensiones telefónicas fueron liberadas de las llamadas con mayor frecuencia que en el esquema anterior puesto que las atenciones de los requerimientos de asistencia ahora son atendidos con mayor agilidad. De la misma manera, debido a que fue factible medir de una manera objetiva el comportamiento real de los requerimientos de asistencia que se demandaba diariamente, fue factible dimensionar de una manera más precisa el requerimiento de estaciones activas en el call center, lo cual incidió consecuentemente también en el comportamiento de la productividad del call center a partir de la implementación de la solución.

Para garantizar que la información de los productos esté disponible en los puntos de uso, fue necesaria la implementación de la intranet corporativa de Coris del Ecuador, la cual fue liderada por el proceso de Tecnología de la compañía bajo las directrices de la propuesta de mejora presentada en esta investigación (una muestra de la implementación de la intranet corporativa a través de web en Coris del Ecuador, se lo puede verificar en el Anexo No. 5).

El comportamiento de la productividad en las posiciones de call center de asistencias en emergencias, posterior a la implementación del esquema de mejora propuesto, se denota en la gráfica a continuación:

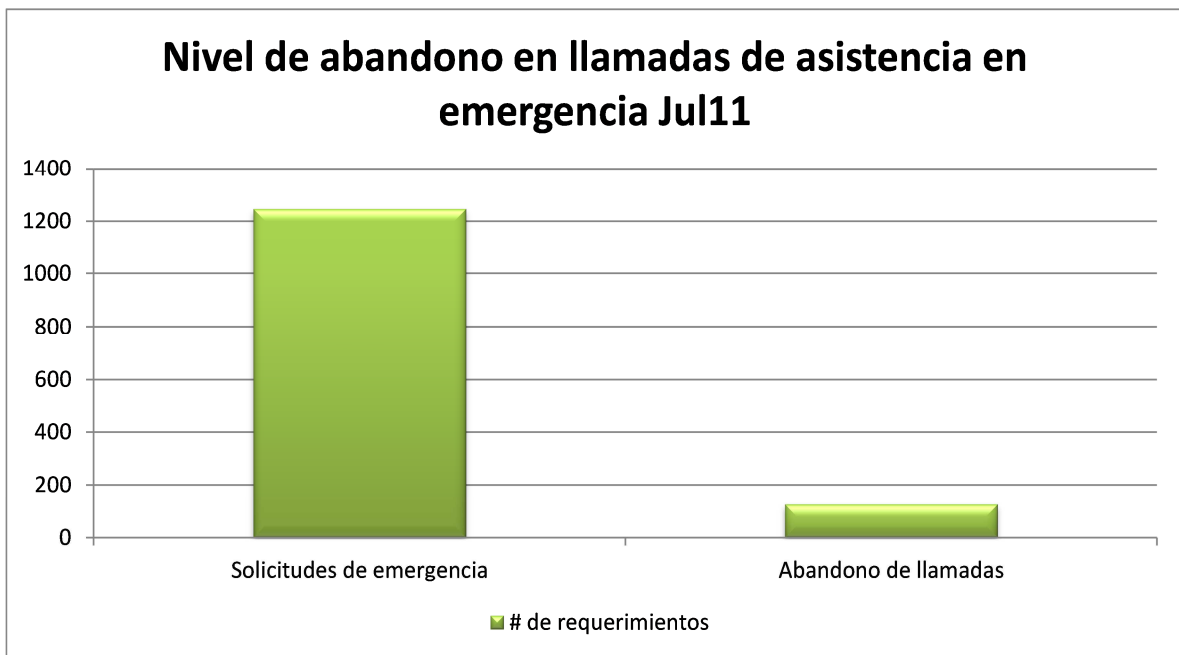
Ilustración 50. Resultado Productividad diaria asistencias en emergencia



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

Cabe acotar que por las razones arriba expuestas también el abandono de las llamadas en asistencias en emergencias llegó a un nivel del **10%** en el mes de Julio 2011 fecha en que se culminó la implementación del esquema de mejora propuesto, tal como lo denota la gráfica a continuación

Ilustración 51. Resultado nivel de abandono en call center



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

Por este mismo motivo el indicador de ocupación de las posiciones del call center se vio afectado en la medida que no fue necesario disponer de excesivas estaciones en modalidad stand-by para el desborde de llamadas cuando un grupo especializado de agentes de call center se encuentra con llamadas entrantes contestadas, de tal manera que la ocupación del call center de asistencias en emergencias llegó al final de la implementación a un nivel del **93%**, teniendo en cuenta que es imprescindible un gap de sobredimensionamiento para solventar una eventual e imprevista situación de emergencia masiva donde el ingreso de llamadas al call center no pueda contenerse.

La gráfica a continuación expresa el nivel de ocupación actual de las posiciones instaladas en el call center de asistencias en emergencias

Ilustración 52. Resultado nivel ocupación de posiciones de call center



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

4.2.9 Costos de operación

Los costos de operación de las asistencias en emergencias, se vieron afectados positivamente en la medida que el proceso de asignación de servicios a unidades móviles de auxilio en asistencias en emergencias hacia el proveedor se lo empezó a realizar de una manera más eficiente una vez que se implementó el esquema de mejora propuesto.

Adicionalmente, los costos de operación en lo que se refiere al pago de servicios a proveedores de:

- a) Grúa
- b) Plataforma

- c) Mecánica ligera
- d) Ambulancia
- e) Dolly e ignición
- f) Plomería de emergencia
- g) Electricidad de emergencia
- h) Vidriería de emergencia

Se ven afectados debido a que estos ítems expuestos son gestionados de una manera estándar bajo criterios formalmente establecidos, posterior a la implementación del esquema de mejora propuesto. Adicionalmente, estos criterios aplicados en conjunto con las consideraciones de administración que se exponen a continuación, hicieron que los costos de operación inherentes a estas variables se vean modificados de acuerdo a la gráfica que se expone en los siguientes párrafos.

Las consideraciones de administración tomadas, son las siguientes:

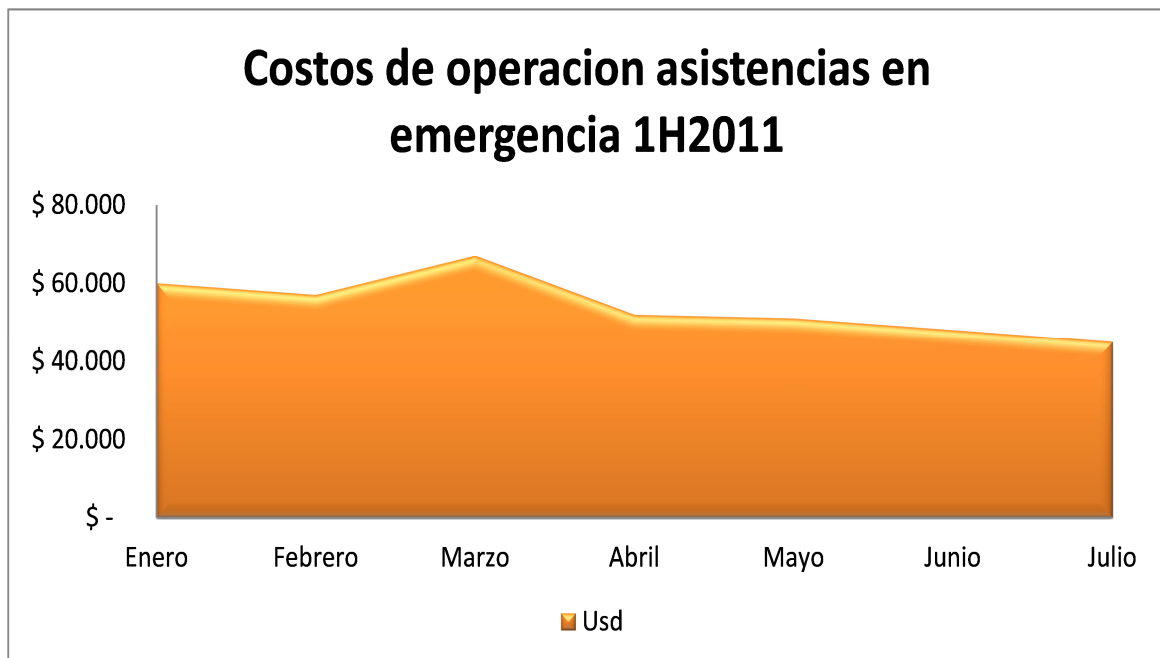
- a) Dado que el tiempo de espera por el servicio por parte del beneficiario ya no es mayor al comprometido o al de la expectativa de él, las asistencias ya no son canceladas por el beneficiario, por tanto el pago del valor monetario de las mismas al proveedor se justifican por el servicio que se brinda al beneficiario. Visto desde otro punto de vista, ya no existe el costo de asignación perdido de unidades de auxilio en asistencias cuando el beneficiario escoge otro operador de servicio en los casos en que la unidad de auxilio llegaba al lugar del siniestro y el beneficiario no se encontraba presente dado que el tiempo que esperó era mayor que el que el teleoperador de asistencia lo comprometió
- b) La asignación de unidades de auxilio actualmente no es dada solamente por la experiencia del teleoperador hacia el proveedor, dado que existe un criterio técnico y un proceso estandarizado para la búsqueda y asignación económicamente más conveniente para la empresa y que satisfaga el requisito del cliente o del beneficiario.
- c) Actualmente existe en la compañía un programa de administración de proveedores, el cual determina una alineación permanente de la operativa del proveedor hacia los objetivos institucionales y los estándares de servicio.
En este sentido el acercamiento con el proveedor se ha dado en la medida que ya no existe dispersión en la asignación de servicios, lo cual a partir de la implementación del esquema de mejora propuesto obligó a la compañía a tener un estudio de calificación, evaluación y re evaluación permanente del proveedor. Esto a la vez hizo factible estudiar el volumen de asignación de servicios para que Coris del Ecuador tenga capacidad de negociación del precio de los servicios

En este sentido se puede observar que se obtuvo una reducción del **7%** en los costos de operación del periodo Enero – Julio 2011 (**\$380.000**) en comparación con los costos del mismo periodo de tiempo del 2010 (**\$407.793**).

El promedio mensual de costo de operación en el periodo denotado del 2010 es de \$58.256, mientras que el promedio mensual del mismo periodo en el 2011 (posterior a la implementación del esquema de mejora propuesto) es de \$54.286, estimándose de esta manera un ahorro promedio anual de **\$47.640**.

En la gráfica que se denota a continuación, se puede observar el comportamiento de los costos de operación posterior a la implementación del esquema de mejora propuesto.

Ilustración 53. Resultado costos de operación asistencias en emergencias



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

4.2.10 Rotación del personal

Debido a que uno de los objetivos de calidad establecidos en el esquema de mejoramiento propuesto gira entorno del mejoramiento de las competencias del talento humano, este factor se vio afectado positivamente a partir de la implementación del esquema de mejora.

