



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LETICIA DOLORES CABAÑAS PAZ

ASESOR:

MTRO. ADOLFO MIGUEL CASTRO GÓMEZ

MÉXICO, D.F.

2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Este trabajo está dedicado:

A Javier

Por hacerme despertar del sueño
e impulsarme a lograr esta meta,
como tantas otras cosas valiosas.....
*¡Gracias por el amor y apoyo invaluable,
por estar en mi vida y ser mi tesoro!*

A mi Hijo Gilberto

Como muestra de que no importa
el tiempo, ni la edad
para lograr una meta.

A mis Padres

Porque algún día confiaron
en que yo podría ser
una profesionista.

Al Maestro Adolfo M. Castro Gómez

Por su guía y orientación
para la presentación de este trabajo.

A Grupo SEP

Por creer en la implantación de un sistema de calidad
y permitirme recorrer ese camino con ellos.



INDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------------	---

PRIMERA PARTE MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I ***QUÉ ES LA CALIDAD***

Qué entendemos por calidad	2
Evolución histórica de la calidad	4
El tratamiento de la calidad en la empresa.....	8

CAPÍTULO II ***MODELO ISO 9000 PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD***

La Organización Internacional para la Estandarización.....	10
Modelo ISO 9000 para la Gestión de Calidad	11
Estructura de ISO 9001:2000	13
➤ Sistema de gestión de la calidad	16
➤ Responsabilidad de la Dirección	18
➤ Gestión de los recursos	22
➤ Realización del producto	23
➤ Medición, análisis y mejora	29

SEGUNDA PARTE APLICACIÓN PRÁCTICA

<i>CAPÍTULO III</i> <i>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</i>	35
Perfil de la organización	36

<i>CAPÍTULO IV</i> <i>PLANEACIÓN DEL PROYECTO</i>	38
Diagnóstico	38
Objetivo del proyecto	44
Programa de trabajo	45



CAPÍTULO V

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000

ETAPA 1

Capacitación Inicial	46
----------------------------	----

ETAPA 2

Planeación del Sistema	49
• Aspectos Básicos	49
• Enfoque de Procesos	51
• Enfoque al Cliente	57

ETAPA 3

Desarrollo del Sistema Documental	63
• Documentación	63
• Procedimientos	64
• Instrucciones de Trabajo	66
• Formatos	67
• Sistema documental por proceso	68
• Manual de Gestión de Calidad	75
• Aspectos Clave del Sistema	
• Requisitos legales aplicables	78
• Acuerdo de requisitos con el cliente	79
• Compras	80
• Identificación y trazabilidad	81
• Propiedad del cliente	81
• Preservación del producto	82
• Seguimiento del servicio y control de producto no conforme.....	82
• Seguimiento de los procesos	83
• Acciones correctivas y preventivas	87
• Grupos de mejora	88
• Competencias	89
• Ambiente laboral	91



ETAPA 4

Implantación del Sistema

- Difusión del SGC 92
- Puesta en marcha 94

ETAPA 5

Verificación del Sistema

- Formación de auditores..... 97
- Auditoría interna 100
 - Informe de auditoría 100
- Revisión del sistema por la Dirección 102
 - Concentrado semestral del sistema de gestión de calidad 103
 - Acuerdos de la revisión al sistema 108

ETAPA 6

Proceso de Certificación

- Solicitud de certificación 109
- Estudio de escritorio 110
- Auditoría en sitio 110
- Plan de auditoría 111
- Informe de auditoría 112

CONCLUSIONES 120

GLOSARIO DE TÉRMINOS..... 122

BIBLIOGRAFÍA..... 126

ANEXO 1

Matriz de Responsabilidades 127

ANEXO 2

Encuesta de Ambiente Laboral..... 130

ANEXO 3

Boletines ISO..... 138



INTRODUCCIÓN

El objetivo de la administración es lograr la competitividad en una empresa para que represente un ente productivo que beneficie a sus dueños, accionistas o dirigentes, al personal que lo integra y a la sociedad en que se ubica.

Al estudiar administración mi interés era el de colaborar en el logro del éxito de las empresas, aplicando metodologías que logaran una gestión eficaz.

Y desde que tengo contacto con la administración en la práctica, he comprendido que los grandes cambios en el mundo empresarial provocan una necesidad de evolución en las organizaciones, para enfrentar las exigencias de tener que demostrar la calidad de lo que producen y ofrecen.

Por lo tanto, esa aplicación de metodologías requiere de modelos que faciliten el camino hacia gestionar las empresas con éxito dentro del mundo actual, esto demanda un cambio de actitud empresarial hacia una cultura de calidad.

Hoy en día, no basta con reforzar aspectos aislados de la calidad como pueden ser la atención al cliente o la mejora del producto. Es imprescindible integrar estas acciones en un sistema de calidad.

Hoy por hoy, el modelo de calidad con mayor acogida por los empresarios es el de ISO 9000, que permite generar un sistema de gestión de la calidad, enfocado a mejorar los procesos y orientado a satisfacer a los clientes.

La gestión de calidad afecta a todas las actividades de la organización, la participación activa de todo el personal es absolutamente necesaria en todos los niveles.

Pero es importante considerar que un sistema de calidad se ha de diseñar según la empresa, sus objetivos, sus productos o servicios, y ajustarse a los requisitos pactados con los clientes.

Es por esto que a través de este trabajo presento la adaptación del modelo ISO 9000 a una empresa interesada en permanecer en el mercado considerando como prioridad a sus clientes.

Implantar un sistema de calidad supone una nueva manera de gestionar la calidad en una organización. Significa sistematizar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo, y minimizar su variabilidad.



En un modelo basado en la gestión de calidad, las acciones a emprender se pueden sintetizar en las siguientes:

1. Fijar una política rectora de la calidad acorde a la organización.
2. Marcar objetivos con base en la política de calidad establecida.
3. Establecer una planificación para la consecución de esos objetivos
4. Documentar el sistema de calidad. Esto es, generar un manual de calidad, procedimientos y registros.
5. Mantener el sistema mediante acciones continuas como la revisión de los procedimientos, la detección de no conformidades, las auditorías internas, la aplicación de medidas correctivas entre otras.

Este trabajo está desarrollado a través de dos partes principales:

A) UN MARCO TEÓRICO.- este marco a su vez tiene dos pilares fundamentales expresados en sendos capítulos:

- I. **El Significado de Calidad.-** el concepto de calidad puede tener muchas acepciones y consideré básico explicarlo desde el punto de vista de un sistema de gestión, para entender la aplicación que se va a hacer del mismo.
- II. **La Norma ISO 9001:2000.-** como segunda parte de esta teoría es indispensable hablar del modelo a seguir, la norma de gestión de calidad, conocer su origen y sus criterios, ya que este capítulo sirve de referencia a las aplicaciones señaladas en el desarrollo del proyecto.

B) LA APLICACIÓN PRÁCTICA.- esta parte describe el proyecto a través de tres capítulos:

- III. **Justificación del Proyecto.-** aquí se explica el porqué las organizaciones deciden implantar un sistema de gestión de calidad, así como la situación particular de Grupo SEP que la llevó a decidir utilizar el modelo ISO 9000.
- IV. **Planeación del Proyecto.-** este capítulo describe el estudio previo de la organización, particularmente con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000 y se presenta como resultado el programa de trabajo para desarrollar el sistema.
- V. **Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000.-** a través de seis etapas, en este capítulo se detalla el desarrollo del sistema de gestión de calidad en la organización que decide implantarlo:



Etapa 1.- el primer paso es la difusión al personal de la organización de los beneficios de implantar un sistema de gestión de calidad, de lo que éste implica y de las actividades que se realizarían, lo que se llevo a cabo mediante la capacitación inicial descrita en esta etapa.

Etapa 2.- en esta etapa se refiere la definición del curso a seguir y los principios que lo orientan, como la política y objetivos de calidad así como la identificación de procesos y de los requisitos del cliente.

Etapa 3.- aquí se describe la forma en que se desarrolló una documentación simple y amigable para asegurar el control y la administración del sistema y de los procesos que lo integran.

Etapa 4.- es la etapa que marca el inicio del funcionamiento del sistema dentro de la organización, demostrando que todo lo escrito realmente se cumple.

Etapa 5.- la propia organización comprueba que tiene implantado un sistema mediante la auditoría interna realizada por personal propio integrando un equipo de auditores entrenados especialmente. Y la dirección de la organización, revisa el sistema para comprobar su eficaz funcionamiento.

Etapa 6.- esta etapa describe el proceso en el que el sistema de calidad de la empresa es auditado por una entidad independiente acreditada utilizando como referencia el modelo ISO 9001:2000 para obtener una certificación.



PRIMERA PARTE MARCO CONCEPTUAL



CAPÍTULO I

QUÉ ES LA CALIDAD

QUÉ ENTENDEMOS POR CALIDAD

En el mundo de las organizaciones ha surgido una verdad irrefutable: la supervivencia se basa en una comprensión muy clara de las cambiantes necesidades de los clientes y de la capacidad de traducir con rapidez, esas necesidades en productos y servicios que las satisfagan y así, lograr ser competitivas.

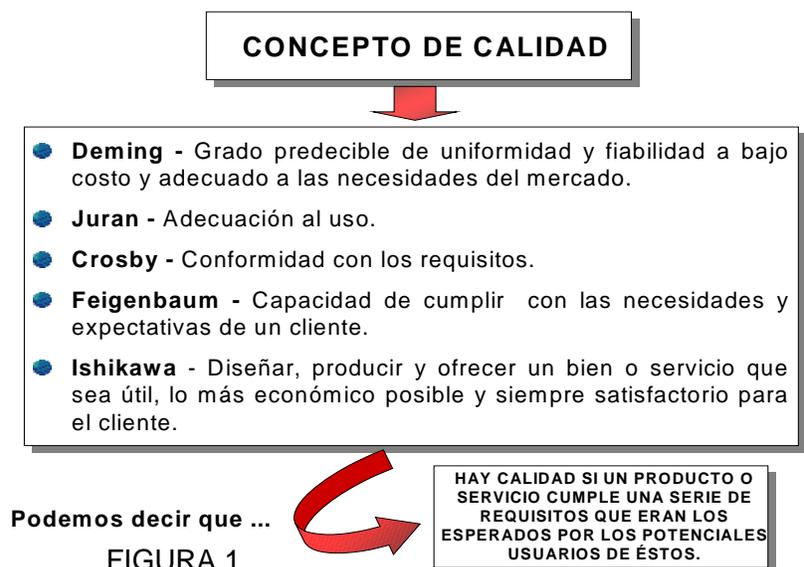
Una herramienta útil en la actualidad para ser competitivo es un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9000, cuya adopción es aceptada por las organizaciones en todo el mundo.

Pero antes de hablar del modelo que implica ISO 9000 y su aplicación a través de este proyecto, es muy importante estar ubicados en el contexto de la calidad y para lograrlo, el primer paso es tener bien entendido el concepto, observar que es un término que ha evolucionado y como tal hay que comprenderlo y observar a través de esta comprensión, que CALIDAD Y COMPETITIVIDAD son términos que han ido de la mano.

En la actualidad la palabra calidad es manejada con bastante frecuencia, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. Al hablar de calidad, se hace referencia normalmente a bienes de lujo o excelentes, con precios elevados.

Pero su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso en las organizaciones depende de lo que cada dirigente entiende por calidad. Es por ello importante tener claro su significado para comprender la posterior aplicación del Modelo de Calidad ISO 9000.

Iniciemos considerando la definición de los más notables autores en el ámbito: figura 1.



Podemos decir que ...

FIGURA 1



FIGURA 2

La ISO también ha definido la calidad (figura 2), señalando que comprende las características de un producto o de un servicio que tiene la capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Eso implica que debemos ser capaces de definir aquellas características relacionadas con la calidad.

La calidad entonces está ligada al cumplimiento de ciertas condiciones, se dice que:

- La calidad es buena o mala (grado)
- Si una serie de elementos o rasgos diferenciadores (características)
- Propios (inherentes) de un producto o servicio
- Cumple o no con ciertas condiciones preestablecidas (requisitos).

Sin embargo el término calidad debe ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva (considerando su rentabilidad) y beneficie al cliente con precios razonables.

Pero también hay que entender que se requiere mejora dentro de ese contexto de la calidad, ya que además de corregirse internamente, la organización debe considerar que los requisitos de los clientes son cambiantes así como el contexto en que se encuentra, por ejemplo la tecnología, la legislación, la competencia, entre otros y debe responder a esa evolución.

Ilustrado gráficamente a través de la figura 3, las organizaciones deben buscar:



COMPRESIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

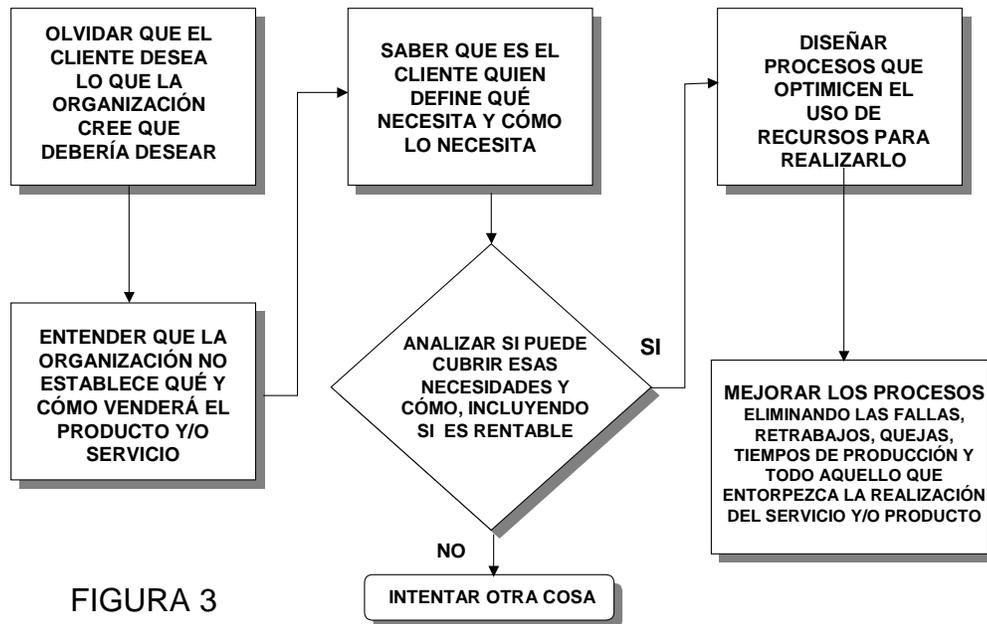


FIGURA 3

Todo responsable de una organización que inicie un proceso de búsqueda de la calidad y mejora continua para ser competitivo, debe comenzar unificando los criterios, definiciones y percepciones de lo que es “calidad” para los miembros de su organización; de esta forma podrá hacerse más ágil el camino hacia alcanzarla, puesto que todos los integrantes tendrán claro lo que deben buscar, así para entender este trabajo requerimos de esa unificación a través de ese capítulo.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios, analizar esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y cómo, poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin y en consecuencia la importancia de tener un modelo a seguir.

Señalemos entonces los conceptos que se han tenido y los objetivos a perseguir, para visualizar con la perspectiva del presente, como es que la calidad no sólo es



uno de los requisitos esenciales del producto o servicio, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, para mantener su posición en el mercado e incluso para asegurar su supervivencia. Consideremos las siguientes etapas o momentos históricos:

1) Etapa Artesanal

Antes de la Revolución Industrial, la calidad del producto era responsabilidad individual del artesano que lo elaboraba. Hasta la llegada de los talleres, cada artesano constituía una unidad empresarial individual. En el caso de los comerciantes, el control de calidad de las mercancías no era otro que el reconocimiento del producto en el momento de la compra. Una eventual merma en la calidad del producto podía ser subsanada mediante la rebaja del precio durante la negociación.

2) Revolución industrial

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado, surge entonces el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Se provoca una ruptura entre la persona que hace el trabajo y la que lo controla.

3) Primera Guerra Mundial

Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

4) Segunda Guerra Mundial

Se dan técnicas de control estadístico de la calidad por muestreo en el ejército, para garantizar la aceptación del armamento.

Después de la Segunda Guerra Mundial aunque el desarrollo de la tecnología supuso un importante incremento en la producción también incrementó el número de productos defectuosos. Para evitar su costo no bastaba con detectar los



productos no aptos y desecharlos; era necesario detectar los errores antes de completar el proceso productivo.

En este período la cultura de la prevención sustituyó a la cultura de la detección de productos defectuosos.

5) Posguerra - Japón

Históricamente se manifestó la calidad como método en Japón, mientras Estados Unidos vivía la euforia de la posguerra, Japón tenía que buscar sus materias primas en el exterior y sufrir escasez de energía. Aceptando esta dependencia se concentró en la búsqueda de sistemas que redujeran el costo de los productos defectuosos. Sus empresas se pusieron en manos de dos expertos norteamericanos Deming y Juran que comenzaron a aplicar conceptos novedosos de calidad.

Japón empezó a producir elementos para la industria norteamericana reproduciendo diseño y tecnología de sus productos pero a un costo menor y aplicando diversas metodologías (Tabla 1) que hoy son grandes aportaciones a la evolución de la calidad, la creación y difusión de la cultura de la prevención antes que la detección impulsó el resurgimiento de Japón.

METODOLOGÍAS APORTADAS POR LOS GRANDES AUTORES	
AUTOR	APORTACIÓN
Walter Shewhart	Ciclo PDCA El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora; Plan- Do - Check - Act
Edward Deming	Catorce puntos para la Dirección que se deben contemplar para la dirección de la empresa
Joseph Juran	Trilogía de Juran la planificación de la calidad control de la calidad y mejora de la calidad.
Kaoru Ishikawa	Círculos de calidad grupos voluntarios que tienen como objetivo mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo
Tahiichi Ohno	Just in Time sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida con la calidad precisa y en el momento exacto
Masaaki Imai	Kaizen significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la empresa

TABLA 1

En la década de los setenta se planteo la necesidad de aplicar el control de calidad más allá del proceso productivo. No era suficiente inspeccionar sólo la fabricación; era necesario controlar incluso la recepción de materiales y evaluar hasta a los propios proveedores. A partir de este planteamiento la calidad se



convierte en un sistema basado en la prevención de errores dentro y fuera de la empresa. En los años ochenta esta tendencia se confirmó y se aceptó unánimemente en todos los mercados recibiendo el nombre de aseguramiento de la calidad.

Finalmente para el término de la década de los noventa se considera el involucramiento de toda la organización en el logro de la satisfacción del cliente generándose la gestión de calidad. El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento garantizar la calidad del producto por la vía de asegurar la calidad de los procesos, sin embargo cambia la extensión de ese objetivo en la medida que el producto es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.

Podemos hacer un resumen de esta evolución como se muestra en la tabla 2:

ETAPA	CONCEPTO	OBJETIVO
ARTESANAL	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo para ello	Satisfacer al cliente Satisfacer al artesano Crear un producto único
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad	Satisfacer una gran demanda de bienes Obtener beneficios
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y en el momento preciso
POSTGUERRA (JAPÓN)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente Ser competitivo
POSTGUERRA (RESTO DEL MUNDO)	Producir cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
CONTROL DE CALIDAD	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	Sistemas y procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos Ser competitivo
GESTIÓN DE CALIDAD	Sistemas y procedimientos para que toda la organización opere en función de la satisfacción del cliente	Satisfacer tanto al cliente interno como externo Ser altamente competitivo Mejora continua

TABLA 2

De la evolución vista podemos concluir tres aplicaciones importantes de la calidad, en un primer momento el control de la calidad basado en técnicas de inspección



aplicadas a producción, posteriormente nace el aseguramiento de calidad que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado y finalmente la gestión de calidad. En los primeros dos conceptos el tratamiento de la calidad sólo se entiende para aquellos procesos productivos directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando se habla de gestión se engloba dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

EL TRATAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

No obstante la evolución histórica señalada, en la actualidad cada organización da un trato diferente a la calidad de acuerdo a su contexto, considerando su grado de evolución, la cultura de la empresa, la participación del personal o la política de la dirección. Encontraremos entonces empresas que aplican el control, otras el aseguramiento y otras (las menos) la gestión. (Tabla 3)

	CONTROL DE CALIDAD	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD
Generalidad	Conformidad con las especificaciones del producto final	Conformidad con las especificaciones desde el diseño hasta la entrega	Mejorar la calidad en todos los procesos de la organización
Ámbito	Producto	Proceso de producción	Toda la empresa
Objetivo	Detección de errores	Crear confianza y cumplimiento del sistema de calidad documentado	Satisfacción del cliente mediante la mejora continua
Responsable	Depto. de calidad	Todos los deptos. involucrados en el proceso productivo	Todos los empleados
Se actúa porque	Detecta un error	Prevenir un error	Objetivos
Aplicación	Al producto	Al proceso productivo	A todos los procesos
Actuación	Corregir el error	Modificar el proceso	Mejora Continua

TABLA 3



Hay una última consideración conceptual que es importante hacer, tomando en cuenta que este trabajo se trata de un proyecto para implantar un sistema de gestión de calidad, y es precisamente comprender sistema de gestión.

Para ello consideremos las propias definiciones de ISO 9000:

- ➔ Sistema.- conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- ➔ Sistema de Gestión.- sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- ➔ Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).- sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad

A través de estas definiciones debemos comprender que sistema es una estructura, son los elementos existentes en la organización (áreas o procesos) que están totalmente relacionados, interactuando para lograr el fin para el que fue creada la organización. La gestión son las acciones que se realizan dentro del sistema para orientarlo hacia su finalidad.

Entonces entendemos al sistema de gestión como el conjunto de actividades de planeación, control y mejora de la calidad dentro de una organización. Esto implica el uso de métodos que permitan manejar todas las variables involucradas en el manejo de la calidad.

Partiendo de estas consideraciones asociaciones internacionales se han encargado de elaborar y desarrollar normas de carácter técnico para estandarizar la calidad de los productos y servicios y de las empresas. Estos esfuerzos se han reflejado en la Norma ISO 9000, generada por la Organización Internacional para la Estandarización y son aplicadas desde hace más de dos décadas en organizaciones de todo el mundo.

Como elemento final del marco teórico es importante referir quien es la organización internacional que ha creado la Norma ISO 9000 y desglosar todos los requisitos que la conforman para que sirva como referencia en el desarrollo del proyecto.



CAPÍTULO II

MODELO ISO 9000 PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947 integrada por más de 150 países, con el objeto de promover el desarrollo de la estandarización en el mundo para facilitar el intercambio de bienes y servicios.



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN

- *Creada en 1947*
- *Con sede en Ginebra*
- *Mas de 150 países miembros*

FIGURA 4

Funciona mediante comités técnicos y todos los trabajos realizados resultan en acuerdos internacionales, los cuales son publicados como estándares internacionales. Figura 4.

“isos”, que significa “igual”, lo que condujo a elegir ésta, como nombre de la organización.

“ISO” no es un acrónimo, es una palabra que deriva del Griego

Sus productos son realizados a través de consenso, esto es considerando los puntos de vista de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.

Así mismo son voluntarios, ya que están basados en el compromiso voluntario de todos los interesados en el mercado.

ISO es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas. Cooperará estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) que es responsable de la estandarización de equipos eléctricos.

Figura 5.

ORGANISMOS DE NORMALIZACIÓN



FIGURA 5



Modelo ISO 9000 para la Gestión de Calidad

Siendo la calidad hoy uno de los factores esenciales de la competencia en cualquier actividad, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 brindan el marco de referencia para lograr una gestión eficaz de la calidad.

La familia de normas ISO 9000 preparadas por el Comité Técnico ISO/TC176 Gestión y Aseguramiento de la Calidad, son un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. En el Comité Técnico ISO/TC 176 participan 68 países, de los cuales 15 son observadores, conformando un total de alrededor de 300 expertos.



El ISO/TC176 trabajó durante ocho años homologando los distintos enfoques y requerimientos hasta que en 1987, se publicó por primera vez la norma sobre calidad.

Después de apreciar su evolución y

aplicación, el ISO/TC176 inició su revisión de acuerdo con los procedimientos de la ISO, para dar forma a la versión 1994.

Mediante una encuesta universal que detectó un gran caudal de necesidades se llevó a cabo el proceso de revisión para dar lugar a la versión 2000, la cual tuvo drásticos cambios respecto a las versiones anteriores considerando ahora el enfoque de procesos y la mejora continua.

En septiembre del 2005 se emitió el nuevo ISO 9000:2005 dedicado a los fundamentos y vocabulario. Este nuevo documento no tuvo cambios fundamentales que afecten la lectura de la norma que contiene los requisitos del modelo de gestión de calidad. Cabe mencionar que en México aún es vigente la versión 2000.



La norma 9001 elaborada por la ISO, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, actualmente está por publicarse su nueva versión los cambios que se esperan son del tipo enmienda (no constituye una revisión formal), centrados en clarificar el texto sin modificar los requisitos existentes. Figura 6.

ISO 9001 está enclavada en la familia de normas ISO 9000, formada por 4 normas:

Familia de Normas ISO 9000

ISO 9001 : Contiene la especificación del modelo de gestión, contiene "los requisitos" del Modelo.

- ISO 9000 : Son los fundamentos y el vocabulario empleado en la norma ISO 9001:2000
- ISO 9004 : Es una directriz para la mejora del desempeño del sistema de gestión de calidad
- ISO 19011: Especifica los requisitos para la realización de las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001 y también para el sistema de gestión medioambiental especificado en ISO 14001.

De todo este conjunto de normas, es ISO 9001 la que contiene el modelo de gestión, y por lo tanto sobre la cual se desarrolla el presente trabajo, que ilustra la aplicación de este modelo en una organización.

A continuación se señala la estructura de la norma ISO 9001:2000, con algunos comentarios relevantes, este es un apartado complementario al desarrollo del proyecto ya que justamente consiste en la aplicación de los requisitos que se señalan en la estructura y por lo tanto, se van a estar referenciando.