Esto se dio en tanto que el proceso de Diseño y Desarrollo de productos contempla dentro de sí a la especificación, formalización y difusión de los requisitos de cliente. De igual manera, el proceso contempla la verificación y la validación de requisitos antes y después de la liberación del producto al mercado. En este sentido, uno de los principales criterios de verificación de productos es la capacitación del personal que atiende telefónicamente los requerimientos de asistencias de los

clientes y coordina los servicios con los proveedores de acuerdo al tipo de asistencia requerida. Esta capacitación es una variable imprescindible en la liberación de productos, sin la cual no se tiene disponibilidad para poder comercializar la asistencia, mucho menos establecerla para servicio.

Por este motivo, la falta de capacitación al personal de asistencias afectaba directamente en la evaluación de la gestión del teleoperador y en sí al clima laboral del call center, el mismo que estaba sometido a una tensión permanente debido a la falta de conocimiento específico por parte del personal que atendía telefónicamente estos requerimientos. Por estos motivos la rotación era un factor no controlado que tendió a ser elevado en el 2010. Posteriormente, al finalizar la implementación del esquema de mejora propuesto la rotación del personal se comportó de acuerdo a la gráfica que se expone en los siguientes párrafos.

En este mismo orden de ideas, se puede anotar que la selección del personal es un proceso que fue modificado después de la implementación del esquema de mejora propuesto, debido a que la selección del personal se lo realiza actualmente en función del procedimiento estándar, el cual en primer lugar identifica las competencias necesarias en el cargo de operador de asistencias previo al reclutamiento de personal nuevo y finalmente capacita de manera permanente entorno de las características funcionales de cada producto antes de liberarlo al mercado.

Con esta implementación también se eliminaron las multas económicas que eran imputadas al salario del teleoperador, debido a que se incrementó la seguridad con la que el teleoperador gestiona actualmente los requerimientos de emergencia pero principalmente se comenzó a realizar el análisis de causa para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora tal como lo contempla el procedimiento pertinente de la propuesta (*ver secciones: 3.11.3.1 Procedimiento para la gestión de acciones correctivas y preventivas, 3.11.3.2 Registro para la gestión de acciones correctivas y preventivas, y 3.11.3.3 Registro para el control de acciones correctivas y preventivas tomadas*). Desde este punto de vista, se puede evidenciar que las fallas en el servicio no necesariamente responden a una falta de conocimiento por parte del teleoperador.

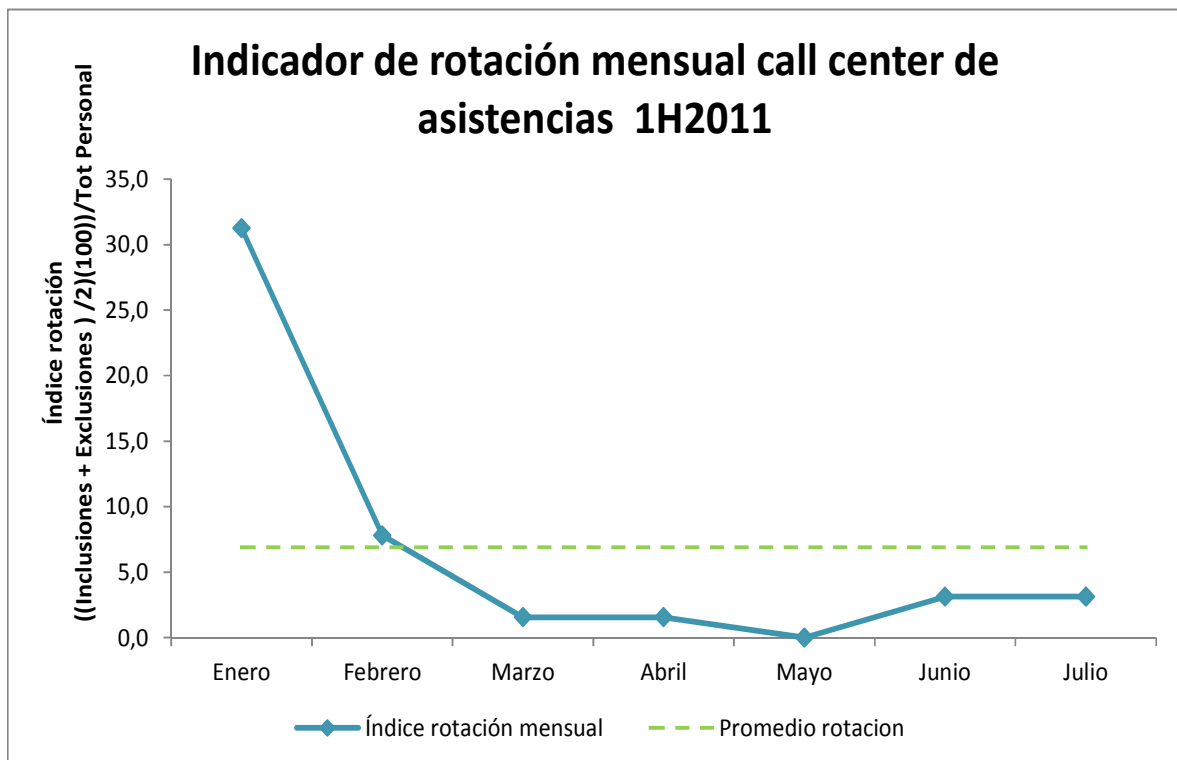
De esta manera, se puede observar que mientras se asimila la curva de aprendizaje del personal en un negocio tan dinámico y particular como es el de las asistencias en emergencias, la alta rotación del personal tiene como consecuencias el incremento de producto no conforme, tiempo de capacitación, decremento del compromiso del personal, incidencia negativa en el clima laboral de la compañía, y en sí en la calidad del servicio, sin embargo, con la implementación del esquema de mejora a través de la determinación exacta del origen de los problemas en caso de presencia de producto no conforme, la mejora del clima laboral debida a la eliminación de multas económicas y con la capacitación y entrenamiento permanente del personal, y todo lo que representa la mejora de las competencias del talento humano de la compañía, se logró detener y disminuir la rotación del personal de servicio de emergencias en el call center.

Todo esto fue factible lograrlo debido a que la compañía tomo un giro de administración tradicional, hacia una administración por procesos, en la que en este caso particular del talento humano, dejo de ser manejado por el “área Administrativa – Financiera” donde su principal tarea era la del pago de nómina, para pasar a ser gestionado por el Proceso de talento humano, en el cual existe un responsable por el proceso, se cumple un objetivo general, se realizan actividades alineadas con el objetivo y se miden los resultados del proceso entorno de indicadores de gestión.

La rotación del personal es medida porcentualmente a través de su indicador a través de la fórmula que se expresa en el capítulo 3 (ver Sección 3.5 acápite 11), y la misma en el periodo Enero – Julio 2010 tuvo un promedio de **22%**, y en el año 2011 (mismo periodo) tuvo un promedio de **6,9%**, recalando que en Enero de este último periodo dicho indicador llega a un pico de **31,3%** debido a la fuerte inclusión de personal que fue necesario contratar para suplir el dimensionamiento ideal en el call center.

La gráfica que se muestra a continuación, denota el comportamiento de la rotación del personal de call center de asistencias ene emergencias, posterior a la implementación del esquema de mejora propuesto

Ilustración 54. Resultado indicador de rotación mensual call center



Fuente: Operaciones Coris del Ecuador

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Introducción

En esta sección final de la investigación se muestran las principales contribuciones y conclusiones de la investigación. Parara ello, primero se analiza las contribuciones obtenidas para cada uno de los resultados del estudio teniendo como guía los aspectos de investigación y los marcos de referencia establecidos en la planeación del trabajo a través del planteamiento del problema, en las variables dependiente e independiente de la sistematización del problema y en los objetivos generales y específicos, delimitados en la sección 1.3.1 de la presente investigación.

Así pues, se analiza lo que se ha aportado a los cuestionamientos de:

1. ¿Cómo la optimización de procesos incide en el índice de producto no conforme en solicitudes de servicio de asistencia en emergencia?
2. ¿Cómo se ve afectado el índice de permanencia promedio de personal en la compañía si existe un proceso optimizado de diseño y desarrollo de productos de asistencias en emergencia?
3. ¿Cuánto incrementa el índice de satisfacción de clientes y beneficiarios de servicios de asistencias en emergencias, si se establece un esquema de optimización general de procesos en la empresa?
4. ¿Cómo se comporta la curva de costos de operación con la medición y la estandarización estadística de re-procesos debidos a producto no conforme en asistencias en emergencias de la compañía?

El capítulo 4 finaliza con los principales resultados obtenidos al finalizar la implementación de esta tesis, por tanto en este capítulo dichos resultados serán orientados a implicaciones prácticas elaboradas en forma de recomendaciones sustentadas en dichos resultados encontrados del presente estudio. De hecho, estas recomendaciones prácticas pueden servir de ayuda para el emprendimiento de proyectos en la compañía orientados a lograr un grado de calidad en el servicio que le permita mantener su competitividad en el mercado y su permanencia en el mismo.

De igual manera, las recomendaciones que se encuentran expresadas en esta sección, pueden servir como base de investigaciones ulteriores dentro o fuera de la empresa, en el ámbito académico sobre temas de investigación y futuros estudios en el ámbito de la certificación de calidad ISO 9001:2008, gestión de la calidad, mejora continua de procesos, sostenibilidad de la mejora continua, gestión de la calidad orientada al talento humano en la organización, administración de competencias, aseguramiento de la calidad, seis sigma, tendencias de sistemas de calidad y su impacto en los negocios, la calidad como estrategia de competitividad y diferenciación, benchmarking en el servicio, entre otros.

5.2. Contribución práctica de la investigación

Al presentar las conclusiones de la presente tesis, se destaca ante todo, que la implantación en las empresas de un esquema de mejora como el propuesto, representa una medida estratégica que ayudará a Coris del Ecuador a permanecer en un mercado tan competitivo como el actual, incrementando la productividad, aumentando la competitividad por la reducción de sus costes y, por consiguiente, aumentando los beneficios y la estabilidad en el mercado.

En cuanto a los clientes de Coris del Ecuador, la empresa tiene un contacto mucho más estrecho con ellos, de tal forma que ahora puede entender y formalizar sus necesidades de manera que pueda satisfacer sus exigencias con el mínimo costo.

En este sentido, existe una estrecha compenetración entre Coris del Ecuador y sus clientes, con un feedback constante, ya que el contacto directo con los clientes hace que estos informen de sus necesidades, teniendo así una información de un valor incalculable, tanto en pasado, en presente o en futuro. En pasado por que el feedback se utiliza como banco de pruebas de validación, en presente porque la información que aportan los clientes (incluso en término de que quejas y reclamos) mantiene actualizada a la compañía día a día de cualquier cambio que se produzca en el mercado y de esta manera puede reaccionar de una manera mucho más ágil que sus competidores de mercado, y en futuro porque la información suministrada por los clientes sirve de como base para adoptar medidas estratégicas y de esta forma reducir el riesgo.

En cuanto a los proveedores, la interrelación entre éstos y la empresa hace que se produzcan sinergias, con ahorro de costos para los dos, ya que se estandarizó la calidad y se introdujo a la empresa como un interesado más en que el proveedor realice bien su trabajo y con el mínimo costo, ayudando con todo su know-how al proveedor para conseguir los objetivos, objetivos que son también de la misma empresa.