Antes de adentrarnos en el modelo de gestión, cabe mencionar que está basado en ocho principios de calidad referidos en la ISO 9000:2000 (reiterados en 2005):

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores



ESTRUCTURA DE ISO 9001:2000

Incluye nueve apartados

Generalidades

0. Introducción
1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones

Requisitos

4. Sistema de Gestión de la Calidad
5. Responsabilidad de la Dirección
6. Gestión de Recursos
7. Realización del Producto
8. Medición, Análisis y Mejora

Para hacer referencia a la norma se señalará en cursiva el texto de la misma cuando éste sea citado. Los conceptos que se refieren son tomados del vocabulario de la ISO 9000:2000.

INTRODUCCIÓN

Como aspectos introductorios la norma señala:

- La aplicación del modelo como una decisión estratégica propia de cada organización.
- Que no tiene intención de uniformar.
- Que los requisitos del SGC son complementarios a los de los productos.
- Que la pueden utilizar partes internas o externas.
- El desarrollo está basado en los “Principios de gestión de la calidad”.
- Las “notas” son guías.

El aspecto más relevante de la introducción se destaca el apartado 0.2

0.2. Enfoque basado en procesos

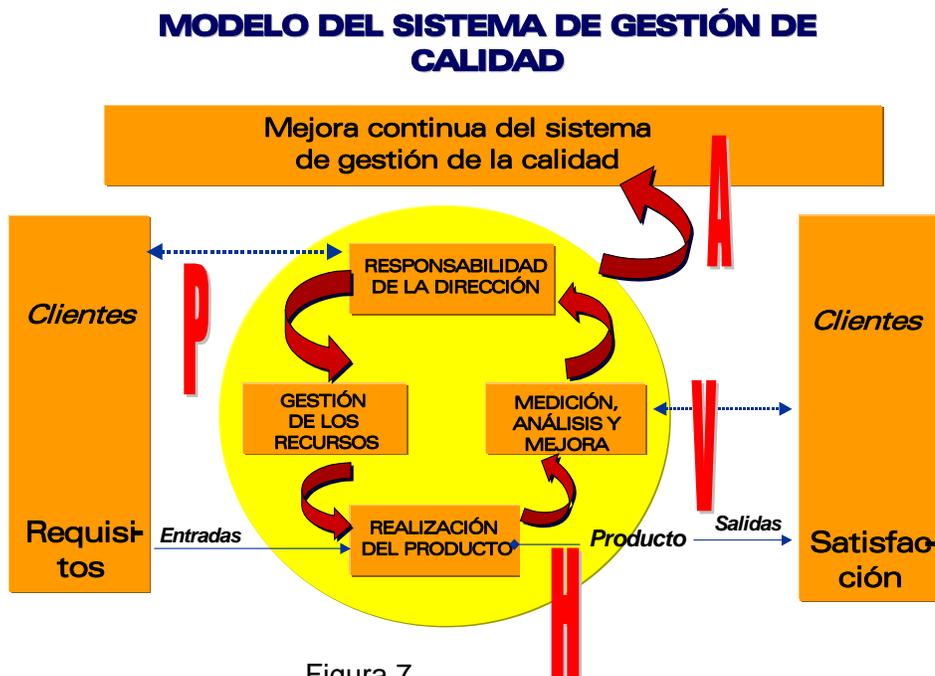
Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de



gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Es decir, establece que la adopción de un sistema de procesos permite aumentar la satisfacción del cliente.

Como pauta de diseño de procesos se indica el conocido PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en el modelo de gestión de la norma. Figura 7.



El énfasis está en que la gestión por procesos considera un control continuo entre los vínculos que existen entre ellos para asegurar el cumplimiento de requisitos.

0.3. Relación con la Norma ISO 9004

Señala la coherencia existente entre las normas 9001 y 9004 para dar la posibilidad de utilizarlas de manera complementaria si así se desea, ya que la 9001 señala los requisitos para aplicar un sistema de gestión de calidad y la 9004 orienta en un rango más amplio para la mejora del sistema.

El proyecto que se desarrolla en este trabajo considera sólo la aplicación de la norma ISO 9001.



0.4. Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Esta norma internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Entre las dos normas hay un buen número de coincidencias. Ello no significa que coincidan los capítulos aunque si coinciden los bloques de gestión. Cabe señalar que actualmente la norma ISO 14001 ya se encuentra en su versión 2004, sin embargo sus capítulos siguen siendo los mismos.

Del capítulo 1 al 3 no se enuncia ningún requisito, sólo hay descripciones y guías como a continuación se señala:

CAPÍTULO 1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1 *Es fundamental entender que la norma ISO 9001:2000 está pensada para:*

- a) demostrar la capacidad de las organizaciones para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente; y*
- b) aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema...*

Así mismo se menciona en este capítulo que la norma se puede aplicar a cualquier organización sin importar su tamaño o giro, en consecuencia se señala la posibilidad de hacer exclusiones para requisitos que no apliquen por la naturaleza de la organización, siempre que sean referidos a la realización del producto o prestación del servicio (capítulo 7).

CAPÍTULO 2 REFERENCIAS NORMATIVAS

Señala la importancia de verificar la vigencia de la ISO 9000, ya que es referencia para la aplicación de esta norma, recordemos que es la que contiene los fundamentos y el vocabulario.



CAPÍTULO 3

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Señala la aplicación de los términos contenidos en la norma ISO 9000, cuando se realice la lectura y aplicación del modelo de gestión.

Así mismo se aclara que el término producto, significa también servicio.

A partir del capítulo 4 la norma contiene los requisitos que son necesarios para generar un modelo de gestión de calidad en una organización y por lo tanto los que orienten el desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

4.1. REQUISITOS GENERALES

Como primer requisito la norma sienta las bases para el enfoque de procesos para que a partir de éste, se desarrolle todo el sistema de gestión. Se puede observar la filosofía de la norma para aplicar el ciclo de mejora ya que parte de aspectos de planificación (los puntos a, b, c y d), de revisión (el punto e) y de mejora (el punto f), es decir, los aspectos PVA del PHVA.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos.*
- b) Determinar la secuencia y interacción de estos procesos.*
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que sean eficaces*
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos y información*
- e) Medir, realizar el seguimiento y analizar los procesos*
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y mejora continua de estos procesos.*

4.2. REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN



IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

Tendencia a la acción.- Grupo SEP siempre está generando nuevos servicios, aplicando las tecnologías mas actuales, buscando nuevos mercados, por lo que está dispuesto a cualquier innovación que le permita mejorar.

Permanencia cerca del cliente.- una característica de la empresa es tomar en cuenta las necesidades del sector al que se enfoca, esto es clases de bajos recursos, para las cuales realiza productos especiales, por lo que la inversión de tiempo hacia el cliente sería total en cualquier proyecto

Productividad a través de la gente.- una de sus bases de rentabilidad, es contar con una plantilla de personal muy limitada, bajo la cual pueda lograr un alto índice de resultados por lo que el nivel de delegación es fácilmente aceptado.

Involucramiento del líder.- los dueños de la empresa se encuentran totalmente involucrados en la operación, incluso la ejecución de manera directa muchas de las veces, capacitan al personal con el ejemplo en la línea de batalla.

Aplicación del conocimiento.- durante los más de treinta años de existencia de la empresa ha aplicado cambios, aceptando la introducción de tecnología o adaptando la estructura entre otros.

IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

Falta de una estrategia que definiera la filosofía de la empresa.- a no ser metas de ventas, en Grupo SEP no había definidos objetivos, ni marcado un camino claro hacia el futuro de la organización que integrara los esfuerzos.

Compromiso claro de toda la organización.- se identificaron tres tipos de personal, los familiares, algunas personas con muchos años en la empresa y personal de actual contratación. Se podía hablar del compromiso de familiares y personal con antigüedad pero no había la seguridad respecto a los demás.

Estandarización del trabajo.- de acuerdo a la experiencia de cada persona era como desempeñaba sus tareas, con sólo algunas reglas definidas.

Comunicación interna.- sólo había reuniones periódicas del grupo de ventas para conocer los avances en presupuesto, pero pocas veces se reunían los demás y cada quien se encontraba en su isla de trabajo.

Una vez identificado esto se tomó de manera definitiva la decisión hacia el modelo de gestión de calidad ISO 9000.



4.2.1. Generalidades

Un aspecto relevante de la norma ISO 9001:2000 es el conjunto documental, tanto para establecer aquello que se tiene que hacer (manual de calidad y procedimientos, por ejemplo), como para demostrar que se ha hecho lo que se tenía que hacer (registros).

La documentación del SGC debe incluir:

- a) *Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad.*
- b) *Un manual de calidad.*
- c) *Los procedimientos documentados requeridos en esta norma.*
- d) *Los documentos requeridos por la organización para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.*
- e) *Los registros requeridos por esta norma.*

En este punto es importante reiterar tres conceptos

- Documento.- información y su medio de soporte
- Registro.- documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas
- Procedimiento documentado.- procedimiento establecido, documentado, implementado y mantenido.

4.2.2. Manual de la calidad

Este es el documento básico ya que es el enlace entre la norma, en su sentido general, y la organización en su particularidad. Aquí figurarán aquellas particularizaciones que caracterizan a la organización. En cualquier caso jamás podrá contener algún requisito que contradiga la norma, ya que el rango del manual de calidad es inferior.

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) *El alcance del SGC y justificación de las exclusiones*
- b) *Los procedimientos documentados, o referencia a los mismos*
- c) *Descripción de la interacción entre los procesos*

4.2.3. Control de documentos

Puesto que el sistema de gestión ISO 9001 descansa sobre un conjunto de documentos, es necesario definir los criterios a los que tiene que regirse la gestión de la propia documentación. Este sistema documental no es rígido y la norma permite una alta flexibilidad.



Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad deben controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado para:

- *Aprobar los documentos antes de su emisión*
- *Revisar y actualizar los documentos*
- *Asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión*
- *Asegurarse que las versiones pertinentes se encuentran en los puntos de uso*
- *Asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables*
- *Asegurarse que se identifican documentos de origen externo y se controla su distribución*
- *Prevenir el uso de documentos obsoletos*

4.2.4. Control de los registros

Los registros son un tipo de especial de documento y la norma establece la necesidad de controlarlos. En definitiva, la demostración del cumplimiento de los requisitos de la norma, básicamente será a través de los registros, que muestran la evidencia que hemos hecho aquello que debíamos hacer.

Deben de establecerse y mantenerse registros para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC.

Aquí vale la pena aclarar otro concepto:

- Eficacia.- grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Debe existir un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

CAPÍTULO 5

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad y otros.

5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN



La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

Compromiso para:

- Desarrollo e implementación de SGC
- Mejora continua de la eficacia del SGC

Evidencias del Compromiso:

- Comunicación de la importancia de satisfacer los requisitos
- Establecer política y objetivos de la calidad
- Realizar revisiones por la Dirección
- Asegurar recursos

5.2. ENFOQUE AL CLIENTE

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Después de la identificación de procesos, este es el siguiente paso básico del modelo, ya que si no se saben los requisitos del cliente no se pueden cumplir y por lo tanto, menos se puede lograr su satisfacción.

5.3. POLÍTICA DE CALIDAD

La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad sea adecuada al propósito de la organización, sea comunicada y sea revisada.

Con la política de calidad se establece el compromiso de la organización particularmente hacia dos aspectos fundamentales:

- El cumplimiento de requisitos del cliente
- La mejora del SGC

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes. Los objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.



Alineados con la política de calidad deben desarrollarse los objetivos de calidad que ayudaran a alcanzarla. Es conveniente recordar que los objetivos que la norma exige son los de calidad, es decir, los relacionados con la satisfacción de los requisitos de los clientes.

5.4.2. Planificación del SGC

La alta dirección debe asegurarse de que se realiza la planificación del sistema de gestión de la calidad con el fin de cumplir los requisitos de los clientes.

Esto es traducir los requisitos de los clientes en especificaciones de las actividades que se realizan en la organización y totalmente ligados a los objetivos de calidad.

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Esto parece obvio pero muchas organizaciones adolecen de esta información, todos los que trabajen en una organización deben conocer de manera expresa lo que deben hacer y las decisiones que pueden tomar.

5.5.2. Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quién, con independencia de otras responsabilidades debe tener la autoridad y responsabilidad que incluya:

- *Asegurarse que se implementan y mantienen los procesos.*
- *Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.*
- *Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.*

Es de resaltar la importancia de que quien sea designado representante de la dirección, debe pertenecer al grupo directivo, ya que es necesario que tenga autoridad en la organización. Esto responde a que de él dependerá asegurar el enfoque de procesos en la organización y la promoción de los requisitos del cliente entre el personal (los dos aspectos básicos que se han señalado).



5.5.3. Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización considerando la eficacia del SGC.

Cada aspecto de comunicación que se defina en la organización es para aportar a la eficacia del SGC, por lo que todos conocerán los objetivos planteados, las acciones necesarias para su logro y sus avances.

5.6. REVISIÓN PARA LA DIRECCIÓN

5.6.1. Generalidades

La dirección debe revisar el SGC a intervalos planificados para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.

5.6.2. Información para la revisión

- *Resultados de auditorías*
- *Retroalimentación del cliente*
- *Desempeño de procesos y producto*
- *Estado de acciones correctivas y preventivas*
- *Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas*
- *Cambios que podrían afectar al SGC*
- *Recomendaciones para la mejora*

Este apartado indica la información requerida para la revisión del sistema. Es uno de los puntos más significativos puesto que, junto con los requisitos del capítulo 8, materializan el concepto de la mejora continua.

5.6.3. Resultados de la revisión

- *Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos*
- *La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente*
- *Las necesidades de recursos*

Este apartado indica las decisiones que se deben tomar fruto de la revisión del sistema. Es el punto donde, junto con el apartado 8.5 de la norma, que materializa la mejora.



CAPÍTULO 6

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La norma distingue tres tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: humanos, materiales (infraestructura), y ambiente de trabajo.

6.1. PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

La organización debe proporcionar los recursos necesarios para

- *Mantener y mejorar el sistema de calidad*
- *Incrementar la satisfacción del cliente*

Los recursos necesarios no tan solo deben asegurar la calidad del producto y satisfacer al cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, sino que deben ser los adecuados para implantar, mantener y mejorar el sistema.

6.2. RECURSOS HUMANOS

El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia para el personal.*
- b) Proporcionar formación.*
- c) Evaluar la eficacia de la formación.*
- d) Asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades.*

Las personas han de estar preparadas para realizar trabajos que afecten la calidad del producto o servicio de forma competente y para la norma la competencia se determina a través de cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia. Queda a decisión de la organización la competencia requerida para cada puesto y realizar acciones en caso de que su personal no la alcance.

6.3. INFRAESTRUCTURA

La organización debe identificar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.



- *Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.*
- *Equipo para los procesos hardware y software).*
- *Servicios de apoyo (transporte o comunicación).*

Un punto a destacar es la necesidad de disponer de procedimientos que aseguren el adecuado funcionamiento de las infraestructuras como, por ejemplo, las funciones de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de los activos.

6.4. AMBIENTE DE TRABAJO

La organización debe gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Debemos considerar factores estrictamente indispensables para la conformidad del producto o servicio:

- Factores físicos (ruido, polvo, calor, etc.).
- Factores humanos (información, ética, clima laboral, etc.).

CAPÍTULO 7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC.

En este apartado un aspecto destacable es la necesidad de planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. Junto con lo requerido en el apartado 4.1.a y el apartado 8.1 se puede concretar el enfoque de procesos que la norma señala en el apartado 0.2

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE



En este apartado hemos de gestionar de manera inequívoca aquello que ofrecemos al cliente y obtener su acuerdo. Constituye la base del intercambio eficiente con los clientes. El nivel de precisión del acuerdo dependerá del tipo de producto ofrecido.

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar los requisitos definidos por el cliente, los necesarios para el uso especificado, los legales y reglamentarios así como los determinados por la organización.

Recordemos que se busca satisfacer los requisitos de los clientes, pero para esto es necesario conocer todos los requerimientos del producto o servicio para evitar ofrecer algo no posible.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de comprometerse con el cliente y asegurarse que:

- *Los requisitos están definidos.*
- *Las diferencias están resueltas.*
- *Se tiene la capacidad para cumplir.*

Finalmente la organización debe asegurarse que entiende y puede cumplir con los requisitos del producto antes de adquirir el compromiso de entrega.

7.2.3. Comunicación con los clientes

La organización debe determinar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes respecto a:

- *Información sobre el producto*
- *Consultas, contratos y pedidos (incluyendo modificaciones)*
- *Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas*

La comunicación permanente con los clientes es importante y debe llevarse a cabo de modo tal que los clientes tengan una clara comprensión del producto o servicio y sientan la confianza de estar atendidos por la organización.

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO



Asegurar que cualquier cambio en el diseño y/o desarrollo se efectuó de manera ordenada, sea registrado y aprobado antes de su implantación.

7.4. COMPRAS

De la misma manera que la norma exige rigor en las relaciones con los clientes (ver apartado 7.2), también exige rigor en las relaciones con los proveedores. No es posible tener buenos resultados sin buenos insumos.

7.4.1. Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que los productos o servicios adquiridos cumplen las especificaciones.

Los proveedores deben evaluarse y seleccionarse con base en su capacidad de cumplir con las especificaciones.

El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al insumo dependerá del impacto en el producto final.

Se deben fijar criterios para la evaluación (y re-evaluación) de los proveedores.

El proceso de compras señalado por la norma tiene una total lógica, desde conocer las especificaciones que se requieren, identificar proveedores que las cumplan y evaluar su desempeño.

7.4.2. Información de las compras

La información de compras debe claramente describir el producto a comprar para evitar la interpretación del proveedor.

Deben ser comunicados al proveedor los requisitos de:

Aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.

Calificación del personal.

Sistema de gestión de la calidad.

Debe asegurarse la adecuación de los requisitos antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer la inspección necesaria para asegurar que el producto comprado cumple con las especificaciones, y establecer en la



En un entorno cambiante es normal que la cartera de productos ofrecidos se gestione; es decir, se anulen productos, se modifiquen o se creen nuevos. En este último caso, aplica este punto de la norma. También es aplicable cuando los productos ofrecidos son “siempre” nuevos como sería el caso, por ejemplo, de productos de alta costura.

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

Asegurar que cualquier diseño solicitado se atienda de manera ordenada hasta la validación por el cliente.

7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Definir y documentar los datos necesarios para iniciar el proceso de diseño y/o desarrollo de productos.

Revisar y resolver datos incompletos de estos requisitos.

7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

Documentar los requisitos (datos) de salida del diseño y desarrollo, de forma tal que permitan su verificación contra los requisitos (datos) de entrada.

7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

Realizar actividades formales que permitan asegurar que el diseño y desarrollo es apropiado, adecuado, efectivo y eficiente.

7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

Se debe verificar el desempeño del diseño para asegurarse que es capaz de satisfacer los requisitos o identificar problemas.

7.3.6. Validación del diseño y desarrollo

Se debe validar el desempeño del diseño y desarrollo en condiciones de operación para cada uso intencionado.

7.3.7. Control de cambios del diseño y desarrollo



información de compra las disposiciones para realizar inspecciones en las instalaciones del proveedor

Aunado a esta actividad es que se puede realizar la evaluación del desempeño del proveedor para generar su calificación como proveedor. En este caso también pueden aplicar las auditorías a proveedores.

7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Este apartado está relacionado con los procesos puros de producción en forma de establecer sus controles.

7.5.1. Control de las operaciones de producción y de servicio.

La organización debe controlar:

Disponibilidad de información que describa las características del producto.

Disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.

Uso de equipo apropiado.

Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.

Implementación del seguimiento y de la medición.

Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

La norma hace énfasis en detallar el esfuerzo para manejar los procesos de operación, aspecto fundamental para la satisfacción del cliente.

7.5.2. Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos en donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores, incluyendo:

- *Criterios de revisión y aprobación de los procesos,*
- *Aprobación de equipos y calificación del personal,*
- *Utilización de métodos y procedimientos específicos,*
- *Requisitos de registros,*
- *Re-validación.*

El proceso, los operarios y el equipo deben estar calificados de ser necesario. Un ejemplo de este tipo de proceso es el de soldadura ya que las técnicas de ensayo para la comprobación del material soldado no informan sobre la resistencia o rigidez de la soldadura.



7.5.3. Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado la organización debe

- *Identificar el producto por medios adecuados a través de toda su realización*
- *Identificar el estado del producto respecto a los requisitos de medición y seguimiento.*
- *Cuando sea un requisito, controlar y registrar la “identificación única” del producto.*

Existen muchas maneras de realizar una identificación: etiquetas, identificación de zonas de almacenamiento, asignando números de órdenes de fabricación, números de expediente.

7.5.4. Propiedad del cliente

Vigilar lo que el cliente proporciona

Identificar, verificar, proteger, y mantener los bienes del cliente.

Ante pérdidas, deterioros o cuando sea inadecuado para el uso:

- Registrar.

- Comunicar al cliente.

Nota: los bienes del cliente pueden incluir la propiedad intelectual

En este criterio se consideran bienes del cliente que se mantienen como propiedad de éste y que participan en alguna de las fases del proceso productivo. En casos en que la organización le compre al cliente el insumo que se va a incorporar al proceso deja de tener categoría de propiedad del cliente.

7.5.5. Preservación del producto

Preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega en destino, esto incluye:

- *Identificación,*
- *Manipulación,*
- *Embalaje,*
- *Almacenamiento y*
- *Protección.*

Aquí se tratan las actividades posteriores a la producción, como entrega, transporte y manejo general del artículo para proporcionar la protección adecuada



al producto. Son las últimas etapas del proceso y no se deben distinguir de las primeras más que para acentuar que el proceso no termina cuando el producto se coloca en el almacén.

Para una empresa de servicio se puede considerar la documentación final resultante de la prestación, la cual debe ser preservada, sin embargo esto se contempla en el control de registros.

7.6. CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

Asegurar que las actividades de medición y seguimiento que evidencian la conformidad del producto, puedan realizarse y son coherentes con los requisitos.

- *Calibrar a intervalos definidos (o antes de utilizarse), contra patrones nacionales o internacionales;*
- *Ajustar o re-ajustar según sea necesario;*
- *Identificar (estado de calibración);*
- *Proteger contra ajustes que invaliden los resultados;*
- *Proteger contra daños durante el manipuleo o almacenamiento;*
- *Registros de los resultados de las calibraciones.*
- *Evaluar la validez de los resultados ante un equipo no conforme*
- *Confirmar capacidad de los programas informáticos.*

En aquellas organizaciones que requieren de instrumentos de medición y control, es necesaria asegurar que estas medidas son correctas. Los instrumentos de medición necesitan tratarse con el cuidado debido para asegurar que brindan lecturas precisas.

CAPÍTULO 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.



8.1. GENERALIDADES

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- *Demostrar la conformidad del producto.*
- *Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.*
- *Mejorar continuamente la eficacia del SGC.*

El énfasis es en demostrar la conformidad del producto y la eficacia del SGC.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. Satisfacción del cliente

La organización debe determinar métodos para obtener y utilizar información de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Una vez entregados los productos o servicios, la norma determina que hay que medir los resultados obtenidos. La medida de la satisfacción del cliente no es casual que sea la primera medida a efectuar ya que en su propio objeto (ver capítulo 1) indica que tenemos que demostrar la capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos de los clientes.

8.2.2. Auditoría interna

La norma ofrece, como elemento demostrativo del cumplimiento de las organizaciones con los requisitos de la norma, las auditorías. En este apartado se fijan los requisitos de las auditorías internas que son un paso previo e imprescindible para acceder a la auditoría externa o de certificación. Además de aportar considerablemente al punto verificar del ciclo PHVA en el entendido que es la propia organización quien se autocalifica.

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad:

- a) Está conforme con las actividades planificadas*
- b) Se ha implementado y se mantiene eficaz.*

Debe definirse en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de las auditorías y para la presentación de los resultados y el mantenimiento de los registros.



8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Hemos comentado en otros puntos la característica básica de tener una organización orientada a procesos. En este punto se contempla la necesidad de obtener medidas de los procesos. Este concepto la mayoría de las organizaciones lo conoce como indicadores.

La organización debe aplicar métodos para el seguimiento y medición de los procesos del SGC para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

De la misma manera que en el apartado anterior tomamos medidas de los procesos, en este apartado se determina el requisito de tomar medidas de los productos.

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto y de acuerdo a las disposiciones planeadas.

8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

La norma considera, como base de la mejora, la utilización de un concepto básico: las conocidas como “no conformidades”. Aunque en este punto sólo se nombra, de manera clara, el concepto de “producto no conforme” entendido como el incumplimiento de algún requisito de producto, es una práctica extendida interpretarlo en un sentido más amplio. Ello implica contemplar los productos no conformes y, también, aquellos incumplimientos de requisitos del sistema que son denominados no conformidades.

Es importante referir el concepto de no conformidad: incumplimiento de un requisito.

La organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y se controla para prevenir su utilización o entrega no intencionados.

Los controles y las responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los productos no conformes deben estar definidas en un procedimiento documentado.



8.4. ANÁLISIS DE DATOS

La organización debe determinar, recopilar y analizar datos para demostrar la eficacia del SGC.

El análisis de datos debe demostrar proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.*
- b) La conformidad con los requisitos del producto.*
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos.*
- d) Los proveedores*

Entendemos que este es un potente punto de la norma pero poco desarrollado. En las organizaciones que disponen de muchos datos, es necesario incidir en el uso de instrumentos de análisis para cumplir con los requisitos del punto c). Las técnicas estadísticas pueden ser un excelente complemento.

8.5. MEJORA

Este apartado es el mas significativo de la norma. Es aquí donde se deben canalizar todas las capacidades de la organización en dirección de la mejora. La norma establece, básicamente, dos instrumentos: las acciones correctivas y las acciones preventivas.