En cuanto al personal, las ventajas que se obtuvieron giran entorno de la contribución a la supervivencia de la empresa sobre todo en el ahorro de costos de operación, dado que el que el trabajador se desarrolle en un entorno ordenado en el que él sea uno de los objetivos centrales de la gestión de la Dirección y que se sienta realizado en su cometido diario hizo que se incremente la competitividad de la empresa, en la medida que la suma de las competencias individuales de cada uno de ellos hace que la empresa que permanezca en el mercado y que incremente su participación en el. Tampoco se puede dejar de lado que muchas veces la imagen de la empresa en el exterior la dan los propios empleados, y una empresa con imagen, personal comprometido, con convicción de sus objetivos, una adecuada planificación y asignación ordenada de recursos obtendrá beneficios intangibles difíciles de cuantificar.

5.2.1. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo la optimización de procesos incide en el índice de producto no conforme en solicitudes de servicio de asistencia en emergencia?

La optimización de los procesos de Coris del Ecuador generó importantes ventajas como una organización de sus datos, lo cual permite y apoya la toma de decisiones basada en la medición de los recursos disponibles, incrementó su productividad y por lo tanto, su competitividad.

Al mismo tiempo, esta optimización de procesos coadyuvó a la integración de la información de los distintos departamentos para facilitar tanto la administración como el monitoreo de recursos.

Con esta optimización general de los procesos en Coris del Ecuador, fue factible reducir de una manera sostenida el indicador de control de producto no conforme en la línea de asistencias en emergencias en un 10%, partiendo de un 12% en el año 2010 y llegando a un 2% en el mes de Julio 2011, fecha en que se culminó la implementación del esquema de mejora y optimización propuesto.

Esto se logró con la implementación del esquema de mejora que se propuso y la alineación estratégica de los proveedores de servicio hacia la orientación al cliente de la compañía.

5.2.2. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo se ve afectado el índice de permanencia promedio de personal en la compañía si existe un proceso optimizado de diseño y desarrollo de productos de asistencias en emergencia?

La esencia de Coris del Ecuador está conformada por los seres humanos que la integran.

Partiendo de esta afirmación, y una vez que se ha implementado un mecanismo – proceso estándar para la administración de los servicios cotidianos de Coris del Ecuador en persona de los trabajadores de la compañía, el funcionamiento de organización se mide cada vez más contra un nivel equilibrado, que concentra la satisfacción del empleado y de cliente, adicional a los indicadores financieros y de la productividad más convencionales.

Desde este punto de vista, la compañía pudo dar un giro “rehumanizado” de administración, en el que uno de los pilares de su esquema de administración es su Talento Humano, a tal punto de que uno de los objetivos de calidad se centra precisamente en dicho componente. Para tal efecto fue creado como proceso la administración del talento humano, separándolo del equipo administrativo – financiero

En este sentido, con la implementación del proceso de Diseño y Desarrollo en Coris del Ecuador, se logró controlar en primera instancia y posteriormente reducir la rotación mensual del personal en el call center de asistencias en emergencias, partiendo de un 22% a un 6,9% mensual. Esto se dio debido a que la implementación de Diseño y Desarrollo en Coris del Ecuador recogió y formalizó los requisitos de cliente, legales y de organización, y los propagó a través de los puntos de uso utilizando mecanismos idóneos para este efecto como: las capacitaciones permanentes con la respectiva evaluación de la efectividad de las mismas, cumpliendo de esta manera el requisito 6.2.2 de la norma ISO 9001:2008 (*Competencia, formación y toma de conciencia*) que se utilizó como guía para la implementación de este esquema de mejora, la implementación de la intranet corporativa para que la información se encuentre disponible en los puntos de uso (en cumplimiento con el punto 4.2.3 *Control de los documentos de la norma de referencia*), la verificación y la validación del servicio previo a la liberación del producto y posterior a esto, respectivamente (en cumplimiento de los requisitos 7.3.5 *Verificación del diseño y desarrollo* y 7.3.6 *Validación del diseño y desarrollo* de la norma de referencia).

Con la implementación de este proceso y en general con el esquema de mejora completo en el cual se propició la cultura organizacional y el procedimiento formal en el cual, ante una falla en el servicio se realiza análisis de causa, toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora (en cumplimiento con el requisito 8.5 *Mejora*, de la norma de referencia), se logró determinar las causas reales del problema y por consecuencia la subjetividad de la imputación al operador de call center, se eliminaron los esquemas de multas por falla en el servicio, se reforzó la capacitación y el conocimiento de los operadores de call center al respecto de los productos de emergencia (*ver sección 4.2.1 de esta memoria de tesis*) y se afinaron las herramientas y los mecanismos orientados a asegurar la eficiencia en la llegada de unidades de emergencia al lugar del siniestro. Todo esto incidió en la seguridad en la atención del operador, en el clima laboral y por consecuencia, positivamente en la rotación del personal.

5.2.3. Contribución al cuestionamiento de ¿Cuánto incrementa el índice de satisfacción de clientes y beneficiarios de servicios de asistencias en emergencias, si se establece un esquema de optimización general de procesos en la empresa?

El entorno comercial en que se desarrolla Coris del Ecuador, que se supone es de competencia perfecta, imprevisible, competitivo y variable, ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa de servicios que desee hacerse un espacio en el mercado cada vez más agresivo.

La anticipación en el tiempo a las necesidades de los clientes fue la apuesta de empresas de sofisticada tecnología en el servicio en el pasado pero ya no es un hecho diferencial porque todas las empresas están en ese criterio (Coris del Ecuador centró su estrategia actual en dos factores: precio y calidad y hoy día, en la mayoría de los sectores, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo)

Por ello, en Coris del Ecuador la calidad en el servicio se estableció como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Esto se logró en Coris del Ecuador a través de la implementación del esquema de optimización general del proceso y por ende en el resultado final del servicio, mejoras que fueron dispuestas a través de la aplicación de una normativa en los procesos y funciones a desarrollar en la organización, con la finalidad de conseguir los afinamientos necesarios que acerquen a la compañía a la excelencia

En este sentido, se puede afirmar que, posterior a la implementación del esquema de mejora se realizó la primera medición formal de satisfacción del cliente, de la cual se puede desprender que el 70,26% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de asistencias en emergencias de Coris del Ecuador, el restante 29,74% se encuentra insatisfecho con un servicio regular, malo o deficiente.

Por ser la primera medición formal no se puede concluir que el índice de satisfacción de clientes, usuarios y beneficiarios se incrementó a partir de la implementación de la optimización de procesos, dado que no existe un dato de referencia anterior a dicha implementación.

5.2.4. Contribución al cuestionamiento de ¿Cómo se comporta la curva de costos de operación con la medición y la estandarización estadística de re-procesos debidos a producto no conforme en asistencias en emergencias de la compañía?

Las industrias a nivel mundial están siendo afectadas por la crisis financiera actual, más aún cuando las constantes alertas de noticias financieras predisponen a los mercados por lógica a ser más prudentes y tomar acciones ante un futuro próximo no muy optimista.

Los efectos empiezan a vivirse en el día a día del mercado local, cuando el consumidor promedio está siendo más prudente y se encuentra evitando los gastos innecesarios con el objetivo de tener recursos para afrontar la anunciada crisis.

De igual forma que el consumidor, la Dirección de Coris del Ecuador, una vez implementado el esquema de mejora y con dicha implementación con más herramientas para análisis diseñó sus

estrategias comerciales y consideraciones de administración para mantenerse a flote financieramente.

Desde este punto de vista, fue factible encontrar como oportunidad importante y como estrategia diferencial para mantener la rentabilidad, el aseguramiento de ingresos a través del control del costo de operación del servicio de asistencias en emergencias.

Estos mecanismos se viabilizaron con el esquema de mejora ya implementado, toda vez que con la disminución de tiempos de llegada de las unidades de servicio, la eficiencia y la eficacia del proceso mejoraron, por tanto la expectativa del cliente se convirtió en realidad, lo que hizo que las asistencias solicitadas sean atendidas por los proveedores de servicio y no sean canceladas por el cliente, reduciendo así el número de asistencias fallidas.

De la misma manera un factor coadyuvante a esta disminución fue el grado de conocimiento y las nuevas herramientas dispuestas para que el teleoperador de servicio dirija las unidades de auxilio de una manera metódica y en función de los requisitos de cliente, y finalmente, el factor que incidió positivamente en la reducción de los costos fue la capacidad de negociación que adquirió Coris del Ecuador al realizar la selección, calificación, y recalificación de proveedores en función de su capacidad de respuesta, su permanente evaluación y la asignación concentrada de servicios en función de los resultados de estas evaluaciones.

Todo esto mencionado fue administrado de una manera integral en paralelo al plan de desarrollo de proveedores, el cual alineó la gestión del proveedor a las nuevas directrices estratégicas de la compañía.

En este mismo orden de ideas, esta variable importante (costos de operación) fue medida en el periodo Enero – Julio del año 2010 y se realizó lo propio en el periodo correspondiente del 2011, cuando se culminó la implementación del esquema de mejora y se pudo observar que dicho costo se redujo de \$380.000 a \$407.793, concluyendo de esta manera que se obtuvo una reducción del 7% en los costos de operación por concepto de pago a proveedores de grúas, plataformas, mecánica ligera, ambulancias, plomería, vidriería y electricidad en emergencias; previéndose un ahorro de \$47.640 si las condiciones de estacionalidad y de riesgo expuesto actuarial no varían.

5.3. Conclusiones

A continuación se exponen las conclusiones prácticas que se desprenden de los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación del esquema de mejora en Coris del Ecuador.

- El nivel de conocimiento de los teleoperadores que coordinan los servicios de asistencia en emergencia se incrementó hasta llegar al 94% al finalizar la implementación, lo cual incide en la calidad del servicio
- El 44% de los nuevos productos que se liberaron al mercado de asistencias, fue realizado diseño y desarrollo, lo cual determina el impulso de una cultura organizacional y gerencial orientada a la calidad en el servicio que contempla la formalización de los requerimientos de cliente y opera bajo esquemas de validación y verificación de cumplimiento de requisitos de cliente, y no de gestión reactiva de solución de problemas,
- El 86% del portafolio de productos de Coris del Ecuador que se encuentran ya existentes en el mercado fueron validados contra los requisitos iniciales de cliente, lo que incidió a la vez en que se regularice contractualmente a clientes que no disponían de la formalidad de este instrumento legal.
- Desde el punto de vista del análisis de la capacidad de procesos, la llegada de unidades de asistencia en emergencia no es capaz, dado que el mismo no se comporta dentro de los límites de tolerancia inicialmente expuestos por la Dirección de la compañía, los mismos que se enmarcan en el rango de los 15 y 40 minutos, siendo este límite superior la promesa única de venta de Coris del Ecuador.
- Dadas las condiciones de congestión vehicular y la falta de precisión en la ubicación geográfica de las unidades de auxilio móviles, la concentración de los tiempos de llegada de dichas unidades al lugar del siniestro se da entre los 50 y 60 minutos
- El producto no conforme en asistencias en emergencias fue reducido de un 12% a un 2% manteniendo un 7% promedio, lo cual implica que aun ahora al menos 350 personas en condiciones de emergencia (vial, médica o en hogar), no son atendidas de acuerdo a sus expectativas y/o necesidades.
- El servicio de asistencias de Coris del Ecuador está compuesto por 5 dimensiones que son muy importantes en la percepción del cliente. De estas 5 dimensiones 4 (Actitud del operador, actitud de servicio, infraestructura del proveedor, y tiempo de llegada) tienen un desempeño aceptable, mientras que la variable Cobertura de servicio tiene una alta importancia en la percepción del cliente pero tiene un bajo desempeño.
- Por otro lado existe una variable que no tiene mayor importancia en la percepción del cliente que recibe el servicio de asistencias en emergencias, pero sin embargo tiene un alto desempeño, y esta es la manera como se presenta el proveedor al momento de brindar la asistencia.
- La productividad en el call center se incrementó posterior a la implementación del proceso de diseño y desarrollo de productos de un 76% a un 92% diario, debido a que el abandono de las llamadas se redujo a un 10%. Este bajo abandono se dio debido a la especialización que obtuvo el teleoperador de asistencias en emergencias toda vez que fue factible que este conozca en detalle las características funcionales de cada producto que el solventa telefónicamente.