8.5.1. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de:

- *Política de calidad.*
- *Objetivos de calidad.*
- *Resultados de auditorías.*
- *Análisis de datos.*
- *Acciones correctivas y preventivas.*
- *Revisión por la dirección.*

Cabe una vez más referir otro concepto:

- *Mejora continua.- actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.*

8.5.2. Acciones correctivas



La organización debe tomar acciones para **eliminar la causa de no conformidades** con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- b) Determinar las causas de las no conformidades
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas

8.5.3. Acciones preventivas

La organización debe tomar acciones para **eliminar las causas de las no conformidades potenciales** para prevenir su ocurrencia.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades potenciales y sus causas
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas

Los objetivos básicos de las acciones correctivas y preventivas son:

- Detectar y asegurar la solución de problemas que afecten la calidad
- Contar con la historia de los problemas para posible prevención de fallas
- Mantener a la organización atenta sobre los problemas que afectan la calidad

La prevención debe ser tarea prioritaria en la organización, las acciones tomadas para la investigación de problemas potenciales antes de que estos aparezcan es recomendable en mayor grado que la corrección de los mismos.



SEGUNDA PARTE APLICACIÓN PRÁCTICA



CAPÍTULO III JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Implantar un Sistema de Gestión de Calidad puede ser resultado de diversos intereses de la organización y en consecuencia, se obtienen diferentes beneficios.

Hay organizaciones que se interesan en contar con un certificado para

- Satisfacer una política de su corporativo
- Cumplir un requisito para participar en licitaciones del gobierno
- Satisfacer el requerimiento de un cliente para firmar un contrato

Y como producto de esta intención los resultados obtenidos son muy pobres ya que se hace lo mínimo, sólo reaccionan para cumplir con una auditoría y mantener un certificado.

Pero hay otras organizaciones que lo hacen justamente por lo que señala la norma ISO 9001:2000, como una decisión estratégica que les permita aumentar la satisfacción de sus clientes en el entendido de que ésta es la razón de su existencia como organización y lo único que los llevará a permanecer en el mercado.

Los aspectos técnicos para implantar un sistema de gestión pueden ser similares para todas las organizaciones ya que es la aplicación de la misma norma, sin embargo se vuelve importante cuando la organización la adopta en conciencia del beneficio que le representa de manera interna, y hacia el mercado en que se encuentra, sin ningún falso interés. Este es el caso de Grupo SEP (Servicios Especiales Profesionales), Agente de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V. (en adelante podrá ser identificada como Grupo SEP o SEP)

Grupo SEP fue fundada en 1971 por el Ing. Gabriel Monterrubio Guasque, agente de seguros, con amplia experiencia en el sector asegurador nacional e internacional. Gracias a su experiencia y contactos en el sector desarrolló un concepto único de mercado que le permitió crear una empresa exitosa, pero fundamentada en una administración empírica basada en el gran sentido de negocio de su fundador.

El fundador de Grupo SEP requiere identificar alguna metodología para administrar con mayor éxito la organización en el futuro, en la idea de que la renovación es importante aunque se encuentre en un momento de beneficio, ya



que el futuro siempre exigirá una mayor competencia. Habiendo escuchado de la importancia de ISO 9000 decide adoptar el modelo para trabajar en base a una herramienta probada a nivel mundial.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Debido a las grandes necesidades de la clase trabajadora, olvidadas por el sector asegurador y lo elitista que suelen ser los seguros se funda Servicios Especiales Profesionales Agente de Seguros y de Fianzas S.A. de C.V. con el propósito de brindar protección y ahorro a la gente de bajos recursos.

Servicios Especiales Profesionales fue fundada con objeto de proporcionar Servicios, que se denominan Especiales, por ser productos que no tienen antecedentes en el mercado, orientados a las clases de bajos recursos teniendo como filosofía protección y ahorro permanente.

Misión.- brindar protección y ahorro permanente a la clase trabajadora de medianos y bajos recursos, por medio de productos y servicios especializados para satisfacer sus necesidades.

Visión.- continuar con el liderazgo en la venta de seguros de vida a través de la creación de productos únicos y accesibles, logrando los mejores beneficios para nuestros asegurados a través de la venta masiva.

Las características principales de sus productos (seguros de vida) son: pago único, opción de fraccionar el pago (en quincenas o semanas hasta dos años, sin recargos), rescate de la reserva matemática pagada en caso de emergencia, posibilidad de ahorrar.

La estructura organizacional está formada por Dirección General, Dirección Comercial, Gerencia de Operación a Sistemas, Gerencia de Siniestros y Gerencia de Compras. La organización la integran 16 empleados y 13 agentes de ventas.

Entre los principales clientes están el Sindicato Nacional de la Industria Petroquímica, el Gobierno del Distrito Federal (donde se han beneficiado grupos como los bomberos, la policía, entre otros), la Unión de Voceadores, la CTM, la CROC, CANACINTRA, por mencionar algunas entre 600 asociaciones y empresas.

Esta es una empresa manejada a través de la visión de su fundador, basado en la gran experiencia que tiene en el sector, y su sensibilidad para hacer negocios, por lo mismo se da cuenta de la necesidad de utilizar herramientas administrativas que le permitan lograr su visión.



CAPÍTULO IV PLANEACIÓN DEL PROYECTO

DIAGNÓSTICO:

Como primer paso fue necesario realizar un diagnóstico para conocer la situación de la Grupo SEP con respecto a los criterios de la norma ISO 9001:2000.

Este consistió en la aplicación de cuestionarios relativos a la aplicación de los criterios de la norma al personal, así mismo se realizó una revisión de documentos aplicables a la operación.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- a) Determinar el estado en que se encuentra la operación de Grupo SEP, con relación al definido por la Norma ISO-9001:2000 (NMX-CC-9001-IMNC-2000).
- b) Identificar las desviaciones entre las prácticas existentes y los requerimientos establecidos por la Norma internacional ISO-9001:2000 (NMX-CC-9001-IMNC-2000).
- c) Proponer un programa de trabajo que permita la implantación de un sistema de gestión de calidad que cumpla con la norma ISO-9001:2000 (NMX-CC-9001-IMNC-2000).

ALCANCE

- Todas las áreas de la organización.
- Documentos de operación de la empresa
- Los requisitos de la norma ISO-9001:2000 (NMX-CC-9001-IMNC-2000).



DESARROLLO

a). Durante un día se llevó a cabo la aplicación del diagnóstico del sistema de calidad, el cual consta de un cuestionario totalmente apegado a los criterios de la norma ISO 9001:2000, cada título de la encuesta corresponde a un criterio de la misma:

- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Producto
- Medición, Análisis y Mejora

b). Las personas encuestadas de acuerdo al conocimiento que tienen sobre la aplicación de cada criterio, identificaron si se está llevando a cabo o no en la organización o en su caso, si desconocían el tema.

c) Al mismo tiempo se realizó la revisión de los documentos de operación tales como, formatos y políticas de operación.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN , RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA

Sistema de Gestión de la Calidad

- Es necesario desarrollar la identificación de procesos, secuencia e interacción, así como generar los tres niveles documentales apegados a la norma: Manual de Calidad, Procedimientos e Instructivos de Trabajo y Formatos.
- Por lo que respecta a la documentación es claro el orden que se tiene y su fácil disponibilidad, sin embargo es necesario generar los procedimientos obligatorios así como los que soporten la operación, en forma estandarizada y controlada.

Responsabilidad de la Dirección



- Debe establecerse la metodología para llevar a cabo las revisiones del sistema establecidas por la norma.
- Establecer una política de calidad congruente con los requisitos de la norma, de la cual se generen objetivos medibles.
- Determinar canales formales de comunicación.

Gestión de los Recursos

- Es necesario generar un programa de capacitación derivado de una detección de necesidades que tome en cuenta identificación de competencias y áreas de oportunidad del sistema de gestión de la calidad, con el fin de asegurar la efectividad en la operación.
- Dado que se identifica como aspecto ambiental el clima laboral se deberán aplicar encuestas de clima laboral para identificar aspectos que limiten la calidad del servicio.

Prestación del Servicio

- La operación se realiza bastante apegada a los requisitos de los clientes, sin embargo será necesario realizar la estandarización de la operación bajo los criterios señalados en la norma, además de considerar la evaluación de proveedores y algunas inspecciones durante el proceso.

Medición, Análisis y Mejora

- Debe establecerse un método que permita conocer la percepción que tiene el cliente de la organización a través del análisis de datos.
- Se requiere identificar las técnicas estadísticas que se utilizarán para analizar los datos que controlan la capacidad del proceso, la retroalimentación con los clientes, el comportamiento de los proveedores, la retroalimentación del personal; la periodicidad en que se elaborarán o el informe que se entregará a la revisión de la dirección.
- Una vez identificados los procesos será necesario realizar su seguimiento y medición para demostrar el logro de los resultados planeados.
- Se requiere de una metodología formal de mejora de los procesos y del servicio que considere auditorías internas, acciones correctivas y acciones preventivas.



ESTATUS CON RESPECTO A LA NORMA ISO-9001:2000

Con base a los resultados obtenidos se deriva la siguiente tabla:

REQUISITOS ISO-9001:2000	ESTATUS		
	1	2	3
Sistema de Gestión de la Calidad			
Requisitos generales			X
Requisitos de la documentación		X	
Responsabilidad de la Dirección			
Compromiso de la Dirección		X	
Enfoque al cliente		X	
Política de Calidad		X	
Planificación			X
Responsabilidad, autoridad y comunicación		X	
Revisión por la Dirección			X
Gestión de los Recursos			
Provisión de recursos		X	
Recursos humanos		X	
Infraestructura		X	
Ambiente de trabajo		X	



REQUISITOS ISO-9001:2000	ESTATUS		
	1	2	3
Prestación del Servicio			
Planificación de la prestación del servicio		X	
Procesos relacionados con el cliente		X	
Diseño y Desarrollo	NO APLICA		
Compras			X
Producción y prestación del servicio		X	
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	NO APLICA		
Medición, análisis y mejora			
Generalidades		X	
Seguimiento y medición			X
Control del producto no conforme		X	
Análisis de datos		X	
Mejora			X
1 Cumple con los requisitos mínimos de la norma (adecuar documentación existente) 2 Faltan elementos para cumplir los requisitos (completar la documentación existente) 3 Inexistentes pero necesarios para cumplir los requisitos (desarrollar y documentar)			



CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO:

La documentación existente servirá de base para documentar la operación de la empresa, sin embargo es necesario adecuar la documentación a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 para crear las evidencias que le dan el enfoque de calidad total tales como: mapa de procesos y sus interacciones, revisión gerencial, identificación de recursos, comunicación interna, sistema estadístico, entre otros.

Al no existir definidos canales formales de comunicación, hay confusión en el manejo de la información, lo que implica que no haya consistencia en el resultado de algunas de las preguntas aplicadas en el diagnóstico.

CONCENTRADO GENERAL



FIGURA 8

El tener más de la mitad de respuestas afirmativas, habla de la orientación de las actividades de Grupo SEP hacia un trabajo organizado, en algunos casos documentado y con búsqueda de calidad, lo cual servirá de base para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad.

Es importante hacer notar el interés del personal hacia la implantación del sistema de calidad.



Objetivo del Proyecto

Dado el análisis de la empresa y las pláticas con sus dirigentes se determina el siguiente objetivo:

Lograr la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en Grupo SEP, en un lapso de 4 meses.

Este es un tiempo record para el desarrollo de un proyecto como éste, pero dado el nivel de compromiso en la empresa con la innovación y el interés demostrado para sus clientes y la actitud positiva del personal, se decidió tomar el reto.

El primer paso fue desarrollar el programa de trabajo que permitiera controlar el desarrollo de las actividades a través de estos cuatro meses, considerando las siguientes etapas:

1) CAPACITACIÓN INICIAL

El primer paso era mostrar al personal la importancia y beneficios del sistema para detonar la cultura de calidad

2) PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Fijar el curso que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo.

3) DESARROLLO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Documentación simple y amigable que asegure la estandarización de las operaciones y el control y administración del sistema y sus procesos.

4) IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Funcionamiento del sistema dentro de la organización, demostrando que todo lo que está escrito realmente se cumple.

5) VERIFICACIÓN DEL SISTEMA

La organización demostrará que tiene implantado un sistema, mediante auditorías realizadas por un equipo de auditores entrenados especialmente y la dirección de la organización revisará el sistema de forma tal que tenga oportunidades de mejora.

6) PROCESO DE CERTIFICACIÓN

El sistema de calidad será auditado por una entidad independiente acreditada, utilizando como referencia el modelo ISO 9001:2000 para obtener un certificado.



Programa planteado:

DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000 EN GRUPO SEP																
PROGRAMA DE TRABAJO																
ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) CAPACITACIÓN INICIAL																
Curso "Sensibilización a la Calidad"	■															
Curso "Norma Internacional ISO 9000:2000"		■														
2) PLANEACIÓN DEL SGC																
Aspectos Básicos:																
Integración del comité de calidad	■															
Sistema de comunicación interna	■															
Identificación de política y objetivos de calidad		■														
Enfoque de Procesos:																
Identificación de Procesos			■													
Secuencia e interacción			■													
Mapa de procesos			■													
Enfoque al cliente:																
Identificación de requisitos		■	■	■												
Evaluación de la satisfacción		■	■	■	■											
Comunicación con el cliente		■	■	■												
3) DESARROLLO DEL SISTEMA DOCUMENTAL																
Documentación:																
Taller de Elaboración de Procedimientos				■												
Elaboración de procedimientos de operación y obligatorios				■	■	■	■									
Desarrollo del Manual de Calidad				■	■	■	■	■								
Inclusión de aspectos clave del SGC en la documentación				■	■	■	■	■								
4) IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA																
Difusión del sistema documental											■					
Puesta en marcha del sistema documentado											■	■	■	■	■	■
Generación de registros											■	■	■	■	■	■
5) VERIFICACIÓN DEL SISTEMA																
Formación de auditores internos											■					
Realización de auditoría interna													■			
Realización de revisión al sistema														■		
6) PROCESO DE CERTIFICACIÓN																
Envío de documentación para estudio de escritorio														■		
Auditoría de certificación																■



CAPÍTULO V DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000

ETAPA 1 **CAPACITACIÓN INICIAL**

Es necesario señalar la importancia de la capacitación, ya que el primer paso es lograr que todo el personal sea creyente de la calidad, para que esto se manifestara en sus acciones laborales diarias.

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico una organización que inicie un proceso de búsqueda de la calidad y mejora continua, debe comenzar unificando los criterios, definiciones y percepciones de lo que es “calidad” para los miembros de su organización; de esta forma podrá hacerse más ágil el camino hacia alcanzarla, puesto que todos los integrantes tendrán claro lo que deben buscar.

De manera inicial todo el personal se capacitó en Sensibilización a la Calidad para lograr comprensión en la importancia del proyecto y el beneficio que conlleva, además de comprender de manera general lo que es un modelo de gestión de calidad. El objetivo y temario del curso fueron:

SENSIBILIZACIÓN A LA CALIDAD

Objetivo:

Proporcionar a los participantes una visión general básica de las Normas ISO 9000:2000, e identificar los beneficios de implantar un Sistema de Gestión de Calidad.

Temario:

Introducción:

Evolución de la Calidad

Conceptos básicos para un Sistema de Gestión de Calidad

Que es un cliente

Concepto de cliente

Cliente interno y cliente externo

Necesidades básicas de los clientes

La Norma ISO 9000

Los ocho principios de gestión de la calidad

Estructura de la Norma ISO 9001:2000



Documentación de un Sistema de Calidad

El Sistema ISO 9001:2000 en la Empresa

Objetivo y beneficios

Comité de Calidad

Programa de Trabajo

Este curso permitió que todo el personal conociera la importancia de la calidad y las implicaciones de aplicar un SGC y así se pudo reafirmar el compromiso de todos en la organización con el logro del objetivo planteado: la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Como segundo paso importante de capacitación se impartió el curso para interpretar la Norma ISO 9001:2000, pero para optimizar los tiempos dentro de éste y con acuerdo del comité de calidad se iniciaría la definición de tres aspectos básicos durante el desarrollo del mismo:

- 1.- La orientación estratégica del sistema, generando una política y derivando de ella, objetivos de calidad.
- 2.- El enfoque de procesos identificando los necesarios para el sistema y
- 3.- La comunicación con los clientes y la manera de identificar sus requisitos y grado de satisfacción.

Fue así como el curso se transformó en un taller, para que en el momento que se tocara el tema correspondiente se desarrollara o se indicara la manera de desarrollar el criterio, quedando ya una tarea concreta a realizar. El temario y objetivo original fue el siguiente:

NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2000

Objetivo:

Proporcionar a los participantes conocimientos y orientación sobre la correcta interpretación de los criterios de la Norma ISO 9001:2000 entendiendo su filosofía, principios, conceptos y requisitos.

Temario:

I *Marco conceptual de la calidad*

II *Antecedentes históricos*

III *Normalización ISO 9000*

IV *Familia de Normas ISO 9000*

V *Criterios del Modelo de Gestión ISO 9001:2000:*



1 Sistema de gestión de la calidad

- 1.1 Requisitos generales
- 1.2 Requisitos de la documentación

2 Responsabilidad de la Dirección

- 2.1 Compromiso de la Dirección
- 2.2 Enfoque al cliente
- 2.3 Política de Calidad
- 2.4 Planificación
- 2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 2.6 Revisión por la Dirección

3 Gestión de los recursos

- 3.1 Provisión de recursos
- 3.2 Recursos humanos
- 3.3 Infraestructura
- 3.4 Ambiente de trabajo

4 Realización del producto

- 4.1 Planificación de la realización del producto
- 4.2 Procesos relacionados con el cliente
- 4.3 Diseño y Desarrollo
- 4.4 Compras
- 4.5 Producción y prestación del servicio
- 4.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

5 Medición, análisis y mejora

- 5.1 Generalidades
- 5.2 Seguimiento y medición
- 5.3 Control del producto no conforme
- 5.4 Análisis de datos
- 5.5 Mejora

VI Base documental

VII Auditorías internas de calidad

VIII Certificación

Los resultados obtenidos de este taller se documentan en la etapa dos ya que corresponden a temas de la planeación del sistema sólo que por optimización de tiempo, desarrollados en la capacitación.



ETAPA 2

PLANEACIÓN DEL SISTEMA

Aspectos Básicos

El desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad en Grupo SEP requirió de diseñar actividades muy precisas que permitieran un resultado adecuado en el menor tiempo posible.

Era necesario traducir los criterios de la Norma ISO 9001:2000 en especificaciones y acciones.

El primer paso fue contar con un órgano rector del sistema para lo cual se creó el Comité de Calidad, que es el órgano de dirección y control del sistema de gestión de la calidad, mediante el cual se llevarían a cabo reuniones para evaluar el desarrollo del mismo.

El comité se integró por la máxima autoridad de la organización, y por representantes de las actividades que tienen impacto sobre la calidad en el servicio.

LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL COMITÉ DE CALIDAD SON:

- Definir canales formales de comunicación
- Proveer los recursos necesarios para el buen desarrollo del SGC y el logro de los resultados planeados
- Promover con el personal los beneficios del SGC y apoyar en las tareas a realizar
- Resolver los problemas que se presenten en el desarrollo e implementación del SGC.
- Definir la política de calidad
- Establecer los objetivos del sistema de gestión de la calidad.
- Coordinar las tareas con el fin de que los objetivos se traduzcan en metas cuantificables
- Establecer y mantener los procesos del SGC
- Llevar a cabo la revisión al desempeño del sistema de gestión de la calidad

Así mismo se nombró al representante de la dirección y un coordinador de calidad cuyas responsabilidades se señalan a continuación:



Representante de la Dirección

- Representar a la Dirección General para efectos del sistema de gestión de la calidad ante organismos de certificación
- Debe promover la participación del personal involucrado en el sistema con el fin de desarrollar una cultura de mejora continua.
- Debe asegurarse de que los canales de comunicación son los adecuados y que el personal tiene conocimiento del desempeño del SGC.
- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- Informar a la Dirección General sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Asegurarse de que el sistema de gestión se establece, implementa y mantiene de acuerdo con los requisitos de las Normas ISO 9000.

COORDINADOR DE CALIDAD

- Es el coordinador y enlace entre la operación y la dirección, llevando a cabo todas las acciones encomendadas por el comité de calidad, manteniéndolo informado sobre el avance y logros obtenidos.
- Es el responsable de coordinar las actividades operativas derivadas del plan de trabajo, las sesiones de trabajo del comité, así como el cumplimiento de los horarios y fechas de las reuniones de trabajo del personal inmerso en el sistema de calidad se realicen de acuerdo a lo programado.
- Elaborar la agenda y minuta de cada reunión del comité de calidad y convocar a sus a las reuniones.
- Es el administrador del sistema documental de gestión de la calidad.
- Coordinar las auditorias internas

En este comité se definió el sistema de comunicación interna de la organización determinando lo siguientes canales formales de comunicación:

- Pláticas semanales denominadas 5 minutos de calidad



- Tablero informativo para colocar circulares e información relevante del sistema
- Correo Electrónico

Como se señaló, en el curso de Norma Internacional ISO 9000:2000 se definieron aspectos relevantes del sistema cuyos resultados, fueron los siguientes:

1.- POLÍTICA Y OBJETIVOS DE GRUPO SEP (estos se lograron concluir en el curso)

En Grupo SEP estamos comprometidos con la satisfacción de los requisitos de protección y ahorro de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios especializados, esforzándonos para lograr la mejora de nuestros procesos.	
Política seccionada	Objetivos
▶ Satisfacción de los requisitos de protección y ahorro de nuestros clientes	1. Establecer como prioridad la atención a nuestros clientes con oportunidad, eficiencia y calidad.
▶ Ofreciendo productos y servicios especializados	2. Ofrecer productos que brinden protección y ahorro a nuestros clientes
▶ Esforzándonos para lograr la mejora de nuestros procesos	3. Contar con personal capacitado con orientación de servicio al cliente, estimulando su compromiso y procurando un ambiente agradable de trabajo para el desarrollo de sus actividades. 4. Implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.

2.- ENFOQUE DE PROCESOS (se requirió una sesión más aparte del taller)

Para este punto fue necesario hacer un estudio de sus actividades y el impacto que tienen con sus clientes, determinando en primer lugar el alcance que tendría el sistema el cual se definió durante el curso como:

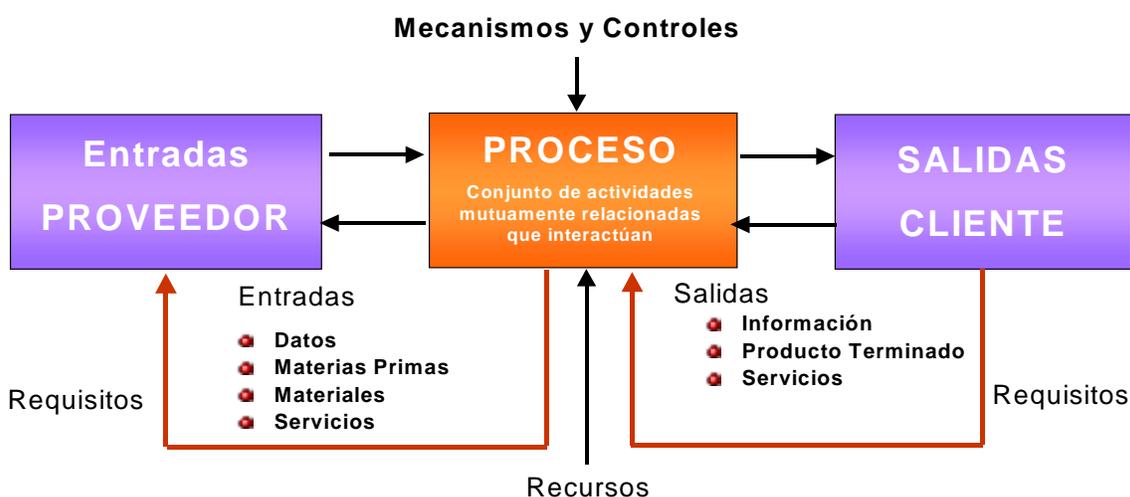
ALCANCE: LA COMERCIALIZACIÓN DE SEGUROS DE VIDA



De manera posterior se reunió al personal responsable de las actividades para la comercialización de seguros, reforzando la comprensión de lo que es un proceso. Figura 9.

PROCESO ES LA TRANSFORMACIÓN DE INSUMOS EN RESULTADOS

Elementos de un Proceso



Eficacia del Proceso: Capacidad para alcanzar los resultados deseados
Eficiencia del Proceso: Resultados alcanzados vs Recursos utilizados

FIGURA 9

Se definieron nueve procesos, los cuales además se clasificaron en claves y de apoyo.

Los procesos clave son los que aseguran que los clientes reciban valor en los servicios de Grupo SEP, generando respuesta para los clientes.

Los procesos de apoyo soportan y proveen recursos a los procesos clave para que estos tengan un funcionamiento adecuado

Los procesos clave y los de apoyo interactúan y operan para alcanzar las metas y entregar un servicio de calidad a los clientes.

Tanto los procesos clave como los de apoyo se soportan en procedimientos documentados que describen la manera en que se deben desarrollar las actividades en función del cliente.



Dado que la identificación de procesos está basada en el modelo de gestión de la calidad se tienen agrupados bajo los cuatro grandes capítulos que señala la Norma ISO 9001:2000 como se observa en la figura 10

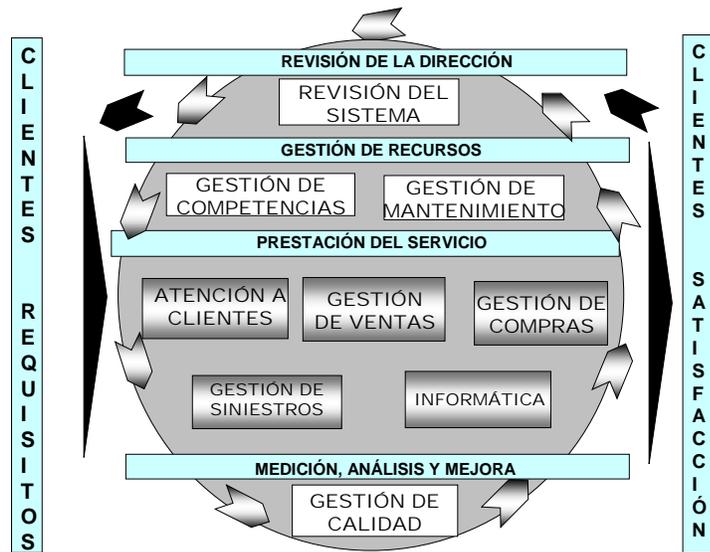


FIGURA 10

Después de haber identificado los nueve procesos era necesario determinar su secuencia e interacciones para lo cual se generó un mapa de procesos: figura 11

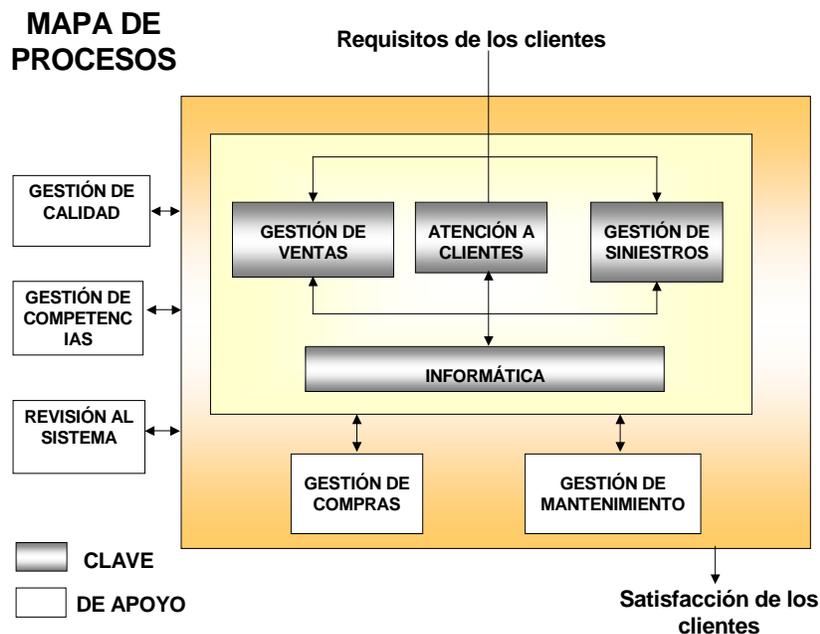


FIGURA 11



Finalmente como respaldo de las interacciones que se realizan en estos procesos se desarrollaron las siguientes tablas considerando los insumos y resultados principales:

PROCESO: REVISIÓN DEL SISTEMA			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Evaluación de política y objetivos de calidad Informe de auditoría Estado mensual de no conformidades Estado mensual de acciones correctivas Estado mensual de acciones preventivas Resultados de encuestas de clientes Seguimiento de revisiones de la Dirección previas. Propuestas de mejora	Todos los procesos involucrados en el sistema	Mejora de la eficacia Mejora del servicio Necesidades de recursos	Todos los procesos involucrados en el sistema

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Necesidades de Capacitación	Todos los procesos involucrados en el sistema	Personal capacitado.	Todos los procesos involucrados en el sistema

PROCESO DE MANTENIMIENTO			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Hoja de servicio de informática.	Todos los procesos involucrados en el sistema	Equipo reparado	Todos los procesos involucrados en el sistema
Necesidades de mantenimiento	Todos los procesos involucrados en el sistema	Programa de mantenimiento	Todos los procesos involucrados en el sistema



PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Pagos de los clientes	Ventas	Cheque,/liquidación	Informática
Solicitud del cliente de suspensión de pagos	Cliente externo	Carta de suspensión de pagos	Informatica
Solicitud del cliente de rescate	Cliente externo	Carta de rescate	Informatica
Cheque / finiquito	Zurich	Entrega de cheque / finiquito	Cliente externo
Finiquito firmado	Cliente externo	Finiquito entregado	Cliente externo
Documentos requisitados	Cliente externo	Envío de documentos	Zurich
Finiquito firmado	Cliente externo	Envío de finiquito	Zurich
Queja	Cientes externos	Atención de la queja	Cientes externos
Comentarios sugerencias	Cientes externos	Información de los clientes	Todos los procesos

PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Requisitos de los clientes	Cientes externos	Consentimiento/ solicitud de modificación	Informática
Póliza/ Credencial/ Tarjeta	Informática	Entrega de documentos	Cientes externos
Consentimientos	Gestión de Siniestros	Consentimiento revisado	Informática

PROCESO GESTIÓN DE SINIESTROS			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Solicitud para pago de siniestro	Cientes externos	Requisitos y documentos para pagar siniestro	Cientes externos
Documentos requisitados	Cientes externos	Carta de entrega	Cientes externos
Cheque/finiquito	Zurich	Entrega del cheque y finiquito para firma	Cliente externo



PROCESO INFORMÁTICA			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Consentimiento	Gestión de ventas	Póliza / Credencial/ Tarjeta	Gestión de ventas
Solicitud de modificación	Gestión de ventas	Póliza / Credencial/ Tarjeta, modificados	Gestión de ventas
Carta de suspensión de pagos	Atención a clientes	Baja del sistema SEP del asegurado	Atención a clientes
Solicitud de Estado de cuenta individual del asegurado	Gestión de siniestros	Estado de cuenta individual del asegurado	Gestión de siniestros
Pagos de los clientes	Gestión de ventas	Listado/Cheque,/liquidación	Gestión de ventas

PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Requisición de Insumos	Todos los procesos	Insumos solicitados	Todos los procesos
Información del producto comprado	Todos los procesos	Proveedores evaluados	Revisión gerencial

GESTIÓN DE CALIDAD			
INSUMOS	PROVEEDOR	RESULTADOS	CLIENTE
Documentos	Todos los procesos involucrados en el sistema	Documentos controlados	Todos los procesos involucrados en el sistema
Registros	Todos los procesos involucrados en el sistema	Registros controlados	Todos los procesos involucrados en el sistema
Necesidad de auditoría	Todos los procesos involucrados en el sistema	Informe de auditoría	Revisión del sistema
Reportes de no conformidad	Todos los procesos involucrados en el sistema	Reporte mensual de No Conformidad	Revisión del sistema
Acciones Correctivas/ Preventivas	Todos los procesos involucrados en el sistema	Reporte Mensual de Acciones Correctivas/ Preventivas	Revisión del sistema



3.- ENFOQUE AL CLIENTE (se requirió una sesión más aparte del taller)

Identificación de requisitos:

Grupo S.E.P. ha orientado sus esfuerzos a las clases de bajos recursos, rompiendo paradigmas para ayudar a la gente desprotegida ya que éste es un mercado abandonado por las compañías aseguradoras que sólo ofrecen sus productos a personas que puedan hacer pagos elevados y permanentes.

Dentro de este mercado objetivo ha identificado dos tipos de clientes:

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN	REQUISITOS
CLIENTES PRIMARIOS	Personas que tienen necesidad de protección y ahorro y por lo tanto requieren comprar una póliza de seguro	<ul style="list-style-type: none">➤ Trato amable➤ Pago único y diferido➤ Entrega inmediata de la póliza➤ Precio accesible➤ Información disponible en cualquier momento
CLIENTES SECUNDARIOS	Son los designados como beneficiarios por el titular de la póliza (cliente primario) y que requiere del pago de la suma asegurada	<ul style="list-style-type: none">➤ Trámites sencillos➤ Trato amable➤ Pago inmediato

Grado de satisfacción:

Se determinó realizar la siguiente encuesta para conocer el grado de satisfacción del cliente en función al cumplimiento de sus requisitos, además de que calificara los requisitos identificados por nivel de importancia y agregara otro (s) si es que considera que alguno no se tomó en cuenta.

Se realizaría la aplicación de la encuesta esperando su recuperación durante dos meses para procesarla y presentar los resultados en la revisión del sistema.



ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS Y GRADO DE SATISFACCIÓN										
Clientes primarios										
ATRIBUTOS	IMPORTANCIA PARA USTED					SATISFACCIÓN QUE LE OTORGA GRUPO SEP				
Trato amable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pago único y diferido	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrega inmediata de la póliza	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio accesible	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Información disponible en cualquier momento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otro (s) que quiera incluir: _____ _____										

Escala: 1 MÍNIMO 5 MÁXIMO

ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS Y GRADO DE SATISFACCIÓN										
Clientes secundarios										
ATRIBUTOS	IMPORTANCIA PARA USTED					SATISFACCIÓN QUE LE OTORGA GRUPO SEP				
Trato amable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pago inmediato	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Trámites sencillos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Otro (s) que quiera incluir: _____ _____	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Escala: 1 MÍNIMO 5 MÁXIMO



COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Para cumplir con este punto se determinó realizar una gestión de los momentos de la verdad que son las veces que personal del Grupo tiene contacto con el cliente. Para ello se realizó un instructivo de comunicación con el cliente que canaliza la voz de éste en un formato de consultas comentarios y quejas.

El personal de Grupo S.E.P. que tiene contacto con los clientes es llamado de primera línea y saben que la impresión del cliente depende de la calidad del servicio que se le proporcione, por lo que se debe tener una total orientación de servicio.

El personal de primera línea es el personal responsable de los procesos de contacto con el cliente: Gestión de Ventas, Atención a Clientes y Gestión de Siniestros.

Los clientes pueden encontrar los canales adecuados para obtener información, adquirir seguros, solicitar asistencia y expresar comentarios, sugerencias y quejas a través de los momentos de la verdad.

MOMENTOS DE LA VERDAD

1. Ventas: visita de agentes para hacer labor de venta
2. Entrega de la póliza
3. Recepción de pagos
4. Atención telefónica a consultas y sugerencias
5. Atención de quejas
6. Información sobre la póliza audio-respuesta
7. Pago de suma asegurada
8. Pago de rescates
9. Atención de clientes para trámites diversos

1.- Ventas

Mediante el proceso de ventas se asegura la comercialización de los productos de Grupo SEP desde dar a conocer los beneficios de los productos, lograr el consentimiento del cliente hasta la entrega de la póliza.

Los responsables de este proceso son los agentes de ventas que mantienen un contacto directo con los clientes para proporcionarles información sobre los



importantes beneficios del producto y realizar la venta. Esto se hace mediante una metodología llamada PR-A-IN-CO-DE-RE-CI, documentada en un instructivo de trabajo, lograda por el Director General después de aprender lo que no se debe hacer para lograr aciertos mediante la comunicación, y utilizada desde la década de los setentas. PR-A-IN-CO-DE-RE-CI quiere decir **PR**esentación, **At**ención, **IN**terés, **CO**nvicción, **DE**seo, **RE**solución y **CI**erre. Esta metodología tiene la función de estandarizar a los agentes de ventas en la explicación de los productos, con un lenguaje claro, sencillo y preciso “nada más ni nada menos de lo que es el producto”.

2.- Entrega de la póliza

Los agentes de ventas son responsables de regresar con el cliente y entregar el documento que ampara el producto que ha comprado. Incluso en el momento de entrega de la póliza si hay oportunidad se puede acceder al audiorespuesta y ya está la información disponible.

3.- Recepción de pagos

Dependiendo del convenio que se halla realizado en la venta del seguro podrá realizarse un depósito a favor de SEP o bien el cliente se presente a realizar el pago o se requiera recoger por parte de los agentes. Esto debe realizarse en la fecha y lugar acordados.

4.- Atención telefónica a consultas y sugerencias

En Grupo SEP las llamadas de los clientes son debidamente atendidas mediante su canalización al área correspondiente, de acuerdo al requerimiento del cliente:

- Hacer una solicitud de servicio
- Pedir información sobre los productos
- Hacer consultas o comentarios
- Expresar quejas

Estas se atienden mediante veinte líneas telefónicas al servicio de nuestros clientes.



La persona con la que se canalice al cliente y dé atención al mismo, deberá registrar los detalles de la comunicación en el formato de consultas, comentarios y quejas de los clientes y mediante éste, dar el seguimiento necesario hasta que se concluya el requerimiento del cliente.

5.- Atención de Quejas

En Grupo SEP las quejas son bien recibidas ya que son una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas “es la oportunidad para satisfacer a un cliente insatisfecho”

6.- Audio-Respuesta

El cliente en cualquier momento que lo requiera tendrá posibilidad de consultar información de su póliza vía telefónica mediante un sistema de audio-respuesta, éste proporciona información vocal al cliente sobre los productos y servicios de la empresa.

Es un sistema que permite consultar en la base de datos del “Sistema SEP” la información correspondiente a la póliza de cada cliente asegurado. La información proporcionada es la siguiente:

- Saldo
- Suma asegurada
- Prima única
- Prima quincenal
- Aportación pagada
- Aportación pendiente
- Saldo de fondo
- Estado de cuenta por fax

Así mismo se indican los teléfonos de Grupo SEP, por si el cliente requiere de comunicarse para cualquier otro asunto relacionado con el servicio.

7.- Pago de suma asegurada

El personal de Grupo SEP con la firme convicción de que el pago no repara la pérdida moral, asesora con atención y detalladamente a los beneficiarios designados por el cliente aclarando cualquier requerimiento de información.



8.- Pago de rescates

Parte de los beneficios de los productos de Grupo SEP es contar con un ahorro, ya que el dinero pagado es invertido.. Esta cantidad se puede retirar si el cliente lo requiere y de igual manera que para el pago de los siniestros el personal de grupo SEP asesora sobre los requisitos para llevar a cabo el pago y aclarar cualquier duda.

9.- Atención de clientes para tramites diversos

Otro contacto que se tiene con los clientes es por algún otro trámite que requieran respecto al producto ya adquirido. Esto es como la modificación de algún dato de la póliza como cambio en los beneficiarios, o en la suma asegurada.



ETAPA 3

DESARROLLO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

DOCUMENTACIÓN

Las estrategias, la identificación de procesos y la descripción de actividades debía quedar plasmada en documentos que fueron:

a) Manual de Calidad, es el documento que contiene las políticas generales de Grupo SEP respecto al sistema de calidad, su alcance y además, las declaraciones documentadas de la política de calidad y de los objetivos de calidad así como la identificación de los procesos y sus interacciones entre otra información que permite integrar los requisitos de la norma con las acciones de la organización.

b) Procedimientos, los documentos necesarios para asegurar que la prestación del servicio se realiza de manera controlada ya que definen el método para realizar la actividad específica (qué, quién, cómo, cuándo y dónde), incluyendo los documentos que deben ser utilizados.

c) Instrucciones de trabajo y formatos, para tener un mayor detalle en el método de trabajo los procedimientos de Grupo SEP incluyen instructivos de trabajo y formatos que permiten un mayor detalle en la descripción así como el conocimiento de los documentos que se requieren.

La transformación de cada proceso se describe mediante procedimientos que fue necesario identificar y documentar bajo una misma metodología para que el trabajo quedara estandarizado.

Para ello fue necesaria una vez más la capacitación, que en este caso se dio teniendo como base el procedimiento para elaborar procedimientos (figura 12).

Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como las personas realizan un trabajo, con el propósito de:

- Ayudar a controlar el cumplimiento de la norma y evitar su alteración arbitraria.
- Contar con las actividades documentadas y estandarizadas.
- Uniformar y controlar el cumplimiento del trabajo.



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA HACER PROCEDIMIENTOS

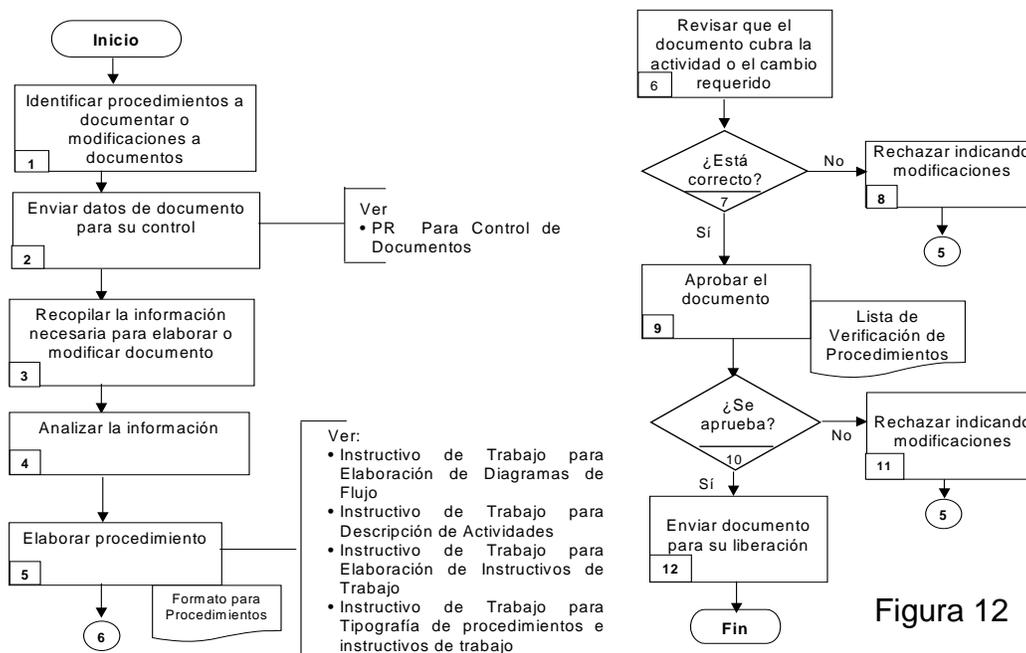


Figura 12

De este curso taller se obtuvo el borrador inicial del diagrama de flujo de cada procedimiento para continuar su elaboración ya por grupos de trabajo.

Los procedimientos identificados y diagramados para cada proceso fueron:

Procesos	Procedimientos
Gestión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas
Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Altas y Modificaciones • Aplicación de pagos
Gestión de Siniestros	<ul style="list-style-type: none"> • Pago a siniestros
Atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión de pagos y/o rescate • Devolución de pagos
Gestión de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Compras
Revisión del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Sistema
Gestión de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y Capacitación
Gestión de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de Equipo Informático
Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Procedimientos • Control de Documentos • Control de Registros • Auditorías Internas de Calidad • Control de Producto No Conforme • Acciones Correctivas • Acciones Preventivas



En los grupos de trabajo se desarrollaron los procedimientos alineados a los siguientes puntos:

1. Propósito
2. Alcance
3. Referencias
4. Responsables
5. Definiciones
6. Método de trabajo
 - Diagrama de Flujo
 - Descripción de Actividades
7. Anexos
8. Registros

Propósito.- finalidad o razón de ser del documento, propósito que se persigue con la implantación del procedimiento

Alcance.- Personal al que es aplicable el documento y al que, por tanto, se le debe enviar copia controlada.

Referencias.- La documentación de apoyo del procedimiento como:

- Manuales Internos
- Procedimientos internos para elaborar procedimientos
- Leyes, normas y reglamentos aplicables

Responsables.- Puesto responsable de la elaboración del procedimiento; así como también de quien es el responsable de la revisión y de la aprobación de los mismos

Definiciones.- los términos relativos a los tecnicismos que se aplican en el desarrollo de la actividad involucrada en el procedimiento.

Método de Trabajo.- Describe paso a paso, qué es lo que se hace y por quien, cuando y donde se lleva a cabo la actividad, qué documentos se utilizan y cuáles son los lineamientos de acción. Esto se realiza a través de un diagrama de flujo que presenta la actividad en forma gráfica y una descripción de actividades que refiere detalle.

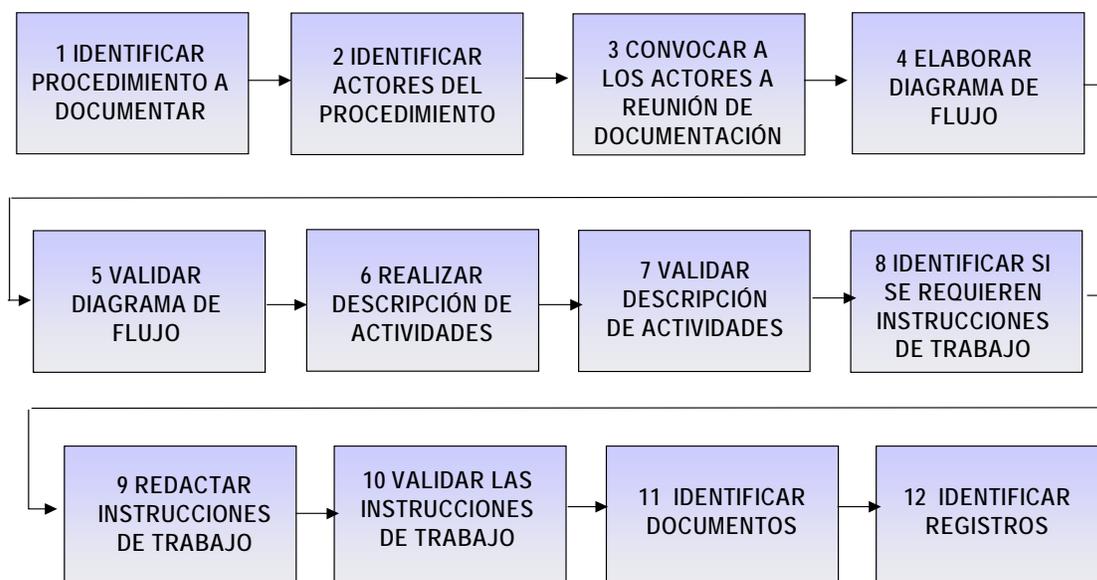
Anexos.- Relación de los documentos (instructivos de trabajo, formatos, hojas de verificación) mencionados en el procedimiento y que lo acompañan para su mejor comprensión.



Registros.- documentos de trabajo referenciados en el procedimiento y que permitirán evidenciar la aplicación del mismo, quién es responsable de su custodia, así como el tiempo de retención de los mismos.

El proceso que se siguió fue:

FIGURA 13



Para documentar procedimientos se hizo un repensamiento profundo de las actividades a documentar, procedimiento por procedimiento, se constató que se diseñaran cumpliendo con las exigencias de la Norma, pero buscando las actividades, los controles y los documentos que den valor agregado y algo sumamente importante, la nueva actividad documentada debe contribuir a dar velocidad de funcionamiento al nuevo sistema.

Una acción fundamental fue involucrar a todos los actores que intervienen en el procedimiento para lograr su participación y por lo tanto su posterior compromiso en la ejecución.

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Con los actores involucrados se identificó el requerimiento de detalle mediante instrucciones de trabajo. Se leyó desde el inicio el procedimiento y en cada actividad o decisión se identifica si la ausencia de instrucciones de trabajo afecta la calidad.



La instrucción de trabajo es información de índole operativa, que da pautas sobre los detalles de cómo efectuar una operación en particular.

Las instrucciones de trabajo responden a la pregunta ¿cómo se hace el trabajo? Pueden incluir información relevante a especificaciones del producto o servicio, criterios para inspecciones, requerimientos de insumos, métodos para los ensayos, operación de algún equipo, etc.

De igual manera que en los procedimientos para la redacción de las instrucciones de trabajo fue requisito fundamental, que el usuario del documento participara en su elaboración, fomentando el sentimiento de que él es el que tiene la propiedad del documento y por lo tanto se logra su compromiso.

FORMATOS

Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización.

Así mismo fue necesario identificar los formatos que permitieran registrar de manera adecuada el trabajo, para diseñarlos o rediseñarlos se consideraron los siguientes aspectos:

- 1.- Definir claramente el objetivo del formato.
- 2.- Conocer los requisitos de todas las áreas involucradas, para asegurar que a todos les sea útil.
- 3.- Solicitar en todos los cuadros o renglones del formato únicamente información útil y comprensible.
- 4.- Debe estar diseñado de modo que sea fácil de llenar, leer, procesar y desechar.
- 5.- Definir el tiempo que se deben guardar los formatos llenos, de acuerdo a requerimientos legales, fiscales, contractuales o directivos.
- 6.- El vocabulario empleado debe ser preciso. Se evitarán las abreviaturas o las frases incompletas que pueden ser mal interpretadas
- 7.- El nombre de la empresa deberá aparecer prominentemente en todas las formas que se distribuyan fuera de la empresa.

Los formatos resultan de gran utilidad en el sistema de gestión ya que permiten:

- Recopilar y analizar información
- Monitorear y rastrear información
- Hacer comparaciones de un período a otro
- Documentar el avance y situación de un producto o servicio a través de un proceso.



- Servir como base para la innovación y mejora continua.

Validación

En la etapa de validación de los documentos, una vez que se obtuvo la versión final, no era solamente asegurarse de la transparencia del proceso, sino cerciorarse de que el usuario la entiende y la puede utilizar. De no ser así, habría que hacer los cambios respectivos hasta encontrar la versión que satisfaga las condiciones requeridas. Todos los documentos fueron revisados y aprobados.

Identificar documentos y registros

Una vez concluida la labor de desarrollar el procedimiento, se identificaron todos los documentos necesarios en la ejecución del procedimiento y se ubicaron aquellos documentos o datos que pudiesen presentarse a terceros para dar fe de que se cumplió con los requisitos indicados de la norma.

Los registros identificados son en aspectos críticos del sistema tales como:

- Acuerdos de requisitos con los clientes
- Competencia del personal
- Evaluación de proveedores
- Monitoreo de los procesos
- Acciones correctivas y preventivas

Con esta identificación se concluyeron los procedimientos e instrucciones de trabajo de Grupo SEP.

Cabe señalar que los procedimientos del proceso de gestión de calidad y del de revisión al sistema fueron adaptados de procedimientos que ya contenían el cumplimiento de los requisitos de la Norma, los demás fueron elaborados totalmente ya que no existía precedente al respecto.