- Esta presencia del 76% de la productividad en el call center de asistencias permite concluir que dicho call center se encontró sobredimensionado en la operación en el esquema previo a la implementación del esquema de mejora.
- Finalmente, este control del abandono de llamadas en el call center de asistencias en emergencias hace que el nivel de ocupación de las cabinas de atención se encuentre actualmente en un 93%, teniendo únicamente un 7% de las estaciones destinadas a desborde de llamadas, lo cual denota un adecuado dimensionamiento del call center lo que a su vez también incide positivamente en la efectiva administración del costo de operación en Coris del Ecuador.

5.4. Recomendaciones

Esta sección de la tesis se presenta el conjunto de recomendaciones que se orientan a partir de los resultados que se obtuvieron.

5.4.1. Recomendaciones prácticas orientadas a las variables de la investigación.

En primera instancia se exponen las recomendaciones hacia las contribuciones prácticas establecidas en los factores generadores (*denotados en letra subrayada*) de las preguntas de investigación que representan el giro de esta, las mismas que se presentan a continuación:

1. ¿Cómo la optimización de procesos incide en el índice de producto no conforme en solicitudes de servicio de asistencia en emergencia?
2. ¿Cómo se ve afectado el índice de permanencia promedio de personal en la compañía si existe un proceso optimizado de diseño y desarrollo de productos de asistencias en emergencia?
3. ¿Cuánto incrementa el índice de satisfacción de clientes y beneficiarios de servicios de asistencias en emergencias, si se establece un esquema de optimización general de procesos en la empresa?
4. ¿Cómo se comporta la curva de costos de operación con la medición y la estandarización estadística de re-procesos debidos a producto no conforme en asistencias en emergencias de la compañía?

En este sentido, se recomienda:

1. Establecer un esquema de implementación formal de estandarización de procesos a lo largo de toda la compañía basado en la propuesta de mejora que presenta esta tesis de grado, para garantizar que el producto no conforme de cada uno de los procesos sea gestionado en búsqueda del origen de este producto no conforme, sus acciones inmediatas, correctivas, preventivas y de mejora, de cara a la excelencia en el servicio integral de la compañía.

Adicionalmente, ostensiblemente se recomienda la búsqueda de la certificación ISO 9001:2008 en Coris del Ecuador, toda vez que las bases del sistema de gestión de calidad, su planificación, sus elementos estratégicos, la interacción formal de los procesos que intervienen en la cadena de valor, el despliegue operativo de los mismos, el lineamiento de auditoría del sistema, la formación de auditores, la administración del producto no conforme fueron ya implementadas en esta propuesta de mejora, debido a que la misma fue basada en el estándar ISO 9001:2008 como marco de referencia para su análisis, diseño e implementación.

2. Independizar la responsabilidad del proceso Talento Humano del proceso Administrativo y del Financiero, debido a que la nueva naturaleza de las actividades que se cumplen dentro de estos son totalmente diferentes entre sí dado que persiguen objetivos diferentes, aunque ellos se alineen hacia un objetivo estratégico empresarial común.

En este sentido, se recomienda también realizar un estudio detallado de la capacidad instalada en el proceso de Talento Humano, de tal manera que los recursos con los que cuenta actualmente este proceso sean los adecuados para cumplir el objetivo planteado para el mismo.

3. Realizar una medición permanente de la satisfacción de los clientes en todas las líneas de negocio de la compañía, ya que la satisfacción del cliente tiene una influencia directa en la rentabilidad de la empresa y su cultura.

Para este efecto, toda vez que satisfacer al cliente puede ser la única vía que garantice la supervivencia de la compañía a mediano y largo plazo, se recomienda analizar la viabilidad de la implementación automatizada de una metodología CRM (Customer Relationship Management) basado en software, la misma que adicional a la retroalimentación permanente del cliente permita a Coris del Ecuador medir su nivel de satisfacción a través de:

- Sondeos transaccionales
- Mystery Shopping
- Sondeo entre clientes nuevos, en declive y ex – clientes
- Focus groups

- Revisiones de la relación con los clientes
- Sondeos entre los colaboradores internos en Coris del Ecuador, que establecen relación directa con el cliente
- Gestión de quejas y reclamos

Entre las opciones de software de gestión para CRM que Coris del Ecuador puede evaluar en el rango de proveedores con representación y soporte en Ecuador, se encuentra:

- Microsoft Dynamics CRM
- Oracle Siebel CRM
- Pivotal CRM
- NetSuite CRM +
- Exactus CRM

O en su defecto, Coris del Ecuador podría analizar la posibilidad de trasladar su CRM analítico hacia Cloud Computing a través de:

- Oracle CRM On Demand
- OnContact – OnContact CRM
- Infor – Infor CRM Epiphany

4. Iniciar e implementar un estudio y metodología de gestión de los costos de calidad para las asistencias en emergencias en Coris del Ecuador, de tal manera que se pueda determinar de una manera cuantitativa:

- Costos de prevención (orientados a determinar el costo de las actividades diseñadas para prevenir fallas de calidad en los servicios)
- Costos de evaluación: (asociados a medir, evaluar y auditar los servicios para asegurar su conformidad con los estándares de calidad y los requerimientos de desempeño)
- Costos de falla interna (resultantes de productos no conformes a los requerimientos o necesidades del cliente antes de la prestación del servicio, por ejemplo re-procesos en asignación de unidades de auxilio móvil)
- Costos de falla externa (resultantes de productos no conformes a los requerimientos o necesidades del cliente después de la prestación del servicio, por ejemplo: proceso de quejas y reclamos, devoluciones de dinero al cliente por compensación)

Cabe indicar que la recomendación de implementación de la gestión de los costos de la calidad se la deberá acoger una vez que el sistema de gestión de calidad de Coris del Ecuador se encuentre maduro.

Es necesario recalcar también que los sistemas contables del mercado, no son capaces de administrar estos costos de la calidad, por tal motivo es necesario gestionarlos a través de su identificación en primera instancia.

5.4.2. Recomendaciones prácticas orientadas a la operación de Coris del Ecuador, alrededor de la mejora propuesta.

En esta sección se desglosan las recomendaciones proyectadas hacia:

- Los elementos inductores del modelo
- Los elementos de sostenibilidad del modelo
- Los elementos de mejora de la operación

5.4.2.1. Recomendaciones orientadas a los elementos inductores del modelo de mejora propuesto

- Determinar, formalizar y socializar en niveles directivos las razones o el por qué se requiere aplicar un esfuerzo de Mejora Continua de Procesos en la organización, es decir, clarificar el propósito o la finalidad de la mejora. Para ello, se recomienda partir de un análisis del entorno externo, para determinar los factores que influyen sobre la compañía.
- En este aspecto, es importante determinar las necesidades y expectativas de los actores interesados (stakeholders), así como su grado de satisfacción. Además, el análisis del entorno externo, se debe complementar con un análisis del contexto interno de Coris del Ecuador, en el que se determine, cómo se encuentra el desempeño de sus procesos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- Elaborar un plan que documente el esfuerzo de la mejora continua de los procesos de Coris del Ecuador. En este plan de aplicación de la MCP se recomienda incluir las actividades de mejora que se han de realizar con un alcance de corto, mediano y largo plazo. Además, de establecer los objetivos a conseguir con el plan, tanto cualitativos, como cuantitativos; los roles y responsabilidades de los directivos y mandos intermedios por áreas, ámbitos y niveles de jerarquía, así como, la asignación de recursos del mismo (presupuesto, personas y equipos); y los indicadores de desempeño e instrumentos de control y seguimiento del plan.
- Una vez clarificado el propósito de la mejora, con su respectivo análisis, se recomienda conseguir la aprobación y el soporte de la Dirección mostrando en todo momento los beneficios que se pueden conseguir si se deciden iniciar y apoyar un esfuerzo de este tipo.

- Es necesario, realizar las acciones formativas necesarias, dirigidas tanto a directivos (diplomados, programas de master), mandos intermedios (jornadas, seminarios, cursos tipo Taller), como a los empleados en técnicas y herramientas de mejora continua. Se recomienda que la formación, de acuerdo a las evidencias encontradas, sea intensiva, continua, sistemática, manteniendo un enfoque práctico tipo taller. Este tipo de técnicas formativas, permite reducir el sesgo que existe entre el aula (un ambiente ideal y teórico) y la realidad de su trabajo cotidiano, en dónde se presentan problemas y disfunciones en el día a día.
- Finalmente, se recomienda orientar la gestión de Coris del Ecuador con un enfoque en la satisfacción de los actores interesados (stakeholders) -haciendo énfasis en el cliente-beneficiario de servicio- además de cualquier encuesta de satisfacción de usuarios, grupos focales, paneles o dinámicas de grupos (con asociaciones de profesionales, consumidores, grupos de cliente, etc.), análisis de las quejas y sugerencias, análisis de la opinión de los empleados, o los indicadores de satisfacción de los clientes.

5.4.2.2. Recomendaciones orientadas a la sostenibilidad del modelo de mejora propuesto

- Se recomienda que el Representante de la Dirección, mantenga una labor constante de comunicación, de gestión formal y de promoción del esfuerzo de mejora. Su función, como líder y coordinador del esfuerzo es crucial en las primeras etapas del camino de sostenibilidad. Además, se recomienda que dicho responsable, mantenga un seguimiento detallado y particularizado del trabajo de las consultoras, en caso de existir en el futuro para este efecto.
- Se recomienda establecer un sistema de medición del rendimiento de los procesos y del monitoreo constante de su desempeño. Los cuadros de mando y los indicadores de procesos pueden ser técnicas muy útiles para lograrlo.
- Se recomienda poner en marcha el sistema de participación y empoderamiento de los empleados previamente establecido, es decir, la red de equipos de mejora.
- Se debe realizar y ejecutar la mejora de los procesos mediante las metodologías de resolución de problemas (equipos de mejora) y de rediseño de procesos (equipos de rediseño) previamente establecidos, siguiendo algunos lineamientos de carácter general que se indican a continuación:
 - Seleccionar procesos que presenten disfunciones entre el desempeño actual del proceso frente a los resultados del mismo, respecto a las especificaciones exigidas tanto por la Dirección como por el cliente.
 - Se recomienda fomentar y seguir manteniendo el compromiso y soporte tanto de la Dirección de Coris del Ecuador como de la esfera técnica (directivos y mandos

intermedios). Algunas actividades de mejora que se recomiendan de este aspecto son por ejemplo: conseguir la participación de estos actores en conferencias Ecuatorianas en los que se expongan sus resultados (Jornadas, Seminarios, etc.), escribir artículos para su difusión en conferencias nacionales o internacionales (como casos de éxito), participar en redes de ciudades latinoamericanas o mundiales integradas en esfuerzos similares, participar en las inauguraciones o clausuras de los cursos de formación o en las presentaciones de los proyectos de mejora por parte de los equipos.

- Y en la medida de lo posible, mantener sus experiencias, vivencias y porque no decirlo, éxitos conseguidos, a través de la publicación en la intranet corporativa, carteleras del manejo de la calidad en Coris del Ecuador, y redactar memorias e investigaciones académicas del tema.

5.4.2.3. Recomendaciones orientadas a la mejora de la operación de la compañía

Como aporte final de la memoria de tesis, en esta sección se exponen las recomendaciones que se despliegan hacia la operación de la compañía

En este sentido se recomienda:

- Mantener un esquema permanente de capacitación y evaluación del nivel de conocimiento de los operadores de asistencias en emergencias al respecto de los productos que manejan en el call center y consignar el respectivo registro de dicha capacitación y la respectiva medición de la efectividad de la misma.
- Diseñar un esquema de potenciamiento de competencias del talento humano de Coris del Ecuador, en la medida de generar en primera instancia el descriptivo de competencias requeridas para cada uno de los roles funcionales que desempeña el colaborador interno en la organización, para posteriormente contar con un mecanismo objetivo de medición de la brecha de competencias que existe en determinado momento entre el perfil requerido para el cargo, contra el perfil obtenido de la evaluación permanente.
- Continuar la operación de una manera sostenida con el modelo de mejora implementado, de tal manera que se consiga realizar el diseño y desarrollo a la totalidad de los productos nuevos generados hacia el mercado
- Al respecto de productos previamente liberados al mercado de asistencias, se recomienda realizar las tareas de validación de dichos productos contra los requerimientos de cliente que se han especificado contractualmente con él. Se recomienda también realizar un seguimiento detallado del universo de clientes para garantizar que cumplen con el requisito fundamental de la organización de contar con el instrumento legal contractual que formaliza la relación comercial con Coris del Ecuador.

- Cambiar la promesa única de venta de la compañía al respecto del tiempo de llegada de las unidades de asistencia al lugar del siniestro, de tal manera de re distribuir los límites inferior y superior de este proceso desde los 15 y 40 minutos hacia los 50 y 60 minutos, respectivamente, dado que el proceso con el dimensionamiento de infraestructura actual no es capaz, es decir, no soporta los límites de tiempo expresados en el primer escenario.
- Implementar un sistema automático de geo-referenciación para las unidades móviles de asistencia a través de sistemas de posicionamiento global (GPS por sus siglas en inglés), de tal manera que se afine la eficiencia en la asignación de servicios a dichas unidades. Con esta implementación se podría establecer una expectativa real de tiempo a los clientes que solicitan el servicio, dado que sería factible establecer una retroalimentación en tiempo real de distancias y condiciones de tránsito desde la localidad de ubicación de la unidad de servicio hacia el lugar del siniestro.
- En referencia al producto no conforme de la compañía se recomienda mantener la cultura de la gestión de dicho producto no conforme y propagarlo a lo largo de la organización, en la medida de tomar una acción correctiva o corrección inmediata. Reprocese o repare inmediatamente para evitar que el flujo del proceso de servicio se detenga. En caso de que el servicio se haya entregado con fallas, entonces tomar medidas apropiadas para eliminar o mitigar los efectos reales o potenciales de ese resultado no esperado. Una vez que se toman cualquiera de estas acciones, se recomienda mantener la cultura del registrar del producto no conforme y la solución que se da, orientado todo esto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, pero sobre todo al compromiso de calidad en el servicio para con el cliente.
- Realizar la evaluación permanente de las dimensiones que componen la calidad en el servicio de asistencias en emergencia, para compararlas contra la situación actual que se presenta en esta memoria de tesis, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios para establecer como objetivo el llevar el indicador de estas dimensiones hacia el cuadrante “Alta importancia – Alto desempeño” de la matriz de criticidad de la presente memoria de tesis, lo que quiere decir, tener un nivel de excelencia en el servicio tal que las asistencias en emergencias brindadas por Coris del Ecuador tengan un desempeño excelente en las consideraciones que son muy importantes para el cliente.
- En el mismo contexto, se recomienda mantener el rendimiento de la variable “presentación del proveedor al momento de brindar la asistencia”, dado que la importancia que el cliente da a la misma, no incide mayormente en la percepción general del cliente en el servicio de asistencias en emergencia.
- Crear mecanismos de reportería automática para controlar detalladamente el nivel de abandono de llamadas en el call center; esto orientado a medir permanentemente el gap de productividad de los teleoperadores de servicio y de sus supervisores, aspecto que debe considerarse en el dimensionamiento preciso cuando las condiciones de demanda de llamadas por asistencia varíen de un mes a otro.

- Establecer un estudio de concentración geográfica de las zonas donde es frecuente el uso de las asistencias vehiculares, orientado a establecer una adecuada distribución logística – geográfica de las unidades de servicio para buscar bajar los tiempos y costos de movilización de dichas unidades. Este estudio deberá enfocarse también en función de la temporalidad del servicio) por ejemplo feriados y fechas de amplia demanda).

BIBLIOGRAFÍA.

Anderson, R., Eriksson, H., Torstensson, H., (2006). "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean". The TQM Magazine, vol. 18, no. 3, pp. 282-296.

Armistead, C. (1996). "Principles of Business Process Management". Managing Service Quality, vol. 6, no. 6, pp. 48-52.

Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992). Kaizen Teian. Desarrollo de sistemas para la mejora continua a través de las propuestas de los empleados. Portland, Oregon, Productivity Press.

Avery, S. (1994). What's wrong with ISO 9000? Purchasing, vol. March, pp. 49-53 Bateman, N., y David. A., (2002). "Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability." International journal of operations & production management, vol. 22, no.5, pp. 515-526.

Beer, M. (2003). "Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation". Decision Sciences vol. 38, no. 4, pp. 623-641.

Beer, S. (1966). "Decision and control the meaning of operational research and management cybernetics". Knowledge and Process Management, vol. 42, no.2, pp. 31-36.

Berger, A. (1997). "Continuous Improvement and Kaizen: Standardizations and organizational designs". Integrated Manufacturing System, vol. 8, no. 2, pp. 110-117.

Bradley, M. (1994). "Starting Total Quality Management from ISO 9000". The TQM Magazine, vol. 6, no. 1, pp. 50-54.

Camisón, C., Cruz, S., González, T., (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, Prentice-Hall.

Connor, P. E. (1997). "Total Quality Management: A selective commentary on it's human dimensions with special reference to it's downside". Public Administration Review, vol. 57, no. 6, pp. 501-509.

Crosby, P. (1979). Quality is Free. New York, McGraw-Hill.

Cuatrecasas, L. (2005). Gestión Integral de la Calidad. Barcelona, Gestión 2000.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston MA, Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., y Beers, M. C., (1995). "Managing information about processes". *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, no. 1, pp. 57-80.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., Beers, M., (1996). "Improving Knowledge Work Processes". *Sloan Management Review*, vol. 37, no. 4, pp. 53-65.

Davenport, T. H., y Short, J. E., (1990). "The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 11-27.

Davenport, T. H., y Stoddard, D. B., (1994). "Reengineering: Business change of mythic proportions?" *MIS Quarterly*, vol. 18, no. 2, pp. 121-127

Douglas, A., Kirk, D., Brennan, C., Ingrham, A., (1999). "Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation". *Total Quality Management*, vol. 10, no. 4&5, pp. s507-s513.

Galgano, A. (2003). *Calidad Total. Clave estratégica para toda la empresa*. Madrid, España, Díaz Santos.

Harrington, H. J., y Harrington, J. S., (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia, McGrawHill.

Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, D.F., CECSA. Imai, M. (1998). *Gemba Kaizen, Cómo Implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. México, D.F., Mc-Graw-Hill.

Imai, M. (2006). "¿Qué es el Total Flow Management bajo el enfoque Kaizen?" En Kaizen Institute, 3er. día Kaizen. Total Flow Management, 01 de diciembre, Barcelona.

Imai, M. (2007). "Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes". Entrevista a Masaaki Imai en el diario de Negocios de la Gaceta, 12 de diciembre de 2007, p. 36.

Ishikawa, K. (1988). *Qué es el control total de la calidad, La modalidad japonesa*. Colombia, Editorial Norma.

Ishikawa, K. (1994). *Introducción al Control de la Calidad*. Madrid, Díaz Santos.

ISO 9001 (2008). *Normas ISO-9001 versión 2008*. Quality Management. Geneva, Suiza.

Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid España, Editorial Díaz Santos.

Kaplan, R. S., y Murdock, L., (1991). "Core process redesign". *Mckinsey Quarterly*, no. 2, pp. 27-43

Kume, H. (1985). *Statistical methods for quality improvement*. Tokyo, Japan, AOTS.

Miles, M. B., y Huberman, M., (1994). *Qualitative Data Analysis* (2a edition). Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Miyauchi, I. (1995). "Company Wide Quality Control". En *CHU-SAN-REN Handbook* (eds). Nagoya, Japan, pp. 1-38

Morse, J. M., y Richards, L., (2002). *Read me first: for user's guide for qualitative methods*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*. New York. N.Y., Oxford University Press.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3ª edition). Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating Sustaining superior performance*. New York N.Y., Free press.

Susaki, K. (1987). *Competitividad en la fabricación*. Madrid, TGP-Hoshing-LTD.

Svensson, G. (2006). "Sustainable quality management: a strategic perspective". *The TQM Magazine*, vol. 18, no. 1, pp. 22-29.

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos, Aires, Argentina., Editorial El Ateneo. Reimpresión 1979

Zairi, M. (1991). *Total Quality Management for engineers*, Woolhead Publishing Ltd.

Zairi, M. (1997). "Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness". *Business Process Management Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 64-80.

Otras fuentes de información

http://www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion_conceptos_claves_sobre_calidad

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sistemas-gestion-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

http://www.grupokaizen.com/mck/Como_desarrollar_el_Aseguramiento_de_la_Calidad.pdf

<http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/336.25-M821d/336.25-M821d-GBA.pdf>

http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>

ANEXO No. 1

Entrevista realizada a nivel de Gerentes y Supervisores de Coris del Ecuador para indagar el comportamiento de la gestión de asistencias en emergencias, administración de proveedores, mantenimiento de los equipos, gestión de procesos y percepción del manejo de la calidad en el servicio

ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS DEL ESTILO DE LA ADMINISTRACION

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre

Cargo.....