El sistema documental de Grupo SEP quedó conformado de acuerdo a las siguientes tablas por proceso:

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS		
Procedimiento de Ventas	Instructivos	Formatos
	Instructivo de Trabajo PRAINCODERECEI	CONSENTIMIENTO POLIZA



PROCESO DE INFORMÁTICA		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Altas y modificaciones	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA EL SISTEMA SEP	SOLICITUD DE ALTA DE SECCIÓN Y O SUBSECCIÓN
	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA IMPRESIÓN DE TARJETAS DE AUDIO RESPUESTA Y CREDENCIAL DE DESCUENTO	TARJETA DE AUDIO RESPUESTA
	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA VALIDACIÓN	

PROCESO DE INFORMÁTICA		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Aplicación de Pagos	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA USO DEL SISTEMA SEP	RECHAZO DE PAGO
		CONTROL DE RECEPCIÓN DE PAGOS
		RELACIÓN DE PRIMAS EN DEPOSITO
		REGISTRO DE CHEQUES RECIBIDOS

PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Suspensión de Pagos y o Rescate		CARTA DE RESCATE
		REPORTE DIARIO DE VISITAS A SEP
		CARTA DE SUSPENSIÓN DE PAGOS
		SEGUIMIENTO A RESCATES
		FINIQUITOS ENVIADOS A ZURICH
		CARTA DE SOLICITUD DE RESCATE A ZURICH
		CARTA PARA MODIFICACIÓN CHEQUES ENTREGADOS A LOS AGENTES



PROCESO DE ATENCIÓN CLIENTES		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Devolución de Pagos		CARTA PARA DEVOLUCIÓN
		CARTA DE SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DE PRIMAS A ZURICH

PROCESO DE GESTIÓN DE SINIESTROS		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Pago a Siniestros	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA MANEJAR PRODUCTO PROPIEDAD DEL CLIENTE	MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE OFICINAS DE PAGO
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS ZURICH 2010
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS DEL STIQ
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS DE UN SEGURO DE GRUPO VIDA
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS FONAC
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS DE UN SEGURO INSTITUCIONAL
		HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS FONAC METRO
		REPORTE DE SOLICITUD DE PAGO A SINIESTROS
		NOTIFICACIÓN DE ENVÍO DE DOCUMENTOS
		CARTA RESPONSIVA
		REPORTE DE MENSAJERÍA



PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Compras	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN A PROVEEDORES	CATÁLOGO DE INSUMOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL PRODUCTO
		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
		CATÁLOGO DE PROVEEDORES ACEPTABLES
		CARTA DE AVISO A PROVEEDORES
		REQUISICIÓN DE INSUMOS
		DEVOLUCIÓN Y O RECLAMACIÓN A PROVEEDORES
		HABILIDAD PARA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL PEDIDO
		CARTA DE AVISO A PROVEEDORES DE CONDICIONAMIENTO PEDIDO DE INSUMOS

PROCESO DE REVISIÓN AL SISTEMA		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Revisión al Sistema		CONCENTRADO SEMESTRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
		MINUTA REVISIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PROCESO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Competencias y Capacitación		IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



PROCESO DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Mantenimiento de Equipo Informático		PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
		ORDEN DE TRABAJO

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Elaboración de Procedimientos	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FORMATO PARA PROCEDIMIENTO
	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS DE TRABAJO	LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PROCEDIMIENTOS
	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO	
	INSTRUCTIVO PARA TRABAJO PARA TIPOGRAFÍA DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO	

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Control de Documentos		MEMORÁNDUM DE ENTREGA DE DOCUMENTOS
		LISTADO MAESTRO DE CONTROL DE DOCUMENTOS
		CONTROL DE CREACIÓN DE DOCUMENTOS
		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS
		CONTROL DE MODIFICACIONES A DOCUMENTOS



PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Control de Registros		LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento de Auditorías Internas		PROGRAMACIÓN ANUAL DE AUDITORÍAS
		CATÁLOGO DE AUDITORES
		PLAN GENERAL DE AUDITORÍA
		LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORÍA
		ITINERARIO DE AUDITORÍA
		SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA SAC
		INFORME DE AUDITORÍAS
		ESTADO MENSUAL DE NO CONFORMIDADES DE AUDITORÍA
	MEMORÁNDUM DE NOTIFICACIÓN DE CIERRE DE AUDITORÍA	

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Control de Producto No Conforme		REPORTE DE PRODUCTO NO CONFORME
		ESTADO MENSUAL DE PRODUCTO NO CONFORME
		DETECCIÓN DE PRODUCTO NO CONFORME DESPUÉS DE LA ENTREGA



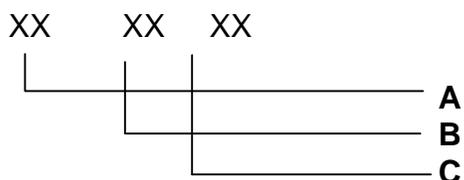
PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Acciones Correctivas	INSTRUCTIVO DE TRABAJO PARA DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	REPORTE DE NO CONFORMIDAD
		REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS
		ESTADO MENSUAL DE ACCIONES CORRECTIVAS

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	Instructivos	Formatos
Procedimiento para Acciones Preventivas		REPORTE DE ACCIONES PREVENTIVAS
		ESTADO MENSUAL DE ACCIONES PREVENTIVAS

Así mismo se desarrollaron dos instructivos independientes a los procedimientos que aplicarían a todos los procesos: Instructivo de Trabajo de Comunicación con el Cliente y el Instructivo de Trabajo de Operación de Grupos de Mejora.

Una vez concluido cada documento es sometido a control de acuerdo a lo señalado en el procedimiento de control de documentos:

“Cada documento del sistema contará con un número de control formado por la clave alfanumérica que se indica a continuación:



- A.- Tipo de documento (PR: procedimiento, IT: instructivo, FO: formato).
- B.- Proceso (GC: Gestión de Calidad, GS: Gestión de Siniestros, GV: Gestión de Ventas, GO Gestión de Compras).
- C.- Número consecutivo”

Además de este número de control se señalará el número de revisión que indicará las veces que el documento ha sido cambiado, siendo “cero” cuando se emita por



primera vez y “uno” cuando se realice el primer cambio y así sucesivamente, ejemplo: PR-GV-01/0” para la primer versión.

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

El manual de gestión de calidad es el documento que une la generalidad de la Norma con la particularidad de la organización, se fue realizando de manera simultanea a los procedimientos ya que concentraría información de estos y fue el último documento en terminar. quedó conformado de la siguiente manera:

MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	
SECCIONES INTRODUCTORIAS	SECCIONES NORMATIVAS
SECCIÓN A Autorización, Revisión y Control de Manual	SECCIÓN 1 Sistema de Gestión de la Calidad
SECCIÓN B Propósito, Aplicación y Alcance	SECCIÓN 2 Responsabilidad de la Dirección
SECCIÓN C Introducción a la Organización	SECCIÓN 3 Gestión de los Recursos
SECCIÓN D Definiciones	SECCIÓN 4 Realización del Producto
SECCIÓN E Política de Calidad	SECCIÓN 5 Medición, Análisis y Mejora

En las secciones introductorias se señaló cómo se realiza la reproducción y distribución del Manual, ya que es un documento que puede entregarse a clientes o partes interesadas si la organización así lo decide. En estas secciones también se refiere la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 y se describe el alcance marcando tres exclusiones:

1) 7.3 Diseño y Desarrollo

Servicios Especiales Profesionales Agente de Seguros y de Fianzas S.A. de C.V., para el alcance que ha definido de comercializar seguros de vida no diseña ni



desarrolla servicios ya que son productos creados por las aseguradoras (como Zurich) y Grupo SEP los comercializa, por lo que este requisito de la norma ISO 9001: 2000 **se considera como exclusión.**

2) 7. 5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Los resultados de los procesos de operación pueden verificarse totalmente por inspección, por lo que no aplica este punto de la norma ISO 9001: 2000 y **se considera como exclusión.**

3) 7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición

Por la naturaleza y características del servicio que presta Grupo SEP no se requiere realizar mediciones y por tanto no utiliza dispositivos de seguimiento y medición para demostrar la conformidad de los servicios que proporciona, por lo que este punto de la norma ISO 9001: 2000 **se considera como exclusión.**

Así mismo se proporciona información general de la organización y además, se definen algunos conceptos de interés para el sistema como los descritos en el glosario de términos incluido en las páginas finales de este trabajo.

Y finalmente en estas secciones se documenta la política y objetivos de calidad ya mencionados.

Las secciones normativas señalan el cumplimiento de los requisitos de la norma:

SECCIÓN 1, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Señala la identificación de procesos, secuencia e interacción mediante el mapa de procesos y las tablas de interacciones, indica que se controlan los documentos internos y los de origen externo además de señalar el control de registros, esta sección refiere dos procedimientos:

Control	Nombre del Procedimiento
PR-GC-02/0	Procedimiento para Control de Documentos
PR-GC-03/0	Procedimiento para Control de Registros

SECCIÓN 2, RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Habla de los requisitos identificados de los clientes, de la existencia de política y objetivos de calidad en la empresa, declara las responsabilidades principales respecto a la calidad, indica quien es el representante de la dirección, indica los



canales de comunicación interna y marca una periodicidad semestral para las revisiones del sistema. Esta sección hace referencia a un procedimiento

Control	Nombre del Procedimiento
PR-RS-01/0	Procedimiento para Revisión al Sistema de Gestión de la Calidad

Las responsabilidades y autoridades por criterio se definieron en esta sección con una matriz de responsabilidades detallada en el anexo 1.

SECCIÓN 3, GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Habla de los recursos identificados para el servicio: personal competente, equipo de cómputo, tanto hardware como software y áreas para atención a clientes. Y como ambiente de trabajo, se identifica como relevante el ambiente laboral. Hace referencia a dos procedimientos:

Control	Nombre del Procedimiento
PR-GC-08/0	Procedimiento para competencias y capacitación
PR-GM-01/0	Procedimiento para mantenimiento de equipo informático

SECCIÓN 4, PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Señala los lineamientos en aspectos fundamentales de la realización del servicio, con el objeto de ofrecer un producto que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de los clientes. Refiere todos los procedimientos de operación:

Control	Nombre del Procedimiento
PR-GO-01/ 0	Procedimiento para compras
PR-GV-01/ 0	Procedimiento para ventas
PR-IN-01/ 0	Procedimiento para altas y modificaciones
PR-IN-02 /0	Procedimiento para aplicación de pagos
PR-GS-01/0	Procedimiento para pago a siniestros



PR-AC-01/0	Procedimiento para suspensión de pagos y o rescate
PR-AC-02/0	Procedimiento para devolución de pagos
IT-GC-07/0	Instructivo de trabajo para comunicación con el cliente
IT-GS-02/0	Instructivo de trabajo para manejar producto propiedad del cliente.

SECCIÓN 5, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Esta sección indica el seguimiento de la satisfacción del cliente, del funcionamiento de los procesos (considerando control de producto no conforme y auditorías internas), y de la aplicación de acciones correctivas y preventivas. Se soporta en los siguientes procedimientos que están referidos en la sección:

Control	Nombre del Procedimiento
PR-GC-04/0	Procedimiento para auditorías internas.
PR-GC-05/0	Procedimiento para acciones correctivas.
PR-GC-06/0	Procedimiento para acciones preventivas.
PR-GC-07/0	Procedimiento para control del producto no conforme.
IT-GC-06/0	Instructivo de trabajo para grupos de mejora.

El manual de gestión de la calidad, por requisito de la norma (4.2.2) debe contener el alcance del sistema, la identificación de los procesos y los procedimientos documentados o una referencia a los mismos. El manual de Grupo SEP cumple con estos requisitos sin embargo su contenido es más amplio ya que es el documento maestro del sistema. En este se expresa el cumplimiento de los aspectos clave del sistema, los cuales se indica como se definieron a continuación.

ASPECTOS CLAVE DEL SISTEMA

REQUISITOS LEGALES APLICABLES

Los requisitos legales aplicables de acuerdo al trabajo que se realiza en la organización se encuentran en Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Ley sobre el Contrato de Seguro y el Reglamento de



Agentes de Seguros y Fianzas, que son consultadas vía Internet en la página www.cnsf.gob.mx para asegurar que se está utilizando la última versión

ACUERDO DE REQUISITOS CON EL CLIENTE

Con clientes primarios los vendedores dan pláticas respecto al producto aclarando cualquier duda y al adquirir el seguro, el acuerdo de requisitos queda documentado en los consentimientos firmados por el cliente y son conservados como registros.

Los acuerdos determinados en los consentimientos son base para generar la póliza que será el contrato definitivo con el cliente.

Para los clientes secundarios se generaron hojas de requisitos donde se especifica lo necesario para tramitar el seguro:

Hoja de requisitos para el pago de siniestros ZURICH 2010

HOJA DE REQUISITOS PARA EL PAGO DE SINIESTROS ZURICH 2010
<ol style="list-style-type: none">1. Póliza de Zurich 2010 original2. Último recibo de nómina (copia)3. Acta de Defunción (original o copia certificada)4. Acta de Nacimiento del finado (original o copia certificada)5. Identificación Oficial del finado: Credencial del IFE, pasaporte o cartilla (copia por ambos lados).6. Acta de Nacimiento de cada uno de los Beneficiarios (original o copia certificada)7. Identificación Oficial del (los) Beneficiario (s): Credencial del IFE, pasaporte o cartilla (copia por ambos lados)8. Acreditación de Beneficiarios en caso de fallecimiento del beneficiario o que sea menor de edad9. Acta de Matrimonio en caso de que el beneficiario sea el cónyuge (original o copia certificada).<ul style="list-style-type: none">• Presentar formato de Declaración 1 "llenada por él (los) beneficiario (s)".• Presentar formato de Declaración 2 "llenada por el médico que dio fe del fallecimiento. Y si se trata de muerte accidental, este formato deberá ser llenado por el médico que practicó la necropsia de Ley.• Presentar Formato de Declaración 3 "llenada por un conocido (a) del asegurado, siempre y cuando no exista relación de parentesco".• Actuaciones del Ministerio Público en caso de muerte accidental (original o copia certificada).



NOTA 1: Toda la documentación que se menciona en estos documentos para el pago de siniestros es de carácter obligatorio, excepto el recibo de nómina y la póliza de seguro original Zurich 2010 los cuales, únicamente, para el pago de rescates, son opcionales.

NOTA 2: Las identificaciones de los beneficiarios no aplica cuando estos son menores de edad.

COMPRAS

Para cumplir los requerimientos de la norma se generó una metodología documentada en el instructivo de trabajo de selección y evaluación de proveedores, de manera general indica lo siguiente:

Todos los insumos requeridos para la prestación del servicio son identificados en el catálogo de insumos que afectan la calidad del producto.

Para cada uno de los insumos identificados se establecen especificaciones con base en los requerimientos del producto o servicio. De acuerdo con las especificaciones, se identifican los proveedores que cuenten con los insumos que se requieren. Mediante cuestionarios se identifica que cumplan con las mismas de las respuestas recibidas se evalúan y seleccionan los proveedores para integrar el catálogo de proveedores aceptados.

Los insumos son inspeccionados a la recepción, realizando una reevaluación trimestral considerando el cumplimiento de especificaciones. El resultado de estas reevaluaciones es comunicado a cada proveedor y en caso de incumplimientos se solicitan acciones correctivas generando un estatus de condicionado hasta que sea aceptado nuevamente.

Ejemplo de catálogo de insumos

No.	INSUMO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	IMPACTO
1	Cheques para el pago de siniestros, rescates, devoluciones por parte de la aseguradora PROVEEDOR: Zurich Vida, Compañía de Seguros, S.A. DE C.V.	<ul style="list-style-type: none">• Entrega en el plazo establecido (10 días hábiles para siniestros, 15 días hábiles para rescates y devoluciones) a partir de que se recibieron los documentos del cliente en la compañía aseguradora (Oportunidad)• Monto correcto del cheque (Calidad)• Nombre de beneficiario (s) (para siniestros) del asegurado (para rescates y devoluciones) correcto	Crítico



No.	INSUMO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	IMPACTO
2	<p>Papelería Zurich:</p> <ul style="list-style-type: none">• Consentimientos• Pólizas con garantía de 15 años con hojas de beneficiarios (Hoja 1 y Hoja 2)• Características del Plan• Condiciones Generales• Estados de Cuenta• Micas para pólizas• Hojas Membretadas• Hojas de liquidaciones <p>PROVEEDOR: Zurich Vida, Compañía de Seguros, S.A. DE C.V.</p>	<p>(Calidad).</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrega dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha del pedido. O antes si el pedido lo requiere (Oportunidad).• Papelería completa y en buen estado (Calidad) <p>Nota: Se considera en buen estado cuando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Todo los producto mencionados en insumo se encuentren limpios.• Empaquetado correctamente.• Que no se encuentren maltratados	Crítico

Criterios de Evaluación

El proveedor se considera **ACEPTADO** con una calificación de 100% a 80%.

El proveedor se considera **CONDICIONADO** con una calificación de 79% a 70%.

El proveedor se considera **RECHAZADO** con una calificación de 69% a 0%.

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

Para identificar el producto a través de toda su realización, así como su estado con respecto a los requisitos de seguimiento y medición, los productos quedan identificados por el nombre del asegurado y el número de póliza.

Esta identificación es registrada en la documentación correspondiente y permite la rastreabilidad del producto.

PROPIEDAD DEL CLIENTE

El producto propiedad del cliente que Grupo SEP recibe, es la documentación necesaria para tramitar el pago de siniestros y el pago de rescates:



PAGO A SINIESTROS	PAGO A RESCATES
La documentación propiedad del cliente que se recibe para el pago a siniestros se menciona en las hojas de requisitos como la Hoja de requisitos para el pago de siniestros Zurich 2010 (FO-GS-02)	Identificación Oficial (copia). Recibo de nómina (Copia). Póliza de Zurich 2010 (original).
<i>NOTA: Toda la documentación que se menciona en estos documentos para el pago de siniestros es de carácter obligatorio, excepto el recibo de nómina y la póliza de seguro original Zurich 2010 los cuales, únicamente, para el pago de rescates, son opcionales; lo cual se menciona en el procedimiento correspondiente.</i>	

Estos documentos son cuidadosamente revisados a la recepción y protegidos mientras están en custodia de Grupo SEP. Para esta actividad también se documentó un Instructivo de Trabajo.

PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

La prestación del servicio se basa en el manejo de documentos, los cuales son preservados durante el proceso interno y la entrega al usuario. Esta preservación incluye la identificación, archivo y protección

SEGUIMIENTO DEL SERVICIO Y CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Para realizar el seguimiento del servicio se documentó la realización de inspecciones en los procedimientos para asegurar que el servicio se realizara conforme a las especificaciones necesarias

Como ejemplo en el procedimiento de altas y modificaciones en la actividad previa al registro de los datos para que se genere la póliza en el sistema, se realiza lo siguiente:

Acción: Verifica que los consentimientos tengan los datos completos:

Zurich 2010

- Número de nómina y /o R.F.C.
- Nombre del empleado
- Nombre del asegurado
- Suma asegurada
- Fecha de nacimiento del asegurado
- Beneficiario



- Firma del empleado

Opcionales

- Institución
- Departamento
- Domicilio
- Teléfono, extensión.
- Domicilio particular
- Plaza
- Nacionalidad
- Ocupación

En caso de que alguna especificación no sea correcta se tipifica lo que se llama producto no conforme. Este es detectado durante el seguimiento de las características del producto mediante:

- Las inspecciones realizadas durante la realización del producto o la prestación del servicio.
- La inspección final del producto antes de entregar al cliente.

Al detectarlo se elabora reporte de producto no conforme para que se proceda a su evaluación y disposición, esto es verificar la gravedad de la situación y determinar si se requiere de retrabajo o destrucción. En todos los casos de retrabajo se aplica de nuevo la inspección, todo esto de acuerdo al procedimiento documentado.

SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

Para realizar el seguimiento de cada proceso se les asignaron metas para que a través de éstas se logre el cumplimiento de cada objetivo, y a su vez cada meta se mide a través de indicadores que determinarán el desempeño del proceso al comparar su resultado contra un estándar que describe el valor a lograr para cada indicador y se establece en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

Esta información se documentó en una matriz de medición que se incluyó en la sección de medición análisis y mejora, del manual de gestión de calidad:



MATRIZ DE MEDICIÓN

Objetivo 1 ESTABLECER COMO PRIORIDAD LA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES CON OPORTUNIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD.			
Procesos	Metas	Indicadores	Estándar
Gestión de Ventas	1.- Mantener un máximo de 2% de consentimientos incorrectos	No. de consentimientos correctos / No. de consentimientos elaborados	98%
	2.- Entregar la póliza al cliente en máximo 12 horas hábiles después de recibida de informática	No. de pólizas entregadas en máximo 12 hrs / No. de pólizas entregadas	90%
Informática	3.- Mantener un máximo de 2% de pólizas incorrectas	No. de pólizas correctas / No. de pólizas generadas	98%
	4.- Entregar la póliza a los agentes en máximo 8 horas hábiles después de recibir el consentimiento	No. de pólizas entregadas en máximo 8 hrs / No. de pólizas entregadas	90%
	5.- Entregar el pago de rescates en 15 días hábiles a partir de que se recibe la solicitud en SEP.	No. de solicitudes de rescate pagadas / No. de solicitudes de rescate	90%
Gestión de Siniestros	6.- Entregar la documentación a Zurich para pago de Siniestro en un máximo de 48 horas hábiles a partir del momento en que se recibieron los documentos completos en S.E.P.	No. de paquetes de documentos enviados en 48 horas / No. de paquetes de documentos recibidos	100%



Objetivo 1 ESTABLECER COMO PRIORIDAD LA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES CON OPORTUNIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD.			
Procesos	Metas	Indicadores	Estándar
Atención a Clientes	7.- Mantener en un máximo de 2% las quejas por mes.	No. de quejas / No. de pólizas	2%
	8.- Recuperar en un 75% las encuestas de satisfacción entregadas a los clientes	Encuestas recuperadas / encuestas entregadas	75%
Gestión de Compras	9.- Atender las requisiciones de insumos menores antes de 72 hrs. Y las mayores antes de 5 días	No. de RMn atendidas en 72 hrs. / No. de requisiciones Mn.	85%
		No. de RMy atendidas en 5 días / No. de requisiciones My.	
Gestión de Mantenimiento	10.- Atender las solicitudes de mantenimiento correctivo en 2 horas máximo	No. de solicitudes atendidas en 2 hrs. / No. de solicitudes de mantenimiento correctivo	90%

Objetivo 2 OFRECER PRODUCTOS QUE BRINDEN PROTECCIÓN Y AHORRO A NUESTROS CLIENTES			
Procesos	Metas	Indicadores	Estándar
Revisión al Sistema	11.- Introducir al mercado un producto nuevo cada tres años	Productos introducidos al mercado cada tres años	1



Objetivo 3 CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO CON ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, ESTIMULANDO SU COMPROMISO Y PROCURANDO UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES			
Procesos	Metas	Indicadores	Estándar
Gestión de Competencias	12.- Impartir al menos 15 hrs. de capacitación técnica o de servicio al cliente a todo el personal que realiza trabajos que afectan la calidad por semestre.	Personal capacitado 15 hrs. en técnico / No de personal	100%
		Personal capacitado 15 hrs. en calidad en el servicio / No de personal	100%
	13.- Mantener un grado de satisfacción del personal de 95%	Grado de satisfacción del personal	95%

Objetivo 4 IMPLANTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000			
Procesos	Metas	Indicadores	Estándar
Gestión de Calidad	14.- Verificar la efectividad de todas las acciones correctivas y preventivas que se implanten	No. de acciones correctivas verificadas como efectivas/ No. de acciones correctivas	100%
		No. de acciones preventivas verificadas como efectivas/ No. de acciones preventivas	100%
	15.- Lograr una acción de mejora por proceso clave al año	No. de mejoras/ No de procesos clave / No. de procesos clave	4



ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

A través del sistema documental se aseguró que se registrarían las no conformidades que pudieran surgir:

- Producto no conforme
- Quejas de los clientes
- Quejas Internas (del personal)
- Hallazgos de auditoría
- No alcanzar el resultado planeado de los procesos

Cabe señalar que una no conformidad es el incumplimiento a un requisito:

- ⇒ Del producto
- ⇒ Del sistema
- ⇒ De los procesos
- ⇒ De la documentación

Estas no conformidades de acuerdo al procedimiento de acciones correctivas serían evaluadas para determinar si debe llevarse a cabo una acción correctiva de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Quejas procedentes de los clientes
2. Ocurrencia de una pérdida monetaria significativa
3. El problema tiene una historia de recurrencia
4. Hay un alto riesgo de perder al cliente
5. Se afecte la calidad del producto

En caso de llevarse a cabo la acción primeramente se identificaría la causa y esto es necesario hacerlo mediante una técnica, para lo cual se desarrolló el instructivo de trabajo de diagrama de causa y efecto. Así mismo una vez implantada la acción definida, debía comprobarse que el problema no se volvió a presentar durante un tiempo razonable de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y documentar este resultado en el mismo reporte de la acción correctiva, todo de acuerdo al procedimiento correspondiente.

Para el caso de las acciones preventivas se analiza la información interna y del entorno, para identificar la posibilidad de un problema potencial. Se investiga la posible causa, se actúa y se registran los resultados también de acuerdo al procedimiento de acciones preventivas documentado.



GRUPOS DE MEJORA

En Grupo SEP se identificaron dos actividades importantes:

1.- Mantenimiento de la calidad: es la conservación de los estándares de la calidad con el fin de establecer una "Calidad estándar", un "costo estándar", y una "Atención estándar", es eliminar los desvíos crónicos de calidad.

2.- Mejoras de calidad: Consiste en el establecimiento de nuevos estándares de calidad con el objeto de obtener un producto o servicio mejor. Se redirecciona el proceso.

Con el fin de asegurar la atención de estos dos planteamientos se desarrollaron dos grupos de mejora que se dedicaran no sólo a generar acciones correctivas y preventivas sino también acciones de mejora.

El Grupo de Mejora No. 1 llamado ELITE

- Los integrantes del grupo de mejora ELITE son los pertenecientes a los procesos clave.
- El Líder de este grupo de mejora será Elizabeth Macías Aguilar.
- El secretario de este grupo de mejora será: Verónica Rivera Chavarría.