Tiempo en la
compañía.....

Departamento.....

Reporta a.....

Formación en
calidad:.....

Nivel de decisión:

GUION DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es su perspectiva de la calidad de los servicios de Coris del Ecuador?
2. ¿Cómo se abordan los conceptos de calidad en los servicios que ofrece Coris del Ecuador?
3. ¿Los resultados que se esperan entorno de la empresa, se visualizan a largo plazo?
4. ¿Qué percepción tiene Usted al respecto de los esquemas de planeación de la compañía?
5. ¿Qué opinión le merece la administración por procesos en Coris del Ecuador?
6. ¿Cómo es el esquema de evaluación del personal de Coris?
7. ¿A través de que mecanismo se gestiona la motivación al personal de la compañía?
8. ¿Cuál es su percepción del recurso humano con el que cuenta Coris?
9. ¿Conoce Usted de un plan de mantenimiento de los equipos y materiales que utilizan en el call center para cumplir con las asistencias en emergencias requeridas?
10. ¿Desde su óptica, la gestión es más bien proactiva o reactiva?
11. ¿Por qué cree que se da que los tiempos de respuesta ante una emergencia de cliente sean muy altos, si es que lo son?
12. ¿Desde su punto de vista, cómo reacciona la compañía ante la presencia de un problema o incidente de cliente?

13. ¿Cómo es la estructura organizacional de la compañía?
14. ¿Conoce Usted la hacia donde se dirige la compañía en los dos próximos años?
15. ¿Conoce y aplica algún método o mecanismo para medir que el rendimiento de sus procesos o de sus tareas son los que Usted y la Gerencia esperan?
16. ¿Cómo afecta la aparición de problemas en un área de la empresa al resto de la compañía?
17. ¿Existe algún mecanismo conjunto para la solución de estos problemas?
18. ¿Me puede comentar al respecto de los mecanismos de control interno que conozca en la compañía?
19. ¿Cómo se controlan los costos de operación y los costos en general en la compañía o en su sección?
20. ¿Cómo se realiza la comparación de la operación de Coris del Ecuador en el mercado local e internacional?
21. ¿Cuál es el método con el cual se formalizan las especificaciones y requerimientos de cliente, de la organización y legales para un producto determinado?
22. ¿Me puede comentar de la forma como se garantiza que la compañía o su sección cumple los requisitos de cliente previo a la liberación de un producto?
23. ¿Conoce o se encuentra implementado algún mecanismo con el cual se garantice que una vez liberado el producto al mercado, este cumpla con todos los requerimientos de cliente, de la organización y los legales que al momento se encuentren vigentes?

ANEXO No. 2

Cuestionario de evaluación de conocimientos en productos de asistencia

Nombre

Cargo.....

Tiempo en la
compañía.....

Responda las siguientes preguntas de acuerdo al criterio técnico con el que Usted direccionaría una unidad de auxilio en caso de presentarse un requerimiento de asistencia en emergencias de cliente.

1. Para clientes Gas Club, la cobertura en asistencias vehiculares es
2. Cite las coberturas médicas que tiene el producto Diners Club
3. Describa en qué consiste la cobertura exequial del producto Club Seguro Vida
4. Describa el comportamiento de la cobertura médica al acompañante en caso de una emergencia para un tarjetahabiente adicional Diners Club
5. La asistencia a mascotas (en todos los productos), tiene un componente de hospedaje?
6. Para una segunda opinión médica en el exterior en las asistencias en emergencias médicas, el protocolo de comunicaciones exige _____ documentos asociados a los procedimientos médicos aplicados, cuáles son estos?
7. Describa el concepto KM 0 en la asistencia vehicular del producto DinersClub
8. La tarjeta VISA Platinum Internacional cuenta con el componente CRDW?, de ser positiva su respuesta, por favor describa el funcionamiento del componente; de ser negativa su respuesta por favor enuncie y describa el comportamiento del componente de remplazo
9. En el producto Rio Guayas asistencia Total, en qué casos se activa el componente auto x auto?
10. Describa el mecanismo de compensación de beneficios de los productos Equinoccial – Aseguradora del Sur en caso de colisión de dos vehículos asegurados, respectivamente

ANEXO No. 3

Matriz de control de documentos que son necesarios relevar para la futura implementación del sistema de gestión de calidad de Coris del Ecuador

	MATRIZ DE CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha:
		Version: 01
R-MC-P01-03	NORMA ISO 9001-2008	Pagina: 01

Proceso	Nombre Documento	Código	Versión
MC	Política de Calidad	POLITICA	1
MC	Objetivos de Calidad	OBJETIVO	1
MC	Mapa de Procesos	MAPA	1
MC	Alcance del SGC	ALCANCE	1
MC	Representante de la dirección	RD	1
MC	Manual de calidad	MANUAL	1
MC	Caracterización del proceso de Mejora Continua	CAR-MC	1
MC	Procedimiento para el control de documentos	P-MC-01	1
MC	Procedimiento para el control de Registros	P-MC-02	1
MC	Procedimiento para auditorías internas	P-MC-03	1
MC	Procedimiento para acciones correctivas, preventivas y de mejora	P-MC-04	1
MC	Procedimiento para comunicación interna	P-MC-05	1
MC	Instructivo para elaborar documentos	I-MC-P01-01	1
MC	Solicitud de elaboración o actualización de documentos	R-MC-P01-01	1
MC	Acta de entrega-recepción de documentos	R-MC-P01-02	1
MC	Matriz de control de documentos	R-MC-P01-03	
MC	Matriz para el control de registros	R-MC-P02-01	1
MC	Programa de auditorías	R-MC-P03-01	1
MC	Plan de auditoría	R-MC-P03-02	1
MC	Lista de verificación	R-MC-P03-03	1
MC	Informe de auditoría	R-MC-P03-04	1
MC	Registro para acciones CPM	R-MC-P04-01	1
MC	Registro de control de acciones CPM	R-MC-P04-02	1
MC	Plan de calidad	R-MC-01	1
MC	Informe de desempeño de los procesos	R-MC-02	1
MC	Informe de análisis de producto no conforme	R-MC-03	1
MC	Informe de satisfacción de cliente interno y externo	R-MC-04	1
MC	Informe de clima laboral	R-MC-05	1
MC	Informe de seguimiento de indicadores	R-MC-06	1

MC	solicitud de proyectos especiales	R-MC-07	1
MC	registro de asistencia	R-MC-08	1
MC	acta de reunion	R-MC-09	1
DI	Caracterizacion proceso de gestion de Direccion	CAR-DI	1
DI	Procedimiento de revision por la direccion	P-DI-01	1
DI	Procedimiento para la elaboracion y revision de presupuestos anuales	P-DI-02	1
DI	Presupuesto anual MIC Asistencias	R-DI-01	1
DI	Convocatoria Revision por la direccion	R-DI-P01-01	1
DI	Acta de revision por la direccion	R-DI-P01-02	1
DI	Presupuestos anuales de ventas y gastos	FL	1
DD	Caracterizacion Proceso de Mercadeo, disenyo y Desarrollo	CAR-DD	1
DD	Procedimiento para planificacion de disenyo y desarrollo de productos	P-DD-01	1
DD	Instructivo para la verificacion y validacion del producto	I-DD-01-01	1
DD	Instructivo de facturacion de productos	I-DD-01	1
DD	Instructivo para activacion de servicios	I-DD-02	1
DD	Instructivo para gestion de contratos	I-DD-03	1
DD	Acta de comité de disenyo y desarrollo	R-DD-01-01	1
DD	Registro para productos nuevos	R-DD-01-02	1
DD	factibilidad del proyecto	R-DD-01-03	1
DD	Registro de factibilidad	R-DD-01-04	1
DD	Caracterización del producto	R-DD-01-05	1
DD	Ficha final del producto	R-DD-01-06	1
DD	Cronograma y presupuesto del producto	R-DD-01-07	1
DD	Registro de verificacion del producto	R-DD-01-08	1
DD	Registro de validacion y certificacion del producto	R-DD-01-09	1
DD	Aceptación de criterios del cliente	R-DD-01-10	1
DD	Registro de cambios de disenyo y desarrollo	R-DD-01-11	1
DD	Matriz de requisitos del cliente	MRC	1

DD	cotizacion de productos	R-DD-01	1
OP-AS	Caracterizacion de Proceso de Asistencia	CAR-AS	1
OP-AS	Procedimiento para diseñar la malla de horarios	P-AS-01	1
OP-AS	Procedimiento para facturacion de proveedores de asistencias tecnicas	P-AS-02	1
OP-AS	Procedimiento para casos pendientes	P-AS-03	1
OP-AS	Procedimiento para propiedad del cliente (asistencia)	P-AS-04	2
OP-AS	Instructivo para atencion del call center de asistencia	I-AS-01	1
OP-AS	Instructivo para monitoreo diario de calidad de operadores de asistencia	I-AS-02	1
OP-AS	Malla de horarios	R-AS-P01-01	1
OP-AS	Politica para facturacion de proveedores de asistencias tecnicas	R-AS-P02-01	1
OP-AS	Listado de expedientes pendientes	R-AS-P03-01	1
OP-AS	Acta de recepcion y entrega de los bienes	R-AS-P04-01	1
OP-AS	Registro de daños o deterioro de la propiedad del cliente	R-AS-P04-02	1
OP-AS	Monitoreo y evaluacion de operadores de asistencia	R-AS-I02-01	1
OP-AS	Reporte de asistencias por proveedor	R-AS-01	1
OP-AS	informe de siniestralidad REVISADO	R-AS-02	1
OP-AS	reporte diario de asistencias (indicadores operativos del call center)	R-AS-03	1
OP-AS	informe de asistencia legal	R-AS-04	1
OP-AS	Presupuesto de gastos de asistencias	R-AS-05	1
OP-MD	Caracterizacion de Proceso de Medico	CAR-MD	1
OP-MD	Procedimiento para atencion de reclamos medicos nacionales	P-MD-01	1
OP-MD	Procedimiento para atencion de reclamos medicos internacionales	P-MD-02	1
OP-MD	Procedimiento para auditoria medica	P-MD-03	1
OP-MD	Procedimiento para atencion del call center	P-MD-04	1
OP-MD	Instructivo para asegurabilidad seguros del Pichincha	I-MD-01	1
OP-MD	Cronograma de capacitación al personal	R-MD-01	1
OP-MD	cronograma de capacitacion para cliente externo	R-MD-02	1
OP-MD	Informe de Indicadores Operativos Mensual	R-MD-03	1
OP-MD	Informe de Gestión para Clientes	R-MD-04	1
OP-MD	Reporte de siniestralidad	R-MD-05	1
OP-MD	Expediente de asistencia	R-MD-P01-01	1
OP-MD	Carta de entrega de Expediente de asistencia	R-MD-P01-02	1

OP-MD	Carta de autorización	R-MD-P01-03	1
OP-MD	Reporte de asistencias pendientes	R-MD-P01-04	1
OP-MD	Carta de devolucion de reclamos (liquidacion)	R-MD-P01-05	1
OP-MD	Carta de liquidacion	R-MD-P01-06	1
OP-MD	Liquidacion de reclamos (asistencia nacional e internacional)	R-MD-P01-07	1
OP-MD	Reporte de liquidaciones (nacionales e internacionales)	R-MD-P01-08	1
OP-MD	Carta de relacion de reclamos entregados	R-MD-P01-09	1
OP-MD	Reporte de administracion de pagos	R-MD-P01-10	1
OP-MD	Informe de Auditoría Medica	R-MD-P03-01	1
OP-MD	Tabla de aranceles	FL	1
OP-GP	Caracterizacion de Proceso de Gestion de Red de P	CAR-GP	1
OP-GP	procedimiento para selección, desarrollo y evaluacion de prestadores	P-GP-01	1
OP-GP	Procedimiento para el control de prestadores in situ	P- GP -02	1
OP-GP	Procedimiento para la aplicación de acciones correctivas a prestadores	P- GP -03	1
OP-GP	Matriz de Evaluacion y Calificacion de prestadores	R-GP-P01-01	1
OP-GP	programa de auditoría a prestadores	R-GP-P02-01	1
OP-GP	plan de auditoría a prestadores	R-GP-P02-02	1
OP-GP	lista de verificacion de auditoria a prestadores	R-GP-P02-03	1
OP-GP	informe de auditoría a prestadores	R-GP-P02-04	1
OP-GP	Control de prestación de servicio in situ	R-GP-P02-05	1
OP-GP	Tabla de categorizacion de sanciones	R-GP-P03-01	1
OP-GP	Modulo de la red de prestadores	R-GP-P03-02	1
OP-GP	Convenio de prestacion de servicios	FL	1
OP-GP	Protocolo de servicios para productos	FL	1
OP-GP	Presupuesto anual para actividades con prestadores	R-GP-01	1
OP-GP	Cronograma de visita a prestadores	R-GP-02	1
OP-GP	Planes de fidelizacion	R-GP-03	1
OP-GP	Programa de capacitacion de prestadores	R-GP-04	1
OP-GP	Informe mensual de indicadores por prestador	R-GP-05	1
OP-TM	Caracterizacion de Proceso de Telemarketing	CAR-TM	1

OP-TM	Procedimiento de dimensionamiento de la campaña	P-TM-01	1
OP-TM	Procedimiento para la realizacion de la planificacion de la campaña	P-TM-02	1
OP-TM	Procedimiento para redaccion y prueba del guion o script de la campaña	P-TM-03	1
OP-TM	Procedimiento para validacion del call center en cada campaña	P-TM-04	1
OP-TM	Procedimiento para acompañamiento y seguimiento de agentes	P-TM-05	1
OP-TM	Procedimiento para el monitoreo de la gestion	P-TM-06	1
OP-TM	Procedimiento para liquidacion de campañas	P-TM-07	1
OP-TM	Instructivo para capacitacion de teleoperadores	I-TM-01	1
OP-TM	Instructivo para esquema de pago de comisiones	I-TM-02	1
OP-TM	Instructivo para seguimiento de indicadores y monitoreo de la gestion	I-TM-03	
OP-TM	Modelo de calculo de campaña de telemarketing	R-TM-P01-01	1
OP-TM	Planeacion y seguimiento de campaña	R-TM-P02-01	1
OP-TM	Informe final de campaña	R-TM-P02-02	1
OP-TM	Instructivo para Evaluacion de capacitacion de teleoperadores	I-TM-04	1
OP-TM	Evaluacion de capacitacion de teleoperadores	R-TM-I01-02	
OP-TM	Tabla de comisiones	R-TM-I02-01	1
OP-TM	Guion o Script aprobado por el cliente	R-TM-P03-01	1
OP-TM	Instructivo para orden de liberacion de campaña	I-TM-05	
OP-TM	acta de compromiso	R-TM-P05-01	1
OP-TM	primera carta de compromiso	R-TM-P05-02	1
OP-TM	segunda carta de compromiso	R-TM-P05-03	1
OP-TM	carta final de compromiso	R-TM-P05-04	1
OP-TM	carta de felicitacion	R-TM-P05-05	1
OP-TM	Reporte de gestion	R-TM-P06-0	1
OP-TM	Informe de monitoreo	R-TM-P06-0	1
OP-TM	Reporte de liquidacion de campaña	R-TM-P07-01	1
OP-TM	Registro de validacion de formularios de sistema	R-TM- 01	1
OP-TM	Bitacora diaria de observaciones a teleoperadores	R-TM-02	1
OP-TM	Reportes a clientes	R-TM-03	1
OP-TM	Reportes a Gerencias	R-TM-04	1
OP-TM	reporte de control de tiempos efectivos de trabajo	R-TM-05	1

OP-ST	Caracterizacion de Proceso de SOAT	CAR-ST	1
OP-ST	Manual de procedimientos para la tramitacion de reclamos	MANUAL-ST-01	1
OP-ST	Manual de Procesos Generales de SOAT	MANUAL-ST-02	1
OP-ST	procedimiento para liquidaciones de SOAT (ROA &ROA) Parametros de auditoria	P-ST-01	1
OP-ST	Informe gerencial de facturacion	R-ST-01	1
OP-ST	Informe para facturacion	R-ST-02	1
OP-ST	Plan de Mejoramiento	R-ST-03	1
OP-ST	Informes para superintendencia de bancos	R-ST-04	1
OP-ST	Informe de victimas mensuales	R-ST-05	1
OP-ST	Informe cobertura de reclamos	R-ST-06	1
OP-ST	Reclamos auditados tecnicamente	R-ST-07	1
OP-ST	Informe y liquidacion de auditoria tecnica	R-ST-08	1
OP-ST	Hoja de recepcion de documentos de SOAT	R-ST-09	
OP-ST	registro de entrega y recepcion de reclamos auditados medicamente	Formulario R-MC-P01	1
OP-ST	Control de cuotas y tiempos	R-ST-01-01	1
OP-SN	Caracterizacion proceso de siniestros	CAR-SN	
OP-SN	Procedimiento para la atencion y coordinacion de siniestros vehiculares in situ	P-SN-01	
OP-SN	Procedimiento para la administracion de siniestros	P-SN-02	
OP-SN	Procedimiento para juicios legales	P-SN-03	
OP-SN	Instructivo para reporte de siniestros	I-SN-01	
OP-SN	Instructivo para distribucion de talleres	I-SN-02	
OP-SN	Expediente del caso en el sistema atenciones in situ	R-SN-P01-01	
OP-SN	Expediente en el sistema administracion de siniestros	R-SN-P02-01	
OP-SN	Orden de reparaci3n	R-SN-P02-02	
OP-SN	Informe de inspecci3n y ajuste	R-SN-P02-03	
OP-SN	Autorizaci3n de salida	R-SN-P02-04	
OP-SN	Recibo de indemnizaci3n	R-SN-P02-05	
OP-SN	Chekt list	R-SN-P02-06	
OP-SN	Carpeta del caso	R-SN-P02-07	
OP-SN	Formato de asesoria legal	R-SN-P03-01	
OP-TR	Caracterizacion de Proceso de turismo	CAR-TR	1
OP-TR	Procedimiento para el manejo de casos (prestacion de la asistencia en Coris)	P-TR-01	1

OP-TR	Procedimiento para establecer convenios corporativos y canales de ventas	P-TR-02	1
OP-TR	Reporte de siniestros	P-TR-01-01	1
OP-TR	reporte anual de cumplimiento	R-TR-P02-01	1
OP-TR	Red mundial de Asistencia de Coris	R-TR-01	1
OP-TR	Reporte de emision de vouchers	R-TR-02	1
OP-TR	reporte mensual de comisiones a vendedores y brokers	R-TR-03	1
OP-TR	Evaluacion servicio CORIS INTERNACIONAL (Expedientes medicos)	R-TR-04	1
SC	Caracterizacion de Proceso de Gestion de servicio al cliente	CAR-SC	1
SC	Procedimiento para control de calidad al usuario	P-SC-01	1
SC	Procedimiento para atencion de quejas y reclamos	P-SC-02	1
SC	Procedimiento para medir la satisfaccion del cliente	P-SC-03	1
SC	Procedimiento para no conformidades	P-SC-04	1
SC	Procedimiento para producto no conforme	P-SC-05	1
SC	Procedimiento para el analisis de casos fallidos , negados, cancelados y anulados	P-SC-06	
SC	Encuesta de control de calidad	P-SC-P01-01	1
SC	reporte de muestra de mensual de control de calidad	P-SC-P01-02	1
SC	Informe final de encuestas de control de calidad	P-SC-P01-03	1
SC	Reporte mensual de estadisticas de no conformidades	P-SC-P01-04	1
SC	Registro de quejas y reclamos	R-SC-P02-01	1
SC	Registro de control de quejas y reclamos	R-SC-P02-02	1
SC	cronograma de encuestas	R-SC-P03-01	1
SC	registro de satisfaccion del cliente (encuesta)	R-SC-P03-02	1
SC	registro de tabulacion y evaluacion de resultados	R-SC-P03-03	1
SC	Registro de no conformidades	R-SC-P04-01	1
SC	Estadisticas de no conformidades	R-SC-P04-02	1
SC	Tabla de producto no conforme	R-SC-P05-01	1
SC	Registro para producto no conforme	R-SC-P05-02	1
SC	Reporte analisis de causas de casos fallidos, negados y cancelados	R-SC-P06-01	1
SC	informe de finalizacion de contratos	R-SC-01	1

FI	Caracterizacion de Proceso Financiero	CAR-FI	1
FI	Procedimiento para Facturacion	P-FI-01	1
FI	Procedimiento pago a proveedores	P-FI-02	1
FI	Procedimiento pago de nomina	P-FI-03	1
FI	Procedimiento gestion de cartera	P-FI-04	1
FI	Procedimiento para Planificacion y operativizacion de	P-FI-05	1
FI	Reporte de facturacion	R-FI-P01-01	1
FI	Estados de cuentas por pagar	R-FI-P02-01	1
FI	Estados de cuentas por cobrar	R-FI-P04-01	1
FI	Flujo de caja proyectado	R-FI-P05-01	1
FI	Normativa y circulares superintendencia de bancos y	FL	1
FI	Leyes tributarias	FL	1
FI	Informes financieros	R-FI-01	1
FI	Informes contables	R-FI-02	1
FI	Presupuestos	R-FI-03	1
AD	Caracterizacion de proceso administrativo	CAR-AD	1
AD	Procedimiento para compras	P-AD-01	1
AD	requisicion de compras	R-AD-01-01	1
AD	cotizaciones	R-AD-01-02	1
AD	Matriz de requisitos legales de la organización	R-AD-01	1
TH	Caracterizacion de Proceso Talento Humano	CAR-TH	1
TH	Organigrama	RGANIGRAM	1
TH	Procedimiento para selección de personal	P-TH-01	
TH	Procedimiento para la induccion de personal	P-TH-02	1
TH	Procedimiento para la capacitacion del personal	P-TH-03	1
TH	Procedimiento para la evaluacion del desempeño	P-TH-04	1
TH	Procedimiento para gestion de nomina	P-TH-05	1
TH	Formulario de requerimiento de personal	R-TH-P01-01	1
TH	manual de induccion	R-TH-P02-01	1
TH	Registro de induccion	R-TH-P02-02	1
TH	Solicitud de capacitacion del personal	R-TH-P03-01	1
TH	Plan anual de capacitacion	R-TH-P03-02	1
TH	solicitud de evaluacion del desempeño	R-TH-P04-01	1
TH	plan de evaluacion del desempeño semestral.	R-TH-P04-02	1