El Grupo de Mejora No. 2 llamado PRESTIGIO (procesos de apoyo)

- Los integrantes del grupo de mejora son los pertenecientes a los procesos de apoyo.
- El Líder de este grupo de mejora será Jorge Hernández Bustamante.
- El secretario de este grupo de mejora será Concepción Bastida Rico.

Cada grupo debe operar de acuerdo al instructivo de trabajo de grupos de mejora, reuniéndose cada mes o antes si es necesario y su misión principal es generar acciones correctivas, preventivas y de mejora identificando todas las causas que pudieran explicar, según el caso:

- Porqué ocurrió el problema
- Porqué podría ocurrir un problema
- Porqué no se supera el objetivo

A continuación se ejemplifica una propuesta de mejora:



PROPUESTA DE MEJORA			
Para:	COMITE DE CALIDAD		
De:	LIDER DEL GRUPO DE MEJORA	ELIZABETH MACIAS AGUILAR	
Asunto:	UTILIZAR EL AREA DE VIGILANCIA PARA ATENDER AL CLIENTE		
Grupo de mejora que emite la propuesta:	ELITE		
Tipo de propuesta:	UN INSTRUCTIVO DE TRABAJO QUE FACILITE AL VIGILANTE LA INFORMACION NECESARIA PARA DIRIGIR AL CLIENTE AL PISO CORRESPONDIENTE.		
	Acción correctiva	Acción preventiva	<input checked="" type="checkbox"/> Mejora del proceso
Impacto:	ATENCION AL CLIENTE		
Recursos:	TIEMPO PARA REALIZAR EL INSTRUCTIVO DE TRABAJO Y PARA CAPACITAR A LOS VIGILANTES		
Beneficios:	LOGRAR UN MEJOR SERVICIO PARA NUESTROS CLIENTES.		
Les reiteramos nuestro compromiso con la calidad.			

COMPETENCIAS

Para desarrollar esta actividad lo primero que se hizo fue documentar la identificación de competencias de cada puesto, considerando los cuatro parámetros que marca la norma relacionados con el requerimiento de trabajo.

El segundo paso fue evaluar a cada empleado generando un expediente individual que contuviera la evidencia de cada uno de estos cuatro rubros de acuerdo a lo solicitado por el documento de identificación de competencias, de ahí fue posible identificar necesidades de capacitación que se registraron en un programa.

Finalmente para asegurar la eficacia de la capacitación se realizaría una evaluación de la persona capacitada para comprobar que adquirió la competencia necesaria. Esta evaluación podía ser escrita u oral dentro del mismo curso y realizada por el instructor. También podía ser realizada por una persona de su área de manera oral o escrita o por observación de una tarea. En caso de no ser satisfactoria la evaluación debería reprogramarse la capacitación.

La evaluación de competencias es una actividad anual.

A continuación se ejemplifica la identificación de competencias para el puesto de agente de ventas:



IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre del Puesto Agente de Ventas	Proceso Gestión de Ventas
Puesto al que reporta Director Comercial	Puestos que le reportan No Aplica

FUNCIONES PRINCIPALES	
1	Promover los productos que comercializa Grupo SEP
2	Elaborar consentimientos
3	Entregar pólizas

COMPETENCIAS

I EDUCACIÓN

Educación media superior convalidada

II FORMACIÓN

TECNICA	DE CALIDAD
VENTAS	Norma ISO 9001:2000
SEGUROS DE VIDA	Calidad en el Servicio
PRAINCODERECI	

III EXPERIENCIA

Experiencia en:	Tiempo requerido
VENTA DE SEGUROS DE VIDA	1 año

IV HABILIDAD

HABILIDAD	Criterio de Desempeño	Método de Evaluación
NEGOCIACION	Crear un ambiente propicio para la venta de seguros. Lograr acuerdos satisfactorios Capacidad para dirigir o controlar una discusión con alternativas para negociar los mejores acuerdos. Conocimiento de los productos de Grupo SEP Documentación de consentimientos Respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes	Observación de: <ul style="list-style-type: none"> • Labor de venta ante clientes • Documentación de consentimientos • Ventas realizadas por mes

Para este caso el expediente de un agente de ventas debe contener su certificado de escolaridad correspondiente a educación media superior, constancias o diplomas de cada rubro señalado (estos pueden ser internos, como el caso de PRAINCODERECI que es enseñada por el Director General y se otorga una constancia interna), una carta de recomendación de una empresa donde se haya desempeñado como agente de ventas, una hoja del IMSS o la copia de un contrato de trabajo y para el caso de la habilidad, un documento interno con el



resultado de la observación de una labor de venta, el llenado de consentimientos y la cantidad de ventas por mes.

AMBIENTE LABORAL

Para Grupo SEP resultaba crítico el logro de lealtad y el compromiso del personal, ya que un pilar del éxito de la empresa es el alto grado de productividad del personal.

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad la dirección debe asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. Para este caso se consideró una gestión a base de encuestas de ambiente laboral, cuyos elementos se clasificaron en dos tipos de factores:

- FACTORES DE ESTRUCTURA
- FACTORES DE PROCESOS SOCIALES

Factores de estructura.- son el conjunto de los elementos concretos que el personal recibe de la empresa y que organizan el trabajo que realiza:

- Visión y misión, políticas
- Objetivos y metas,
- Sistemas y procedimientos,
- Organización del trabajo,
- Recursos financieros y materiales.

Factores de procesos sociales.- están conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles:

- Cultura y ambiente
- Ética
- Colaboración
- Liderazgo
- Comunicación y retroalimentación
- Prestaciones
- Capacitación

Los cuestionarios de medición de clima laboral abarcan en sus preguntas este abanico de factores y elementos, que al evaluarlos se determinaría el nivel de satisfacción del personal. Ver en el anexo 2 la encuesta.



ETAPA D

IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para la primer semana del tercer mes ya se contaba con la documentación revisada y aprobada, gracias al entusiasmo del personal y gran esfuerzo que realizó trabajando, incluso fuera de su horario normal de trabajo.

Ahora era fundamental de nuevo el involucramiento de todo el personal, debía tener muy claro que es lo que se iba a hacer, con que finalidad, cómo desarrollar sus funciones ahora, bajo un sistema documental.

El programa inicial ya se había dado a conocer y el personal en general sabía que al terminar los documentos estos debían aplicarse. Pero cada quien conocía sólo la parte donde le había tocado intervenir y era necesario que conociera todo el enfoque integral del sistema.

El camino que se tomó para realizar la difusión fue por medio de pláticas de cinco de la tarde en adelante durante una semana. A estas pláticas asistiría todo el personal y sería impartida por el dueño de la tarea a explicar. El manual de calidad lo difundiría el representante de la dirección y los procedimientos de gestión de calidad el coordinador de calidad, de acuerdo a lo siguiente:

DIFUSIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE GRUPO SEP			
No. de Plática	Tema	Programación	
1	Manual de Calidad	Día 1	5 hrs.
2	Procedimientos del Proceso de Gestión de Ventas	Día 2	2.5 hrs
3	Procedimientos del Proceso de Atención a Clientes	Día 2	2.5 hrs
4	Procedimientos del Proceso de Siniestros	Día 3	2.5 hrs
5	Procedimientos del Proceso de Informática	Día 3	2.5 hrs
6	Procedimientos del Proceso de Gestión de Compras	Día 4	2.5 hrs
7	Procedimientos del Proceso de Gestión de Mantenimiento	Día 4	2.5 hrs
8	Procedimientos del Proceso de Gestión de Competencias	Día 5	2.5 hrs
9	Procedimientos del Proceso de Revisión al Sistema	Día 5	2.5 hrs
10	Procedimientos del Proceso de Gestión de Calidad	Día 6	6 hrs.
11	Instructivo de trabajo de Comunicación con el Cliente Instructivo de trabajo de operación de Grupos de Mejora	Día 7	4 hrs
12	Solución de No Conformidades	Día 8	5 hrs



Se consideró que las sesiones fueran muy participativas para resolver dudas e inquietudes, todas las pláticas se soportaron con la proyección del documento a difundir.

Finalmente se dieron dos pláticas de mucha importancia, una que señalaría como gestionar la comunicación con los clientes a través del instructivo documentado para ello y la manera en que operarían los grupos de mejora, también considerando el instructivo correspondiente.

Y la otra, para explicar con detalle como documentar y resolver las no conformidades que se presenten en el sistema, reafirmando el conocimiento de los procedimientos de control de producto no conforme y acciones correctivas, en especial el uso del instructivo de trabajo para diagrama de causa y efecto.

Siempre al final de cada plática se aplicaba un sencillo cuestionario para verificar la comprensión de cada tema.

Era importante empezar a generar registros y como evidencias de esta pláticas quedaron minutas como la siguiente:

Lugar:	Fecha:
Hora de Inicio:	Hora Final:
TEMA	RESPONSABLE
Difusión para su puesta en marcha de los procedimientos del proceso de gestión de calidad	Coordinador de Calidad
DESARROLLO	
1.- El representante de la dirección dio una plática introductoria sobre aspectos generales del sistema de gestión de calidad y del trabajo que se llevó a cabo para realizar el sistema documental.	
2.- El coordinador de calidad describió cada procedimiento mencionando objetivo, alcance y método de trabajo.	
3.- Se hizo énfasis en la importancia de aplicar estrictamente las actividades documentadas en cada procedimiento.	
4.- Se señaló la fecha de implantación del sistema	



5.- Los procedimientos descritos fueron: PR-GC-01 Control de Documentos PR-GC-02 Control de Registros PR-GC-03 Control del Producto No Conforme PR-GC-04 Acciones Preventivas PR-GC-05 Acciones Correctivas PR-GC-06 Auditorías Internas
6.- Se aclararon dudas de los participantes.
7.- Se anexa lista de firmas de asistentes

Así mismo para reforzar el conocimiento del sistema y de todas las actividades realizadas se realizaron ocho boletines que se presentan en el anexo 3. Los títulos son:

- Una política y objetivos de calidad
- Un enfoque de procesos
- Un enfoque al cliente
- Un sistema documental
- Una definición de autoridad y responsabilidad
- Un control de no conformidades
- Una medición y análisis de datos para tomar decisiones
- Una mejora continua

Estos boletines dan una idea del tema y orientan la consulta de los documentos del sistema. Con base en estos boletines se realizaban pláticas informales para comentarlos y reafirmar los temas.

Con base en las actividades señaladas se generó mucha motivación entre el personal que se sabía partícipe de la creación del sistema de gestión de calidad y que se comprometía con la satisfacción del cliente.

Estas actividades ocuparon las tres primeras semanas del tercer mes, logrando mejorar los tiempos programados en el programa por una semana. Todo el personal se sentía totalmente dispuesto para concluir el reto que se les había planteado.

PUESTA EN MARCHA

El personal en su programa de trabajo veía llegar la actividad de puesta en marcha, ya habían trabajado en documentar el manual y los procedimientos, ya se habían capacitado sobre su funcionamiento, había que dar el siguiente paso.



Este consistía en declarar formalmente implantado el sistema para que a partir de ese momento se generaran los registros y pudiera ser auditable.

El lunes de la cuarta semana de ese mismo tercer mes se decidió como el día de la implantación del sistema. El director general y fundador de SEP en ceremonia realizada a primera hora de ese día, dio el banderazo del sistema de gestión de calidad. Agradeció la participación tan comprometida que se había obtenido hasta el momento y convocó a redoblar esfuerzos para alcanzar la meta y así lograr la certificación del sistema que estaban implantando.

A partir de ese momento todo el personal sabía que debía acatar lo documentado y generar las evidencias necesarias, pero sobre todo tener en mente que la prioridad de su trabajo es la satisfacción del cliente.

En la ceremonia del banderazo inicial se repartió el siguiente documento:



UN CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD

El reto ha comenzado

La calidad dejó de ser un concepto abstracto en Grupo SEP, ya que hoy iniciamos la implantación de nuestro Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos del estándar reconocido a nivel mundial, la Norma ISO 9001:2000.



Te invitamos a que asumas como propio este compromiso de ser cada día mejores y de buscar en todo momento la Excelencia en nuestro trabajo. Personas de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad.



Tres aspectos fundamentales nos han llevado a este gran reto:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Desarrollar una ventaja competitiva y;
- Mejorar nuestras operaciones internas.

Hemos terminado el sistema documental y debemos ponerlo en marcha para lo que tu participación, es definitiva.



Juntos lograremos la meta

....la certificación ISO 9001:2000



Cabe señalar que hubo registros que se generaron desde que se realizó el sistema documental y se tuvo la definición de cómo llevarlos a cabo, estos fueron:

- Las encuestas de los clientes.
- Las identificaciones de competencias y recopilación de registros en expedientes de personal.
- Las encuestas de ambiente laboral.
- La selección y evaluación de proveedores.
- La recopilación de información de procesos en hojas de datos.

De igual manera en la medida que se definían los procedimientos se ocupaban los formatos que se determinaban en estos aunque esa fecha no operara como formal para la utilización de los mismos.

Esto permitió que ya hubiera un cierto grado de aplicación al momento de la puesta en marcha formal, lo que permitió que esta etapa se cerrara con más éxito.



ETAPA 5

VERIFICACIÓN DEL SISTEMA

Formación de Auditores Internos

Finalmente el sistema estaba funcionando de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, pero había que comprobarlo primero de manera interna para lo cual era necesario contar con un grupo de auditores internos calificados para auditar el sistema de gestión de calidad de SEP.

CONVOCATORIA

Por medio de la presente se invita al personal interesado en colaborar en el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, a formar parte del equipo de auditores internos de la empresa, previa acreditación del:

FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS ISO 9000:2000

REQUISITOS

Escolaridad:

- Haber terminado educación media superior

Atributos Personales:

- Mente Abierta
- Habilidad Analítica
- Percepción de Situaciones de Manera Realista

Interesados inscribirse en la coordinación de calidad.

- **Sólo obtendrán el certificado de Auditor Interno los participantes que logren una calificación mínima de 80 en el examen de acreditación.**

El primer paso que se dio fue realizar una convocatoria para que el personal que se interesara en ser auditor se inscribiera para tomar el curso. Esta fue publicada el mismo día de la puesta en marcha del sistema.

Para desarrollar esta actividad se necesita de personal calificado y por lo tanto se requería de la aprobación del curso.

Se inscribieron ocho personas para tomar el curso y lograron la calificación aprobatoria seis.

De manera especial se les entregó su certificado en reunión con el

Director General agradeciendo su interés por el apoyo al mantenimiento del sistema desde un trabajo adicional al que ya tienen en la empresa.



El curso se impartió a la semana de haber realizado la convocatoria, el temario que se desarrolló en este curso fue el siguiente:

Objetivo:

Proporcionar a los participantes conocimientos y orientación sobre los mecanismos de planeación y conducción de auditorías de sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000.

MARCO CONCEPTUAL

Generalidades

- Concepto de auditoría
- Clasificación de las auditorías
- Propósitos
- Beneficios
- Principios Gerenciales

ISO 9000

- Introducción
- Definición
- Familia
- Principios de Gestión
- Estructura ISO 9001:2000

Requisitos:

- 4.- Sistema de Gestión de la Calidad
- 5.- Responsabilidad de la Dirección
- 6.- Gestión de los Recursos
- 7.- Realización del Producto
- 8.- Medición, Análisis y Mejora

Principios de Auditoría

Enfoque del auditor hacia procesos

MARCO PRÁCTICO

Visión General de las Actividades de Auditoría

Fases del Proceso de Auditoría

PREPARACIÓN

- Programa de Auditoría
- Planeación
- Estudio documental-Listas de Verificación
- Itinerario

EJECUCIÓN



- Reunión de apertura
- Recopilación de Evidencias
- Documentación de No Conformidades
- Reunión de Cierre

INFORME

- Preparación
- Distribución

SEGUIMIENTO y/o CIERRE

- Seguimiento
- Notificación de Cierre

Taller para aplicación de auditoría de entrenamiento

Los auditores internos son personal que realiza un trabajo especial dentro del Sistema de Gestión de Calidad y por lo tanto, también se requería de una identificación de competencias para el puesto de auditor interno.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Nombre del Puesto Auditor Interno	Proceso Gestión de Calidad
Puesto al que reporta Representante de la Dirección	Puestos que le reportan No Aplica

FUNCIONES PRINCIPALES	
1	Elaborar listas de verificación de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000
2	Realizar auditorías internas al SGS de SEP
3	Presentar informes de auditoría

COMPETENCIAS

I EDUCACIÓN

Educación media superior convalidada

II FORMACIÓN

TECNICA	DE CALIDAD
AUDITOR INTERNO DE CALIDAD con calificación mínima de 8	Norma ISO 9001:2000 Calidad en el Servicio

III EXPERIENCIA

Experiencia en: AUDITORIAS DE CALIDAD (UNA DE ENTRENAMIENTO)	Tiempo requerido NA
---	------------------------

IV HABILIDAD

HABILIDAD	Criterio de Desempeño	Método de Evaluación
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	Realiza análisis lógicos identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	Observación de: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a auditados • Documentación de listas de verificación • Redacción de hallazgos • Presentación de informe de auditoría



Parte de los resultados del curso era la realización de una auditoría de entrenamiento bajo un ejercicio práctico de simulación que permitiera avalar la experiencia inicial requerida así como la aplicación de la evaluación de la habilidad bajo la observación de los criterios señalados, ya que se realizaron dentro del mismo ejercicio.

AUDITORÍA INTERNA

El equipo auditor realizó la auditoría durante la tercer semana del tercer mes en base a los conocimientos adquiridos dentro del curso y la aplicación del procedimiento documentado para auditorías internas de SEP.

Sus actividades principales fueron:

- Programar y planear la auditoría
- Realizar listas de verificación de acuerdo a los criterios de la Norma y los documentos del SGC de SEP
- Ejecutar la auditoría (asegurando que ningún auditor auditara su propio trabajo)
- Informar los resultados

El informe resultante de esta auditoría fue el siguiente:

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA	
Clave de Auditoría: AI – 01/ 26	
Objetivo:	Verificar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de SEP con la Norma ISO 9001:2000.
Alcance:	Todos los procesos que intervienen en el sistema de gestión de calidad
Equipo Auditor	Rosa Ma. Talavera (líder del equipo auditor) Maribel Monterrubio Miguel Ángel Corte de Lucio Sandro Alfredo Muñoz Anzures
Personal Auditado	El total de personal de la organización



Documentos de Referencia:

Norma ISO 9001:2000

Manual de Gestión de Calidad de SEP

Proceso de Gestión de Ventas:

Procedimiento de Ventas

Proceso de Informática:

Procedimiento de Altas y Modificaciones

Procedimiento de Aplicación de Pagos

Proceso de Gestión de Siniestros

Procedimiento de Pago a Siniestros

Proceso de Atención a Clientes:

Procedimiento de Suspensión de Pagos y/o Rescate

Procedimiento para Devolución de Pagos

Proceso de Gestión de Compras

Procedimiento de Compras

Proceso de Gestión de Competencias

Procedimiento de Competencias y Capacitación

Proceso de Gestión de Mantenimiento:

Procedimientos para Mantenimiento de Equipo Informático

Proceso de Gestión de Calidad

Procedimiento de Control de Documentos

Procedimiento de Control de Registros

Procedimiento de Auditorías Internas

Procedimiento de Control de Producto No Conforme

Procedimiento de Acciones Correctivas

Procedimiento de Acciones Preventivas

Proceso de Revisión del Sistema

Procedimiento de Revisión del Sistema

Instructivo de trabajo de Comunicación con el Cliente

Instructivo de Trabajo de Grupos de Mejora

Hallazgos Identificados

No.	Proceso	Descripción	
1	Gestión de Calidad	4.2.4	Control de registros <ul style="list-style-type: none">En el área de Informática, en el procedimiento No. PR-IN-01, se especifica que el tiempo de retención documentado es de 1 (un) año para el consentimiento de Zurich "2010". Se encontró que los consentimientos se guardan por un lapso mayor de tiempo.
2	Gestión de Siniestros	7.5.1	Control de la prestación del servicio <ul style="list-style-type: none">En el área de Siniestros, en el procedimiento PR-GS-01, se establece que se tienen que registrar en el sistema todos los siniestros. Se encontró que los registros de Gobierno de la última semana no están actualizados.



Conclusiones:

De acuerdo a la información obtenida se comprobó el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

El personal está totalmente involucrado en el conocimiento del sistema y en particular de la operación del proceso al que pertenece.

Para los dos hallazgos identificados (de incumplimiento de procedimientos) se realizará su seguimiento en un mes para verificar la efectividad de las acciones correctivas tomadas.

REVISIÓN DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN

Una vez realizada la auditoría que señaló el cumplimiento del sistema debía darse el último paso en la verificación del mismo, la revisión del sistema por parte del Comité de Calidad.

Es el momento en que el sistema de gestión de calidad está en su lugar y operando y hay que revisarlo para ver que funcione de manera eficaz. Para llevarla a cabo se desarrolló la siguiente agenda:

No	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO ASIGNADO
1	Política de la Calidad	Representante de la Dirección	5 minutos
2	Objetivos de la Calidad		30 minutos
3	Desempeño de los Procesos	Representante de la Dirección	20 minutos
4	Satisfacción y quejas de los clientes	Atención a Clientes	15 minutos
5	Calidad del Servicio	Dirección Comercial	15 minutos
6	Acciones Correctivas	Coordinador de Calidad	10 minutos
7	Acciones Preventivas	Coordinador de Calidad	10 minutos
8	Resultados de Auditorías	Coordinador de Calidad	10 minutos
9	Desempeño de proveedores	Gestión de Compras	10 minutos
10	Ambiente Laboral	Representante de la Dirección	15 minutos
11	Sugerencias de mejora	Coordinador de Calidad	10 minutos

La información de cada tema se concentró de la siguiente manera para llevar a cabo su revisión (este formato debe considerar un semestre pero por esta ocasión contiene información de un mes):



CONCENTRADO SEMESTRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. Avance hacia la política de la calidad

Se considera que el entendimiento de la política, así como su interpretación, ha sido la adecuada. El reforzamiento en las prácticas, así como los diferentes medios con que se cuenta para tenerla al alcance, han sido efectivos.

2. Progreso hacia los objetivos de la calidad

Objetivo 1 ESTABLECER COMO PRIORIDAD LA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES CON OPORTUNIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD.

Meta1: Mantener un máximo de 2% de consentimientos incorrectos	Meta 2: Entregar la póliza al cliente en máximo 12 horas hábiles después de recibida de informática
---	--

Estándar 98%	Resultado alcanzado 98.5%	Estándar 90%	Resultado alcanzado 92%
-----------------	-------------------------------------	-----------------	-----------------------------------

Meta3: Mantener un máximo de 2% de pólizas incorrectas	Meta 4: Entregar la póliza a los agentes en máximo 8 horas hábiles después de recibir el consentimiento
---	--

Estándar 98%	Resultado alcanzado 97.5%	Estándar 90%	Resultado alcanzado 90%
-----------------	-------------------------------------	-----------------	-----------------------------------

Meta 5: Entregar el pago de rescates en 15 días hábiles a partir de que se recibe la solicitud en SEP.	Meta 6: Entregar la documentación a Zurich para pago de Siniestro en un máximo de 48 horas hábiles a partir del momento en que se recibieron los documentos completos en S.E.P.
---	--

Estándar 90%	Resultado alcanzado 100%	Estándar 100%	Resultado alcanzado 100%
-----------------	------------------------------------	------------------	------------------------------------

Meta 7: Mantener en un máximo de 2% las quejas correspondientes a las pólizas vendidas por mes.	Meta 8: Recuperar en un 75% las encuestas de satisfacción entregadas a los clientes
--	--

Estándar 2%	Resultado alcanzado 0.01%	Estándar 75%	Resultado alcanzado 82%
----------------	-------------------------------------	-----------------	-----------------------------------

Meta 9: Atender las requisiciones de insumos menores antes de 72 hrs. Y las mayores antes de 5 días	Meta 10: Atender las solicitudes de mantenimiento correctivo en 2 horas máximo
--	---

Estándar 85%	Resultado alcanzado 85%	Estándar 90%	Resultado alcanzado 100%
-----------------	-----------------------------------	-----------------	------------------------------------

El avance hacia el objetivo número uno se considera satisfactoria ya que casi se ha logrado el cumplimiento de todas las metas, sin embargo será necesario considerar una serie de períodos de medición para considerar plantear metas más ambiciosas



2. Progreso hacia los objetivos de la calidad	
Objetivo 2 OFRECER PRODUCTOS QUE BRINDEN PROTECCIÓN Y AHORRO A NUESTROS CLIENTES	
Meta 11: Introducir al mercado un producto nuevo cada tres años	
Estándar UNO por tres años	Resultado alcanzado Se ha planeando el seguro de vida para inmigrantes, actualmente se verifican las acciones legales necesarias para su concreción.
Los trabajos para lograr la concreción de otro producto de gran impacto en la población de bajos recursos van cumpliendo su avance planeado, por lo que se espera su lanzamiento antes de los tres años programados.	

2. Progreso hacia los objetivos de la calidad			
Objetivo 3 CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO CON ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, ESTIMULANDO SU COMPROMISO Y PROCURANDO UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES			
Meta 12: Impartir al menos 15 hrs. de capacitación técnica o de servicio al cliente a todo el personal que realiza trabajos que afectan la calidad por semestre.		Meta 13: Mantener un grado de satisfacción del personal de 95%	
Estándar 100%	Resultado alcanzado 30%	Estándar 95%	Resultado alcanzado 95%
Del inicio del desarrollo del sistema a la fecha se han impartido 6 cursos de capacitación y para el resto del semestre se tienen programados 14 cursos más. Por lo que respecta al ambiente laboral se considera un resultado muy satisfactorio.			

2. Progreso hacia los objetivos de la calidad			
Objetivo 4 IMPLANTAR Y MANTENER UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000			
Meta 14: Verificar la efectividad de todas las acciones correctivas y preventivas que se implanten.		Meta 15: Lograr una acción de mejora por proceso clave al año	
Estándar 100%	Resultado alcanzado Las acciones correctivas no han concluido para realizar su medición	Estándar 4 por año	Resultado alcanzado 2
El avance de este objetivo se considera satisfactorio ya que la auditoría interna señaló una aplicación adecuada del sistema. Las acciones correctivas no se han verificado sólo por falta de conclusión del tiempo requerido pero esto está por suceder. Y por lo que respecta a las acciones de mejora sólo en un mes ya se cuenta con dos, cuando se pedían cuatro por año.			



3. Desempeño de los Procesos

De los 9 procesos con que cuenta SEP, sólo el proceso de informática no alcanzó el estándar marcado, a causa de errores en las pólizas lo cual generó una acción correctiva.

El resto de los procesos se considera que han funcionado eficazmente ya que han logrado su meta y en algunos casos el resultado ha sido superior al esperado.

El período de medición que se considera es sólo de un mes y hay metas que su resultado se alcanzará en diferentes períodos de funcionamiento del sistema como es el caso de la capacitación.

4. Satisfacción y quejas de los clientes

RESULTADOS DE ENCUESTAS:

Clientes Primarios			Clientes Secundarios		
Atributo	Importancia	Nivel de Satisfacción	Atributo	Importancia	Nivel de Satisfacción
Trato amable	80%	75%	Trato amable	90%	87%
Pago único y diferido	92%	93%	Pago inmediato	100%	92%
Entrega inmediata de la póliza	90%	88%	Trámites sencillos	95%	90%
Precio accesible	95%	93%			
Información disponible en cualquier momento	89%	92%			

En el mes que se considera sólo se registró una queja de un cliente que llegó al área de atención a clientes a tramitar una devolución y pasó mucho tiempo para que fuera atendido.

- De acuerdo al análisis de causa el cliente llegó en un momento de saturación del área y el cliente tuvo que esperar tres cuartos de hora.
- La acción para este problema es capacitar al personal de recepción para atender clientes cuando el área de atención a clientes se sature, cosa que ocurre en muy pocas ocasiones.



5. Calidad del Producto

Productos no conformes del período

En el mes se detectó un producto no conforme correspondiente a la generación de pólizas, ya que hubo error en el número consecutivo de póliza subsección 126/2.

- De acuerdo al análisis de causa sólo existe una libreta para la asignación de números de póliza consecutivos y el operador asignó sin verificar el dato mientras la libreta la ocupaba el otro operador.
- La acción es crear una libreta exclusiva para la asignación de números en la sección y subsección 126/2, ya que esta serie no la hacen simultáneamente los operadores.

6. Acciones Correctivas

Existieron en el periodo de revisión 4 acciones correctivas:

- ⇒ 1 por producto no conforme (proceso de informática)
- ⇒ 1 por queja de cliente externo (proceso de atención a clientes)
- ⇒ 2 por hallazgos de auditoría interna (procesos de gestión de calidad y gestión de siniestros)

Las correspondientes a los hallazgos de auditorías internas se encuentran en período de definición y las otras dos están en período de verificación.

7. Acciones Preventivas

Se tiene una acción preventiva:

Problema potencial.- que cuando funcione el seguro para inmigrantes el personal necesite atender el servicio en inglés y ni lo sepa hacer por no conocer bien el idioma.

Acción.- dar capacitación sobre el idioma inglés al personal que tiene contacto con clientes y no lo sepa hablar correctamente.

8. Resultados de Auditorias

Dado lo reciente del sistema sólo se ha realizado una auditoría interna que identificó dos hallazgos:

Proceso de Gestión de Calidad

4.2.4 Control de registros

- En el área de Informática, en el procedimiento No. PR-IN-01, se especifica que el tiempo de retención documentado es de 1 (un) año para el consentimiento de Zurich "2010". Se encontró que los consentimientos se guardan por un lapso mayor de tiempo.

Proceso de Gestión de Siniestros

7.5.1 Control de la prestación del servicio

- En el área de Siniestros, en el procedimiento PR-GS-01, se establece que se tienen que registrar en el sistema todos los siniestros. Se encontró que los registros de Gobierno de la última semana no están actualizados.



9. Desempeño de Proveedores

De los 16 proveedores registrados en el catálogo de proveedores aceptados en el período sólo se compró y por lo tanto reevaluó a 6 con resultados satisfactorios por lo que permanecen en estatus de aprobado.

Dichos proveedores son:

- ZURÍCH VIDA (cheques para pago de siniestros)
- UNION PAPELERA DE MÉXICO (toners)
- A DE PROMOCIONES (hojas membretadas, tarjetas de presentación)
- INTRAPROC DE MÉXICO (tarjetas tamaño credencial pvc para impresión de audiorespuesta)
- NEXTEL DE MÉXICO (telefonía celular y radio)
- IMPRESOS DEL VALLE (dípticos, trípticos y hojas de tablas)

10. Clima Organizacional

El resultado de la encuesta de ambiente laboral aplicada a todo el personal fue el siguiente:

Factores de Estructura		Factores de Procesos Sociales	
Factor	Nivel de Satisfacción	Factor	Nivel de Satisfacción
Visión y misión, políticas	96%	Cultura y ambiente	87%
Objetivos y metas	98%	Ética	100%
Sistemas y procedimientos	100%	Colaboración	95%
Organización del trabajo	95%	Liderazgo	100%
Recursos financieros y materiales	96%	Comunicación y retroalimentación	80%
Satisfacción Factores de Estructura 485: 5 = 97%		Prestaciones	93%
		Capacitación	96%
		Satisfacción Factores de Procesos Sociales 651: 7 = 93%	
Satisfacción General Ambiente Laboral: 97 + 93 = 190 : 2 = 95%			

11. Sugerencias de Mejora

El Grupo de mejora Elite propuso: capacitación de los vigilantes para atención de clientes. Aplica para el proceso de Atención a Clientes

El Grupo de mejora Prestigio propuso: Colocación de hoja con las zonas que está visitando cada agente en el GDF. Aplica para el proceso de Atención a Clientes



En el comité se revisó cada tema y se llegó a los siguientes acuerdos que se asentaron en la minuta de revisión al sistema:

ACUERDOS:

1) Con relación a la mejora de la eficacia del sistema y sus procesos

- Realizar la automatización de la asignación de sección y subsección a las pólizas
- Desarrollar metas de ventas de cada agente en función a su grado de experiencia en SEP.

2) Con relación a la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente

- Aplicar de manera aleatoria una encuesta postventa vía telefónica, para conocer mes a mes la atención que recibe el cliente y realizar en su caso acciones de mejora.

3) Con relación a las necesidades de recursos

- Asignación de cuenta de correo SEP a cada integrante de SEP.
- Contratar un curso de inglés para realizarse en las instalaciones los lunes, miércoles y viernes de 7 a 9 horas.



ETAPA 6 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

SOLICITUD DE LA CERTIFICACIÓN

La certificación es la verificación por parte de un organismo competente, imparcial e independiente, de que el sistema guarda conformidad con la Norma ISO 9001:2000.

Desde el inicio del proyecto el director General de Grupo SEP se informó sobre las opciones existentes para certificar, optó por SGS como organismo certificador para que avalara su sistema de gestión de calidad tras considerar que es uno de los dos organismos más importantes a nivel internacional, ya que cuenta con el mayor número de acreditaciones además de 80'000 clientes y 105'000 certificados en 140 países.

FIGURA 14

SGS ha obtenido 36 acreditaciones ISO 9001:2000 en 37 países



El primer paso fue solicitar a SGS el cuestionario que se debe llenar para que se pueda realizar una cotización y acordar el servicio (esto se hizo al concluir la documentación), en este se indicó el alcance del sistema el número de procesos y procedimientos y la cantidad de personal que los ejecuta, entre otra información general de SEP, además de las acreditaciones requeridas. El contacto para la realización del trámite es el Representante de la Dirección.



En base a esto se recibió la cotización que fue aprobada para realizar la auditoría de certificación. Esta auditoría se realizaría en dos fases:

- Estudio Documental
- Auditoría en Sitio

ESTUDIO DOCUMENTAL.- primero se debía confirmar a nivel documental el cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001:2000 para lo que fue necesario enviar al organismo certificador el Manual de Gestión de Calidad y los procedimientos tres semanas antes de la auditoría.

Como resultado de este estudio SGS presentó un reporte notificando el cumplimiento del sistema documental y por lo tanto la continuación del proceso de certificación.

Se acordó la fecha para realizar la auditoría, esta fue justo el último día del cuarto mes, precisamente en tiempo con el programa del proyecto. Cuatro días antes de la fecha señalada se recibió el plan de la auditoría señalando el equipo auditor, la fecha de realización de la auditoría y los horarios a seguir durante la ejecución.

AUDITORÍA EN SITIO.- el equipo auditor se presentaría en las instalaciones de SEP para comprobar, por medio de entrevistas y revisión de registros el cumplimiento del sistema.

Todo el personal estaba entusiasmado con la aproximación del momento final en que se avalaría el trabajo realizado. Los resultados de auditoría interna y de la revisión al sistema habían sido favorables, sólo faltaba la comprobación externa.

El día señalado se presentaron los dos auditores en las instalaciones realizando la reunión de apertura ante todo el personal de SEP con lo que daba inicio formalmente la auditoría.

Tras casi nueve horas de entrevistas y revisión de documentos concluía la auditoría informando de la identificación de un hallazgo menor y por lo tanto la recomendación para la certificación del Sistema. **Grupo SEP logró la meta.**

A continuación se presenta el plan de auditoría y el informe de SGS señalando el resultado positivo de la auditoría.



Audit Plan Plan de Auditoría

Organization/ Organización:	SERVICIOS ESPECIALES PROFESIONALES, S.A de C.V.		
Address/ Dirección:	Bulevard Adolfo López Mateos No. 379 5º Piso col. San Angel Inn México DF	Date(s) on site/ Fechas en sitio:	AGOSTO 30
Lead Auditor/ Auditor Líder:	Alberto Villafán (A1)		
Team Member(s)/ Miembros del equipo:	Enrique Trujillo (A2)		
Standard(s)/ Norma:	ISO 9001:2000 EMA		
Audit Language/ Idioma de auditoría:	ESPAÑOL		

Audit objectives: To confirm that the management system has been established and implemented in accordance with the requirements of the audit standard./ *Objetivo de Auditoría: Confirmar que el sistema de gestión ha sido establecido e implantado de acuerdo con los requisitos de la normativa auditada.*

Date/ Fecha	Time/ Hora	Auditor/ Auditor	Area / Department / Process / Function/ Área/Departamento/Proceso/Función	Key Contact/ Contacto
AGT 30	8:45-9:00		ARRIBO A SITIO	
	9:00-9:30		REUNION DE APERTURA	
	9:30-10:00		REUNION PRIVADA SGS	
	10:00-14:00		AUDITORIA	
	14:00-15:00		ALIMENTOS	
	15:00-16:30		AUDITORIA	
	16:30-17:30		REUNION FINAL DE AUDITORES	
	17:30-18:00		REUNION DE CIERRE	
	18:00		FIN DE AUDITORIA	
		A1	REVISION DEL SISTEMA	
		A1	GESTION DE CALIDAD	
		A2	GESTIÓN DE VENTAS	
		A2	ATENCIÓN A CLIENTES	
		A2	INFORMÁTICA	
		A2	GESTION DE SINIESTROS	
		A1	GESTIÓN DE COMPRAS	
		A1	GESTIÓN DE COMPETENCIAS	
		A1	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	

Notes to Client:

- Times are approximate and will be confirmed at the opening meeting prior to commencement of the audit./ *Los tiempos son aproximados y se confirmarán en la reunión de apertura antes de iniciar la auditoria .*
- SGS auditors reserve the right to change or add to the elements listed before or during the audit depending on the results of on-site investigation. / *Los auditores de SGS se reservan el derecho de cambiar o adicionar los elementos indicados antes o durante la auditoria, dependiendo de los resultados de la investigación en sitio .*
- A private place for preparation, review and conferencing is requested for the auditor's use. / *Se requerirá un lugar privado para la preparación, revisión y comentarios entre el equipo auditor.*



Management System Certification/ *Certificación de Sistema de Gestión*

Audit Summary Report/ *Informe Concentrado de Auditoría*

Organization/ <i>Organización:</i>	SERVICIOS ESPECIALES PROFESIONALES, S.A de C.V.		
Address/Dirección:	Bulevard Adolfo López Mateos No. 379 5º Piso col. San Angel Inn México DF		
Standard(s)/ <i>Estándar (es):</i>	ISO 9001:2000 EMA		
Representative/ <i>Representante:</i>	Lic.Maribel Monterrubio		
Site(s) audited/ <i>Sitio(s) auditados:</i>	Mismo	Date(s) of audit(s)/ <i>Fecha(s) de Auditoría(s) :</i>	Agosto 30
EAC Code/ <i>Código EAC:</i>	36	NACE Code/ Código <i>NACE:</i>	75
Lead auditor/ <i>Auditor Líder:</i>	Alberto Villafán	Additional team member(s)/ <i>Miembro(s) adicional(es) del equipo:</i>	Enrique Trujillo
This report is confidential and distribution is limited to the audit team, client representative and the SGS office./ Este reporte es confidencial y su distribución se limita al equipo auditor, al representante del cliente y a la oficina de SGS			

1. Audit objectives/ *Objetivos de Auditoría:*

The objectives of this audit were/ *Los objetivos de la auditoría fueron:*

- to confirm that the management system conforms with all the requirements of the audit standard/
Confirmar que el sistema de gestión cumple con los requisitos del estándar auditado;
- to confirm that the organization has effectively implemented the planned management system/ *Confirmar que la organización ha implantado eficazmente el sistema de gestión planeado;*
- to confirm that the management system is capable of achieving the organization's policy objectives/
Confirmar que el sistema de gestión es capaz de alcanzar los objetivos de la política de la organización.

2. Scope of certification/ *Alcance de la certificación:*

Comercialización de Seguros de Vida

Exclusiones: 7.3, 7.5.2, 7.6.

3. Current audit findings and conclusions/ *Hallazgos y conclusiones de la actual auditoría*

The audit team conducted a process-based audit focusing on significant aspects/risks/objectives required by the standard(s). The audit methods used were interviews, observation of activities and review of documentation and records. *El equipo auditor condujo un proceso de auditoría basado y enfocado en aspectos/riesgos/objetivos significativos como lo requiere el(los) estándar(es). Los métodos utilizados durante la auditoría fueron entrevistas, observación de actividades y revisión de la documentación y de los registros.*

The structure of the audit was in accordance with the audit plan and audit planning matrix included as annexes to this summary report. *La estructura de la auditoría fué de acuerdo con el plan de auditoría y la Matriz de Planeación*



de Auditoría incluidos como anexos a este reporte concentrado de auditoría.

The audit team concludes that the organization/ has/ has not / established and maintained its/ *El equipo auditor concluye que la organización ha no ha Establecido y mantenido su* management system in line with the requirements of the standard and demonstrated the ability of the system to systematically achieve agreed requirements for products or services within the scope and the organization's policy and objectives. *Sistema de Gestión de acuerdo con los requisitos del estándar y demostrado la capacidad del sistema de alcanzar sistemáticamente los requisitos establecidos para los productos o los servicios dentro del alcance y los objetivos de la política de la organización.*

Number of nonconformities identified/ 0 Major/ 1 Minor/ *Número de no conformidades identificadas: Mayor Menor*

Therefore the audit team recommends that, based on the results of this audit and the system's demonstrated state of development and maturity, management system certification be/ *Por lo tanto el equipo auditor, basado en los resultados de esta auditoría y el estado de desarrollo y madurez demostrado del sistema, recomienda que la certificación del sistema de gestión sea:*

Granted/ Continued / Withheld / Suspended*until satisfactory corrective action is completed/ *Otorgada Continúe Retirada Sujeta a que la acción correctiva sea completada satisfactoriamente.*

*(Suspended = Subjected to)

4. Previous Audit Results/ *Resultados de Auditorías Anteriores* N / A

The results of the last audit of this system have been reviewed, in particular to assure appropriate correction and corrective action has been implemented to address any nonconformity identified. This review has concluded that./ *Los resultados de la auditoría anterior a este sistema se han repasado en detalle, para asegurar que la apropiada corrección y acción correctiva ha sido implementada para atender la no conformidad identificada. Esta revisión concluye que:*

Any nonconformity identified during previous audits has been corrected and the corrective action continues to be effective./ *Cualquier no conformidad identificada durante auditorías anteriores ha sido corregida y la acción correctiva sigue siendo efectiva:*

The management system has not adequately addressed nonconformity identified during previous audit activities and the specific issue has been re-defined in the nonconformity section of this report./ *El sistema de gestión no ha tratado adecuadamente la no conformidad identificada durante las actividades de auditoría anteriores y puntos específicos han sido redefinidos en la sección de no conformidades del informe.*



5. Audit Findings/ *Hallazgos de auditoría*

The audit team conducted a process-based audit focusing on significant aspects/risks/objectives. The audit methods used were interviews, observation of activities and review of documentation and records./ *El equipo auditor condujo la auditoría basado en procesos y enfocado en aspectos/riesgos/objetivos significativos. Los métodos utilizados durante la auditoría fueron entrevista, observación de actividades y revisión de la documentación y de los registros.*

The management system documentation demonstrated conformity with the requirements of the audit standard and provided sufficient structure to support implementation and maintenance of the management system./ *La documentación del sistema de gestión demostró conformidad con los requisitos del estándar auditado y provee la estructura suficiente para apoyar la implantación y mantenimiento del sistema de gestión.* Yes/sí No/No

The organization has demonstrated effective implementation and maintenance / improvement of its management system./ *La organización ha demostrado la efectiva implantación y mantenimiento/ mejora de su sistema de gestión.* Yes/sí No/No

The organization has demonstrated the establishment and tracking of appropriate key performance objectives and targets and monitored progress towards their achievement./ *La organización ha demostrado el establecimiento y seguimiento apropiado de los objetivos y metas, así como el monitoreo del progreso de los mismos dirigido a lograrlos.* Yes/sí No/No

The internal audit program has been fully implemented and demonstrates effectiveness as a tool for maintaining and improving the management system./ *El programa de auditorías internas se lleva a cabo y demuestra su eficacia como herramienta para mantener y mejorar el sistema de gestión.* Yes/sí No/No

The management review process demonstrated capability to ensure the continuing suitability, adequacy, effectiveness of the management system./ *El proceso de la revisión por la gerencia demostró su capacidad para asegurar la continua conveniencia, adecuación y efectividad del sistema de gestión* Yes/sí No/No

Throughout the audit process, the management system demonstrated overall conformance with the requirements of the audit standard./ *A través del proceso de auditoría, el sistema de gestión demostró conformidad general con los requisitos del estándar de auditoría* Yes/sí No/No

Certification claims are accurate and in accordance with SGS guidance/ *Las demandas de la certificación son exactas y de acuerdo con las guías de SGS* N/A Yes/sí No/No

6. Significant Audit Trails Followed/ *Líneas de investigación significativas durante la auditoría*

The specific processes, activities and functions reviewed are detailed in the Audit Planning Matrix and the Audit Plan. In performing the audit, various audit trails and linkages were developed, including the following primary audit trails, followed throughout / *Los procesos, las actividades y las funciones específicas revisadas se detallan en la matriz de planeación de auditoría y el plan de auditoría. En el desarrollo de la auditoría se siguieron varias líneas de investigación e interacciones, incluyendo la siguiente línea de investigación primaria de auditoría.*

PROCESO REVISION DEL SISTEMA

ENTRADAS: Estado en que se encuentra el SGC.

SALIDAS: Acuerdos

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento con los mismos.



Se tiene establecido realizar las revisiones por al dirección cada seis meses, se mostró minuta de la primera como evidencia.

No se identifican cambios que puedan afectara al SGC.

El sistema tiene un mes de vida, los procedimientos se aplican en su totalidad y los procesos cumple con sus objetivos. Se cuenta con mayor orden y control, el personal se encuentra concientizado y muy involucrado.

Actualmente se cuenta 4 objetivos para el SGC

PROCESO GESTIÓN DE COMPETENCIAS

ENTRADAS: Detección de necesidades de capacitación

SALIDAS: Programa de capacitación.

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento con los mismos, la medición será anual para comprobar cumplimiento del programa.

Se cuenta con identificaciones de competencia, en esta se determinar los requisitos que debe cubrir le personal para ser competente al puesto.

Agente de Ventas.

Se mostró evidencia de la evaluación de competencias

Se encontró cumplimiento con los requisitos establecidos para la competencia del personal

Se mostró evidencia del programa anual de capacitación, hay un cumplimiento del avance indicado en el programa a la fecha.

Se tiene establecido realizar una encuesta de ambiente laboral al personal de manera semestral , se mostró evidencia de la aplicación de la encuesta.

PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

ENTRADAS: listado del equipo.

SALIDAS: Programa de mantenimiento preventivo.

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento con los mismos.

Se cuenta con la relación del equipo asignado a todo el personal , así como la programación del mismo para el mantenimiento preventivo , se observó que el equipo se encuentra funcionando y en buenas condiciones.

PROCESO GESTION DE CALIDAD

ENTRADAS: Estado en el que se encuentra el SGC

SALIDAS: acciones correctivas y de mejoras

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento con los mismos.

Se mostró evidencia del programa anual d auditorias internas, se tienen establecidas dos auditorias una auditando el 100 % del SGC y otra auditando solo a los procesos clave.



Como resultado de la primer auditoria se registraron dos no conformidades en los elementos 4.2.4 y 7.5.1

Se verifico la competencia del auditor interno Rosa Ma. Talavera, encontrando cumplimiento.

Se han generado acciones correctivas por quejas de clientes, y por la generación de producto no conforme

Beneficios de las auditorias internas para revisar el SGC y darle seguimiento a los procesos y verificación de eficaz funcionamiento de los mismos.

Control de documentos, se cuenta con un listado maestro de control de documentos externos e internos , los cuales estan en medio electrónico y en papel

Se verifico los documentos y registros con Miguel Ángel Corte, se observa cumplimiento con 4.2.3 y 4.2.4.

PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES

ENTRADAS: solicitudes de suspensión y devolución de pagos. Consultas comentarios y quejas

SALIDAS: suspensión y devolución de pagos, atención de consultas y quejas, resultados de encuesta de satisfacción

Se tomo muestra de dos solicitudes de suspensión y una de devolución verificando cumplimiento de acuerdo a lo descrito en el procedimiento.

Se verificó aplicación de encuesta de satisfacción de clientes para clientes primarios.- compradores de la póliza y para clientes secundarios.- beneficiarios de la póliza.

Se tiene reportada una queja sobre exceso de tiempo de espera en atención a clientes, sobre la cual ya se realizó acción correctiva.

PROCESO GESTION DE SINIESTROS

ENTRADAS: Solicitudes de pago de siniestros.

SALIDAS: Entrega de cheque al beneficiario.

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento con los mismos.

Se tomo como muestra dos solicitudes de pago verificando cumplimiento en el tiempo de entrega del cheque al beneficiario en diez días hábiles. Ambas solicitudes cuentan con la verificación de documentos y el envío en tiempo a la aseguradora.

La propiedad del cliente son los documentos que entrega el beneficiario para realizar el trámite, se les verifica que la información corresponda a la contenida en la póliza y que estén completos de acuerdo a hoja de requisitos. Sin embargo no se tiene contemplado un formato que en su caso sea registro para informar de la pérdida o daño que puedan sufrir los documentos incumpliendo lo solicitado en el criterio 7.5.4 de la norma ISO 9001:2000

PROCESO INFORMÁTICA

ENTRADAS: consentimientos, relación de pagos



SALIDAS: pólizas y pagos aplicados.

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores antes señalados, así mismo existe incumplimiento en el correspondiente a la generación de pólizas correctas, dado que se generó por producto no conforme se detonó acción correctiva de la cual se comprobó implantación.

Se tomo como muestra una serie de diez consentimientos del Gobierno del Distrito Federal, verificando su captura en el maestro del sistema y la entrega oportuna de la póliza a los agentes de ventas.

Así mismo se verificó la solicitud de un cambio de nombre de beneficiario realizada en el maestro del sistema. Se verificó cumplimiento del instructivo de trabajo para el sistema SEP mediante observación de la tarea.

PROCESO GESTIÓN DE VENTAS

ENTRADAS: requerimiento de seguro de vida mediante consentimiento

SALIDAS: pólizas

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento de estos.

Se verificó el acuerdo de requisitos con el cliente por medio de los consentimientos firmados por los clientes donde quedan las especificaciones del servicio y se registran a su vez en la póliza que es el contrato del servicio.

Se tomó como muestra una entrega de 50 consentimientos los cuales cumplen con los requisitos marcados en el procedimiento y la entrega de las pólizas correspondientes se realizó el tiempo comprometido.

PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS

ENTRADAS: Solicitud de compra

SALIDAS: bienes y servicios comprados

Se mostró evidencia del seguimiento y medición de los indicadores, así mismo existe cumplimiento de estos.

Se mostró evidencia selección y evaluación de proveedores, marcando como proveedores críticos a las compañías aseguradoras, así mismo se identifican insumos de impacto mayor y menor.

Se verificaron las últimas compras realizadas observando cumplimiento en la aplicación de los criterios de reevaluación señalados en el procedimiento.

Se cuenta con catálogo de proveedores aprobados.



7. Nonconformities/ No conformidades

Nonconformity No/ No conformidad No.: 1 of/ de 1

Department / Function/ Departamento/Función: GESTION DE SINIESTROS
7.5.4

Document Ref./ Documento Ref.: **PR-GS-01 REV 0**

Major/ Mayor Minor/ Menor

Standard Ref/ Standar de Ref.