TH	Evaluacion del desempeño	R-TH-P04-03	1
TH	Registro evaluacion del desempeño	R-TH-P04-04	1
TH	actualizacion de datos del personal	R-TH-01	1
TH	solicitud de licencia	R-TH-02	1
TH	autorizacion de horas extras	R-TH-03	1
TH	solicitud de vacaciones	R-TH-04	1
TH	encuestas de clima laboral	R-TH-05	1
TH	Plan de accion de clima laboral	R-TH-06	1
TH	cronogramas de actividades de sociabilizacion	R-TH-07	1
TH	Cronograma anual de salud ocupacional	R-TH-08	1
TH	Reglamento interno de trabajo	FL	1
TH	manual de funciones	MANUAL-TH-0	1
TH	Codigo laboral	FL	1
TH	Diccionario de competencias, seleccion por competencias	FL	1
TH	manejo de rol de pagos, reglamentos pagos	FL	1
TG	Caracterizacion proceso de tecnologia	CAR-TG	1
TG	Procedimiento para manejo de propiedad del cliente-	P-TG-01	1
TG	Instructivo de administracion de Infraestructura	I-TG-01	1
TG	Procedimiento para contingencias y mitigación de de	P-TG-02	1
TG	Instructivo de soporte a usuarios	I-TG-03	1
TG	Instructivo planificacion del sprint de desarrollo	I-TG-04	1
TG	Instructivo actualizacion de base de datos	I-TG-05	1
TG	Instructivo para verificacion de servicios IT activos	I-TG-06	1
TG	Instructivo para la obtención de respaldos	I-TG-07	
TG	Base de datos (TECNOLOGIA)	BBDD	1
TG	Registro de disponibilidad	R-TG-I01-01	1
TG	Bitacora de respaldos	R-TG-I01-02	1
TG	informe general de riesgos tecnologicos	R-TG-I02-01	1
TG	bitacora de soportes	R-TG-I03-01	1
TG	Cronograma de Impementacion de diferentes requerir	R-TG-I04-01	1
TG	registro de especificacion de requisitos para desarrol	R-TG-I04-02	1
TG	bitacora de desarrollos	R-TG-I04-03	1
TG	Bitacora de actualizacion de base de datos	R-TG-I05-01	1
TG	ANS internos con gerencia	R-TG-01	1
TG	Reportes periodicos o extras	R-TG-04	1
TG	Registro de entrega del servicio	R-TG-05	1
TG	Software en producción	R-TG-06	1

TG	Informe de siniestralidad preliminar	R-TG-07	1
TG	Base se conocimientos	R-TG-08	1
TG	Informe de casos pendiente del sistema (cada hora)	R-TG-09	1
TG	Informe de asistencias prestadas	R-TG-10	1
TG	reporte de liquidaciones	R-TG-11	1
TG	reporte de debitos efectivos	R-TG-12	1
TG	reporte de informacion consolidada	R-TG-13	1
TG	reporte de casos fallidos, negados y cancelados	R-TG-14	1
TG	Historial del cliente	R-TG-15	1
TG	Inventario de servidores y servicios	R-TG-16	1
TG	Formularios de sistemas de cada campaña	R-TG-17	1
TG	Resumen mensual de encuestas de control de calidad	R-TG-18	1
TG	Registro de infraestructura	R-TG-18	1
TG	Registro de verificacion de compras de tecnologia	R-TG-19	1
TG	Manual de usuario	R-TG-20	1

ANEXO No. 4

Estructura de la encuesta de satisfacción del cliente aplicada electrónicamente a una muestra de población de asistencias en emergencia brindadas por Coris del Ecuador

1. ¿Cuántas veces timbró el teléfono antes que un operador atendiera su llamada?
2. ¿Cuántos minutos esperó mientras el operador validaba sus datos?
3. ¿Cuántos minutos tardó el operador en coordinar su asistencia?
4. ¿Cómo fue la actitud de servicio de la persona que atendió su llamada?
5. ¿Cómo estuvo la presentación personal del técnico que lo asistió en el lugar?
6. ¿Estuvo el equipamiento y los elementos de trabajo del técnico que lo asistió en el lugar acorde al tipo de asistencia que Usted requirió?
7. ¿Cuál fue el tiempo de llegada del técnico al lugar de la asistencia?
8. ¿Cómo fue la actitud de servicio del técnico que lo asistió en el lugar?
9. En general ¿cómo calificaría usted nuestro servicio?
10. ¿Recomendaría usted a otras personas nuestro servicio?
11. ¿Tiene usted este servicio con otra tarjeta u otro seguro?
12. ¿Tendría usted alguna recomendación que sea útil para mejorar nuestro servicio?
13. Sugerencias

ANEXO No. 5

Contenido del mecanismo de colaboración electrónico montado para la implementación del esquema de mejora

Elementos de publicación en la intranet corporativa

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window displaying a SharePoint site. The address bar shows the URL <http://sharepoint:42857/Procesos/default.aspx>. The page title is 'Inicio - Procesos'. The breadcrumb navigation shows 'Administración central > Procesos'. The main content area features a 'Política de Calidad' section with the text: 'Nuestro compromiso es superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes, generando confianza, brindando garantía y respaldo en el servicio, a través del mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo de las competencias del talento humano, la innovación de productos y la optimización de los recursos técnicos, tecnológicos y financieros.' Below this, there are sections for 'Documentos compartidos' and 'Tareas'. The 'Tareas' section contains a table with one task: 'Certificación de procesos documentados' assigned to 'José Luis Machado' and in the state 'En curso'. The 'Integrantes' section lists 'Integrantes Procesos', 'Propietarios Procesos', and 'Visitantes Procesos', with an 'Agregar usuario' button. The 'Vínculos' section is empty. The page footer shows 'Intranet local | Modo protegido: desactivado'.

Elements circled in red in the image include:

- The URL in the address bar.
- The 'Procesos' logo and title in the top navigation bar.
- The 'Procesos' tab in the breadcrumb navigation.
- The 'Elemento Web Editor de contenido' label in the breadcrumb navigation.

Personalización de la imagen corporativa del mecanismo de mejora en la intranet corporativa

Inicio - SGC - Windows Internet Explorer
http://sharepoint-42857/SGC/default.aspx

Inicio - SGC

Administración central Wilson Zambrano

SGC Este sitio

Inicio Operaciones Administración de aplicaciones Tecnología Administrativo Operaciones Roa & Roa Comité Ejecutivo Procesos **SGC** Intranet Corporativa Acciones del sitio

Ver todo el contenido del sitio

Documentos

- Documentos compartidos

Listas

- Calendario
- Tareas

Discusiones

- Discusión de grupo

Sitios


- Que_es
- Beneficios
- Tecnología
- Gerencia
- Asistencia
- SOAT
- Administrativo
- Medico
- Telemercadeo

Personas y grupos

- Papelera de reciclaje

Administración central > SGC

Sistema de Gestión de Calidad



- ¿Qué es?
- Beneficios
- Documentos
 - Gerencia
 - Asistencia
 - Médico
 - SOAT
 - Administrativo
 - Tecnología
 - Telemercadeo

Listo Intranet local | Modo protegido: desactivado 100%

Publicaciones electrónicas del esquema de mejora sobre la intranet corporativa

Inicio - Que_es - Windows Internet Explorer
 http://sharepoint42857/SGC/Definicion/default.aspx

Administración central
 Que_es

Inicio Operaciones Administración de aplicaciones Tecnología Administrativo Operaciones Roa & Roa Comité Ejecutivo Procesos SGC Intranet Corporativa

Ver todo el contenido del sitio
 Documentos
 Listas
 Discusiones
 Sitios
 Personas y grupos
 Papelera de reciclaje

Administración central > SGC > Que_es
 Definición Sistema de Gestión de Calidad

Sistema de Gestión de Calidad

¿Qué es nuestro Sistema de Gestión de la Calidad?

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Coris del Ecuador es una forma de trabajar, una metodología, una **filosofía diaria de trabajo** mediante la cual nuestra organización asegura la **satisfacción de las necesidades de nuestros clientes**. Para esto la compañía planifica, mantiene y **mejora continuamente** el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que nos permite lograr **ventajas competitivas**.

Listo Intranet local | Modo protegido: desactivado

Inicio - Beneficios - Windows Internet Explorer
 http://sharepoint42857/SGC/Beneficios/default.aspx

Administración central
 Beneficios

Inicio Operaciones Administración de aplicaciones Tecnología Administrativo Operaciones Roa & Roa Comité Ejecutivo Procesos SGC Intranet Corporativa

Ver todo el contenido del sitio
 Documentos
 Listas
 Discusiones
 Sitios
 Personas y grupos
 Papelera de reciclaje

Administración central > SGC > Beneficios

Sistema de Gestión de Calidad

¿Cómo nos beneficiaremos todos?

- Alcanzaremos la **mejora continua de la calidad** de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Brindaremos **atención amable y oportuna** a los beneficiarios de nuestro servicio.
- Garantizaremos **transparencia en el desarrollo de nuestros procesos**
- Aseguraremos el **cumplimiento de nuestros objetivos**, en apego a leyes y normas vigentes.
- Lograremos el **reconocimiento de la importancia de nuestros procesos** y las interacciones.
- Llegaremos a un punto de **integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos**
- Realizaremos la **adquisición de insumos acorde con las necesidades**.
- Desarrollaremos la **delimitación de funciones del personal**.

Listo Intranet local | Modo protegido: desactivado

Compartición de documentos – mecanismo de colaboración sobre la intranet para el esquema de mejora propuesto

Administración central > SGC > Documentos compartidos

Documentos compartidos

Comparta un documento con el grupo agregándolo a esta biblioteca de documentos.

Tipo	Nombre	Modificado	Modificado por
	caracterización de producto	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga
	Caracterización DISEÑO Y DESARROLLO	27/06/2011 14:42	Manuel Aizaga
	Ficha final del producto	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga
	Instructivo para activación de servicios	27/06/2011 14:42	Manuel Aizaga
	Instructivo para facturación de productos	27/06/2011 14:42	Manuel Aizaga
	Instructivo para verificación y validación del producto	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga
	MRC_Matriz_de_requisitos_del_cliente_Familia_protégida_Movistar	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga
	P-DD-01 Procedimiento para la planificación del diseño y desarrollo	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga
	registros	27/06/2011 14:41	Manuel Aizaga

Intranet local | Modo protegido: desactivado