7.5.4 Propiedad del Cliente

Issue/Rev Status/

Edición/ revisión:

ISO 9001:2000

Details Of Non-Conformity/ Detalles de la No Conformidad :

En el Instructivo de Trabajo para Manejo de la Propiedad del Cliente IT GS 02/0 no se tiene contemplado un formato que en su caso sea registro para informar de la pérdida o daño que puedan sufrir los documentos que el cliente entrega, incumpliendo lo solicitado en el criterio 7.5.4 de la norma ISO 9001:2000 que requiere de un registro obligado para este fin.

Nonconformities detailed here shall be addressed through the organization's corrective action process, in accordance with the relevant corrective action requirements of the audit standard and complete records maintained. / Las No Conformidades detalladas aquí deberán ser tratadas según el proceso de acción correctiva de la organización, siguiendo los requisitos relevantes de la acción correctiva del estándar de auditoría y manteniendo los registros completos.

Corrective actions to address identified major nonconformities shall be carried out immediately and SGS notified of the actions taken within 30 days. An SGS auditor will perform a **follow up visit** within 90 days to confirm the actions taken, evaluate their effectiveness, and determine whether certification can be granted or continued. / Las acciones correctivas para tratar las no conformidades Mayores identificadas deberán ser atendidas inmediatamente y se notificará a SGS de las acciones tomadas en el plazo de 30 días. Un auditor de SGS realizará **una visita de seguimiento** en el plazo de 90 días para confirmar las acciones tomadas, para evaluar su efectividad, y para determinar si la certificación puede ser concedida o continuada.

Corrective actions to address identified major nonconformities shall be carried out immediately and **records with supporting evidence sent to the SGS auditor** for close-out within 90 days. / Las acciones correctivas para tratar no conformidades mayores identificadas, deberán ser realizadas inmediatamente y **los registros con la evidencia de soporte enviados al auditor de SGS** para su cierre en el plazo de 90 días.

At the next scheduled audit visit, the SGS audit team will follow up on *all* identified nonconformities to confirm the effectiveness of the corrective and preventive actions taken. / En la siguiente visita de auditoría programada, el equipo auditor de SGS dará seguimiento a todas las no conformidades identificadas para confirmar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas tomadas.



Dado que sólo se identificó un hallazgo de incumplimiento menor procedió la certificación de SEP, estableciéndose una relación con el organismo certificador de tres años. Período de vigencia de la certificación con visitas de seguimiento semestrales para verificar la continuidad en el eficaz funcionamiento del sistema.

La organización solicitó nueve acreditaciones de las 36 con que cuenta SGS: México, Holanda, Italia, Alemania, USA, Inglaterra, Canadá Suiza y España:



La acreditación es la declaración formal de un organismo autorizado acerca de la competencia técnica de otra entidad para realizar una tarea determinada, en este caso las auditorías de sistemas de gestión de calidad por SGS.

Por lo tanto SEP tuvo derecho a recibir los certificados correspondientes, usar la marca propiedad del organismo certificador y ser inscrita en el directorio del mismo.

El uso de la marca y logotipo del organismo certificador es una opción para asegurar públicamente que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado por un organismo determinado.

Grupo SEP logró en el tiempo planeado ser una empresa certificada en ISO 9000 a pesar de lo ambicioso que parecía.



*“Decidirse a alcanzar una meta
requiere elegir un camino y
seguirlo hasta el final”
R. W. Emerson*



CONCLUSIONES

No cabe duda que una cualidad determinante para asegurar el éxito es la innovación. Con el desarrollo de este proyecto en Grupo SEP, fue evidente en la práctica la transformación que se logra al contar con un modelo que encamine las actividades de las personas hacia el logro de objetivos que permitan la competitividad.

El modelo de gestión de calidad puede considerarse como un factor primordial de efectividad y como elemento de estrategia competitiva. En la práctica los principales aspectos logrados fueron:

Mejora empresarial.- se definió una estrategia que marca el rumbo de la empresa hacia la competitividad. Se logró que cada esfuerzo que se realizara en la organización se encaminara hacia la calidad.

Mejora personal.- cada persona dentro de la organización logró manifestar todo su potencial y encaminalo al logro de los objetivos organizacionales. Fue posible hacer coincidir intereses personales con los organizacionales buscando desarrollo compartido. Todo el personal tomó la responsabilidad de hacer las cosas bien, adaptándose a los cambios sintiendo orgullo y satisfacción por su trabajo.

Liderazgo transformador.- se logró personificar el papel del líder en el director general, el cuenta con la aceptación de todo el personal de la organización, a través de la congruencia con que siempre ha trabajado y que en el desarrollo del modelo se hizo evidente ante todos los colaboradores.

Mejora continua.- la organización quedó con metodologías claras y de sencilla aplicación que aseguren el análisis de información fundamental para la toma de decisiones y adaptación al cambio.

Grupo SEP ya tenía muy definido su mercado sin embargo con este proyecto se logró tener un mayor acercamiento con sus clientes y proyectar una visión de satisfacción del cliente a toda la organización.

La reestructuración del trabajo desde el punto de vista del enfoque de procesos fue clave para la transformación de la administración en SEP, gracias a eso fue posible identificar las interdependencias existentes y hacerlas eficaces, medir resultados y establecer acciones encaminadas hacia los objetivos marcados.



Grupo SEP ya era una empresa con éxito por su gran penetración en el mercado al que dedica su servicio, sin embargo podemos observar que no es lo mismo manejar la empresa sólo con sentido de negocio, que aplicar un modelo de gestión.

Esto marcó el logro del objetivo del proyecto ya que ahora la empresa cuenta con un método para propiciar la satisfacción del cliente y asegurar la competitividad en el mercado.

Para Grupo SEP implantar el Sistema de Gestión de Calidad implicó de manera concreta:

- Mejorar los procesos de operación
- Involucrar al personal en los objetivos de la empresa
- Facilitar la realización de negociaciones estratégicas con cualquier compañía aseguradora de manera nacional o internacional.
- Optimizar los recursos haciendo todo bien desde el principio.
- Lograr mayor integración y compromiso de proveedores
- Disminuir los errores
- Propiciar la mejora continua

Por todo lo expuesto, los beneficios para Grupo SEP fueron muchos al lograr tener un modelo de gestión de calidad que le permitirá seguir siendo una empresa líder en su ramo, quedándole el orgullo de haberse innovado, buscando la aplicación de una herramienta probada internacionalmente, la cual le ayudará a mejorar su trabajo y el impacto que tiene en el mercado.

El beneficio personal obtenido con el desarrollo de este proyecto es invaluable, ya que la experiencia vivida para hacer realidad los conceptos obtenidos en mis estudios de administración a través de la aplicación del modelo, fue de gran valor para mi desarrollo profesional.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Las definiciones de los conceptos siguientes son tomadas de la norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamento y Vocabulario

TÉRMINOS DE CALIDAD

- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos
- **Requisito.-** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del Cliente.-** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

TÉRMINOS DE GESTIÓN

- **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de Calidad:** orientación de la organización con respecto a la calidad expresada formalmente por la alta dirección.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Mejora Continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

TÉRMINOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto (servicio).
- **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.



TÉRMINOS DE PROCESO

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

TÉRMINOS DE CARACTERÍSTICAS

- **Característica de la Calidad:** rasgo diferenciador inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.
- **Trazabilidad:** capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

TÉRMINOS DE CONFORMIDAD

- **No Conformidad:** incumplimiento de un requisito.
- **Acción Preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable
- **Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- **Liberación:** autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso

TÉRMINOS DE DOCUMENTACIÓN

- **Documento:** información y su medio de soporte
- **Especificación:** Documento que establece requisitos



- **Manual de Calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de la organización.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

TÉRMINOS DE EXAMEN

- **Evidencia Objetiva:** datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Inspección:** evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
- **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

TÉRMINOS DE AUDITORÍA

- **Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisito utilizados como referencia.
- **Programa de Auditoría:** conjunto de un o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico
- **Hallazgos de la Auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.

Los siguientes términos son relacionados con la empresa en la que se desarrolla el Sistema de Gestión de Calidad:

- **Agente:** Persona designada por una aseguradora para vender, negociar, efectuar o refrendar contratos de seguro, y proporcionar en su nombre servicios a los titulares de las pólizas.
- **Asegurado:** En los seguros de vida, la persona que cubre la póliza



- **Aseguradora:** La organización que garantiza que se dará indemnización en caso de una pérdida o una situación que implique responsabilidad.
- **Beneficiario:** La parte a quien se paga la suma asegurada de una póliza de seguro de vida .
- **Cobertura:** Protección específica que ofrece la póliza en contra de los resultados de los riesgos , en contra de los que se asegura.
- **Condiciones:** Una sección en un contrato de seguro en la que figuran las obligaciones y responsabilidades del asegurado y la aseguradora.
- **Consentimiento:** Petición de cobertura que se hace para que la organización emita la póliza.
- **Póliza:** El contrato escrito en los seguros, o un certificado de los mismos, independientemente del nombre que se le dé, e incluye todas las cláusulas, cláusulas adicionales, enmiendas y documentos que se le adjunten o se le incorporen. Define los derechos y obligaciones de las partes del contrato.
- **Prima:** Pago periódico del asegurado a la compañía de seguros a cambio de cobertura de seguro.
- **SEP:** Servicios Especiales Profesionales, también señalado como Grupo SEP
- **Seguro colectivo:** Plan de seguro por medio del cual un gran número de personas queda protegida bajo una póliza maestra.
- **Seguro de vida:** Seguro en el cual el riesgo por el que se asegura, es el fallecimiento de una persona específica (el asegurado), a cuya muerte, si la póliza está en vigencia, la aseguradora está de acuerdo en pagar al beneficiario una cantidad o ingreso determinado.
- **Siniestro:** Todo hecho cuyas consecuencias estén garantizadas por alguna de las modalidades objeto del seguro. Se considerará que constituye un solo y único siniestro el conjunto de daños derivados de un mismo hecho.
- **Sistema SEP:** software desarrollado para el manejo y control del seguros de vida.
- **Suma asegurada:** La cantidad neta de dinero que pague el seguro a la muerte de un asegurado o al vencimiento de una póliza.



BIBLIOGRAFÍA

Normas:

ISO 9000:2000
COPANT / ISO 9000:2000
NMX – CC-9000- IMNC-2000
Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario

PROY – NMX-CC-9000-IMNC-2005
Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario

ISO 9001:2000
COPANT / ISO 9001:2000
NMX – CC-9001- IMNC-2000
Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

Libros:

Calidad
Modelo ISO 9001
Versión 2000
Albert Badia Jiménez
Editorial Deusto

Implementación de la ISO 9000:2000
Matt Seaver
Editorial Panorama

Manual ISO 9000:2000
Uso y Aplicación de la Norma Internacional
Alfredo Elizondo Decanini
Ediciones Castillo



ANEXO 1 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES ISO 9000:2000 <input type="radio"/> Responsabilidad Compartida <input checked="" type="radio"/> Responsabilidad Mayor	Dirección General	Director Comercial	Gerente de Operación a Sistemas	Subgerente de Operación a Sistemas	Gerente de Sinistros y ventas	Gerente de Compras	Ventas	Atención a Clientes	Representante de la Dirección	Coordinador de Calidad
	4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD									
4.1 Requisitos generales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Requisitos de la documentación										
4.2.1 Generalidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.2.2 Manual de la calidad	<input type="radio"/>								<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.2.3 Control de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.2.4 Control de registros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN										
5.1 Compromiso de la dirección	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Enfoque al cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Política de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Planificación										
5.4.1 Objetivos de la calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación										
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5.2 Representante de la dirección	<input type="radio"/>								<input checked="" type="radio"/>	
5.5.3 Comunicación interna	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Revisión por la dirección										
5.6.1 Generalidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6.2 Información para la revisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5.6.3 Resultados de la revisión	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS										
6.1.- Provisión de Recursos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.- Recursos Humanos										
6.2.1 Generalidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6.3.- Infraestructura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4.- Ambiente de Trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES ISO 9000:2000 <input type="radio"/> Responsabilidad Compartida <input checked="" type="radio"/> Responsabilidad Mayor	Dirección General	Director Comercial	Gerente de Operación a	Subgerente de Operación a	Gerente de Sinistros y Ventas	Gerente de Compras	Ventas	Atención a Clientes	Representante de la Dirección	Coordinador de Calidad
	7.- PRESTACIÓN DEL SERVICIO									
7.1 Planificación de la Realización del Producto	●	○	○	○	○	○	○	○	○	
7.2 Procesos Relacionados con el Cliente										
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	●	○					○			
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto		●					○			○
7.2.3 Comunicación con el cliente	○	○				○	●	●		
7.3 Diseño y Desarrollo	NO APLICA									
7.4 Compras										
7.4.1 Proceso de compras	○					●				
7.4.2 Información de las compras	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○
7.4.3 Verificación de los productos comprados						●				
7.5 Producción y Prestación del Servicio										
7.5.1 Control de la prestación del servicio		●	○		○		○	○		
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	NO APLICA									
7.5.3 Identificación y trazabilidad		○	○	○	○		○	○		
7.5.4 Propiedad del cliente					○			○		
7.5.5 Preservación del producto			○	○			○	○		
7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición	NO APLICA									
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA										
8.1 Generalidades	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8.2 Seguimiento y Medición										
8.2.1 Satisfacción del cliente		○			○		○	○		
8.2.2 Auditoría interna	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8.3 Control del Producto No Conforme	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8.4 Análisis de Datos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8.5 Mejora										
8.5.1 Mejora continua	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
8.5.2 Acción correctiva	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
8.5.3 Acción preventiva		○	○	○	○	○	○	○	○	●



ANEXO 2 ENCUESTA DE AMBIENTE LABORAL



ESTIMADO COLABORADOR

Nos gustaría conocer sus puntos de vista sobre la forma en que podemos mejorar nuestro ambiente de trabajo. Sus respuestas a las preguntas de esta encuesta nos servirán de guía para planear mejoras esenciales. Sus respuestas a esta encuesta son anónimas y confidenciales.

A continuación usted encontrará una serie de preguntas a las cuales deberá responder como se indica en cada una de ellas. Procure contestar con la mayor honestidad, esto nos ayudará a realizar un estudio más completo y profundo.

Usted y sus compañeros contarán con la información relevante de este estudio que les permita desarrollar planes de acción para aquellas áreas que necesiten atención.

Gracias por su cooperación

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de reactivos a los cuales deberá responder marcando con una **X** el cuadro correspondiente, como se indica. Si usted contesta **SI** quiere decir que cuenta con la información y que tiene la certeza de que se realiza en su área y en la organización. Si es **NO** quiere decir que usted no tiene evidencia de la aplicación y existencia de dicha información. Si es **NO SE** simplemente que hay desconocimiento y falta de información al respecto. Si usted elige **NA (No aplica)** significa que esa información no es necesaria.

II. OBJETIVOS Y METAS	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Usted y los integrantes de su equipo de trabajo tienen conocimiento de los objetivos y metas de su área.		X		
2. Usted y su equipo de trabajo participan en el establecimiento de los objetivos y metas del área a la que pertenecen.	X			



FACTORES DE ESTRUCTURA

I. VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Existe en la organización una declaración de visión, misión, valores y política de calidad.				
2. Es conocida y compartida por todos la política de calidad de la organización.				
3. Conoce los planes de acción para alcanzar la visión y misión.				
4. Conoce los objetivos y metas de la organización.				

II. OBJETIVOS Y METAS	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Usted y los integrantes de su equipo de trabajo tienen conocimiento de los objetivos y metas de su área.				
2. Existe un proceso claro para la revisión de avances y cumplimiento de los objetivos y metas.				
3. El equipo tiene metas y objetivos específicos, con los cuales todos los miembros están comprometidos.				

III. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Piensa que los sistemas operativos y/o administrativos de su área son adecuados y actuales.				
2. Piensa que los sistemas y procedimientos establecidos facilitan el trabajo individual y de equipo frente a sus clientes (internos y externos).				
3. Existen procedimientos escritos sobre el trabajo que se realiza.				

IV. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Las ideas que propone a su jefe son puestas en práctica.				
2. En cuanto a la organización del trabajo el jefe planea las actividades antes de ejecutarlas.				



V. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Cuenta usted y su equipo de trabajo con los recursos que se requieren (en calidad y cantidad) para el eficiente desarrollo de sus funciones.				
2. El mobiliario en el cual trabaja lo siente funcional y cómodo.				
3. El espacio con que cuenta es adecuado.				
4. El equipo que se le ha proporcionado es el adecuado.				
5. La iluminación de su lugar de trabajo es suficiente.				
6. Su lugar de trabajo siempre lo encuentra aseado.				

Comentarios: _____



FACTORES DE PROCESOS SOCIALES

I. CULTURA Y AMBIENTE LABORAL	SI	NO	NO SÉ	NA
1. El trato humano que existe entre todo el personal de la organización es bueno.				
2. El ambiente de trabajo en la organización es bueno.				
3. Se verifica que se cuente con un ambiente adecuado en las relaciones entre el personal dentro de la organización.				
4. El personal en la organización contribuye para que el ambiente de trabajo sea agradable.				
5. Piensa usted que el personal habla bien de los clientes como una obligación en lugar de cómo una oportunidad de trabajo y servicio.				
6. Si la organización necesita que se realice un trabajo fuera de las tareas asignadas se realiza con gusto.				
7. Las recompensas y las metas son vistos en general como si fueran la misma cosa.				
8. Cree usted que los jefes que pretenden supervisar superan en número a los líderes que tratan de desarrollar.				
9. Existe una tensión no verbalizada entre las personas clave de la organización.				
10. Usted por lo regular se siente aceptado por los compañeros, jefes y directivos.				
11. Piensa que dentro de su grupo los conflictos son reconocidos y se pueden manejar de manera abierta (frente al manejo oculto, la evasión o la crítica velada).				
12. Los conflictos que se suscitan afectan el rendimiento general del grupo.				
13. En general se puede calificar como adecuada la prontitud u oportunidad para manejar conflictos.				

II. ÉTICA	SI	NO	NO SÉ	NA
1. El jefe siempre cumple sus promesas.				
2. El equipo siente que su jefe siempre habla con la verdad.				



3. El equipo considera justo al jefe.				
4. El equipo considera responsable al jefe.				
5. Siempre existe coherencia en la organización en lo que se dice y lo que se hace.				
6. El personal siempre puede confiar en su jefe en cuestiones de trabajo.				
7. El jefe ha sugerido algo en contra de los principios éticos y morales del personal.				
8. La conducta del personal en la organización es guiada por un marco de respeto, honestidad, lealtad, compromiso y colaboración.				

III. COLABORACIÓN	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Existe apoyo y confianza entre jefe y colaboradores.				
2. Considera que el jefe inmediato se preocupa por promover la integración y un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores.				
3. Por lo general los individuos en el equipo sienten confianza para solicitar apoyo cuando lo requieren.				
4. Conoce las fuerzas y debilidades de los otros miembros del equipo; es decir, sabe cómo contribuyen al equipo y cuándo pueden necesitar ayuda.				
5. El ambiente de nuestro equipo es de ayuda mutua, cuando es necesario para hacer el trabajo.				
6. Los miembros del equipo se sienten con libertad de plantear los problemas que pueden repercutir en el desempeño del equipo.				
7. Las discusiones en las juntas de equipo se caracterizan por la participación abierta de los miembros.				

IV. LIDERAZGO	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Se siente identificado con el Director del Área.				
2. El estilo de liderazgo que existe en el equipo es desarrollador.				



3. El estilo de liderazgo que existe en el equipo es autoritario.				
4. El estilo de liderazgo que existe en el equipo es participativo.				
5. El estilo de liderazgo que existe en el equipo es pasivo.				
6. Nuestro jefe establece una línea de disciplina clara y consistente.				
7. El jefe crea un ambiente que propicia un sentimiento de unión.				
8. El jefe se esfuerza en ganar permitiendo a sus empleados también ganar.				
10.El jefe sabe como incentivar a sus colaboradores.				
11.El jefe actúa en forma ética.				
12.El jefe hace que el trabajo sea activo y se disfrute.				
13.El jefe trabaja en forma interactiva, no se limita a dar instrucciones desde su escritorio.				
14.El jefe reconoce sus errores.				
15.El jefe, tiene el apoyo de quienes trabajan para él.				

V. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Considera que su jefe se comunica en el trabajo efectivamente.				
a. horizontalmente				
b. verticalmente				
2. Es positiva la comunicación, apertura y franqueza en el equipo.				
3. En su opinión existe una retroinformación abierta y directa, no crítica, orientada a la mejora del trabajo y al crecimiento de las personas.				
4. Considera usted que se encuentra bien informado de los eventos y sucesos que ocurren a nivel de la organización.				
5. Esta usted bien informado respecto a los planes de su área.				
6. Se tiene establecida una buena coordinación y comunicación entre las áreas.				
7. Tiene información suficiente para realizar su trabajo correctamente.				



8. Considera que las opiniones del personal son tomadas en cuenta.

VI. PRESTACIONES	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Las prestaciones de que ha hecho uso, le han parecido razonables.				
2. La organización cuenta con un programa de vacaciones para el personal de la organización.				
3. Siempre se han respetado sus derechos como empleado de la organización.				
4. En comparación con otras empresas del sector, considera que los sueldos en la organización son competitivos.				

VII. CAPACITACIÓN	SI	NO	NO SÉ	NA
1. Tiene conocimiento de los cursos de capacitación que se imparten en la organización.				
2. Considera usted que la organización, le ha proporcionado cursos de capacitación suficientes para poder desempeñar adecuadamente sus funciones.				
3. Los conocimientos y habilidades que tiene el personal para realizar su trabajo son suficientes.				
4. En materia de capacitación la organización ha realizado una buena planeación y ejecución de la misma.				

Comentarios: _____

¡GRACIAS!



ANEXO 3

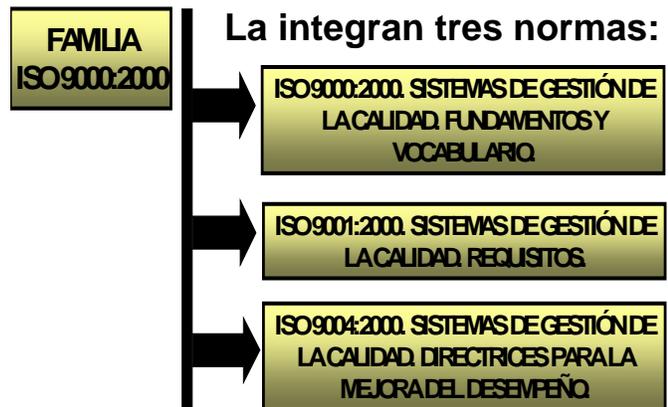
BOLETINES ISO

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 en SEP

Grupo SEP es una organización interesada en garantizar a sus clientes la calidad de su servicio, para lo cual se apega a las Normas de Calidad generadas por la ISO.

La ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización con sede en Ginebra, Suiza.

La familia de normas internacionales ISO 9000 son una guía para gestionar la calidad en las organizaciones.



En SEP tenemos los ejemplares originales de las normas, su custodia la tiene el Representante de la Dirección, con quien te puedes dirigir si las necesitas consultar.

La certificación que buscamos será bajo la Norma ISO 9001:2000, ya que de las tres es la que contiene los requisitos para implantar un sistema de gestión de calidad

CONCEPTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE DEBES CONOCER

Calidad.- satisfacer los requisitos del cliente

Eficaz.- lograr los resultados planeados

Proceso.- transformación de insumos en resultados

Alcance.- la (o las) actividades de la organización que abarca el sistema de calidad

EL ALCANCE DE SEP

Es lo que abarca nuestro sistema de gestión de calidad y lo que quedará certificado a nivel internacional, este es:

LA COMERCIALIZACIÓN DE SEGUROS DE VIDA

¿Qué tenemos que hacer en SEP para cumplir con la Norma?

En grandes temas podemos decir, que para cumplir con la norma debemos desarrollar:

- Una política y objetivos de calidad
- Un enfoque de procesos
- Un enfoque al cliente
- Un sistema documental
- Una definición de autoridad y responsabilidad
- Un control de no conformidades
- Una medición y análisis de datos para tomar decisiones
- Una mejora continua

Mediante estos boletines te informamos sobre como desarrollamos estos puntos.

Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad debe ser “eficaz”

La Norma ISO 9001:2000 marca como un deber **la planeación** del Sistema de Gestión de la Calidad para implementarlo, mantenerlo y mejorarlo.

Parte de esa planeación es la definición de la política y objetivos de calidad que ya conoces.

Nuestro sistema será eficaz si logra lo que se planea, como es el logro de esos objetivos y de todo lo que vayamos planteando en el desarrollo del sistema de calidad.

Recuerda nuestra política de calidad:

En Grupo SEP estamos comprometidos con la satisfacción de los requisitos de protección y ahorro de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios especializados, esforzándonos para lograr la mejora de nuestros procesos.

Al aplicar los requisitos de la norma eliminaremos la administración por reacción, ya que nos obliga a planear todas nuestras actividades.

Consulta los objetivos de calidad en nuestro manual de gestión de calidad y ve como son congruentes con la política.

EL ENFOQUE DE PROCESOS EN SEP

Para que en SEP, proporcionemos el servicio de comercialización de seguros, hemos identificado procesos para que mediante su interacción correcta, logremos satisfacer a nuestros clientes.



¿Imaginas la utilidad de que nuestro servicio se identifique a través de procesos?

Para cada uno vamos a poder:

- Conocer los insumos que requiere, así como sus especificaciones
- Describir las actividades de transformación
- Identificar sus resultados y sus características
- Poder medir el logro de resultados

Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos



Para ISO 9000 el proceso general o macroproceso considera insumos a los requisitos de los clientes, la transformación es todo el trabajo que se hace en la organización para generar el producto o dar el servicio (apegado a los requisitos de la Norma) y el resultado es la satisfacción del cliente.

En SEP hemos identificado 9 procesos, de los cuales 5 son claves y el resto de apoyo.

Los procesos clave son los que aseguran que los clientes reciban valor en los servicios de SEP, generando respuesta para los clientes.

Los procesos de apoyo soportan y proveen recursos a los procesos clave para que éstos tengan un funcionamiento ágil y adecuado.

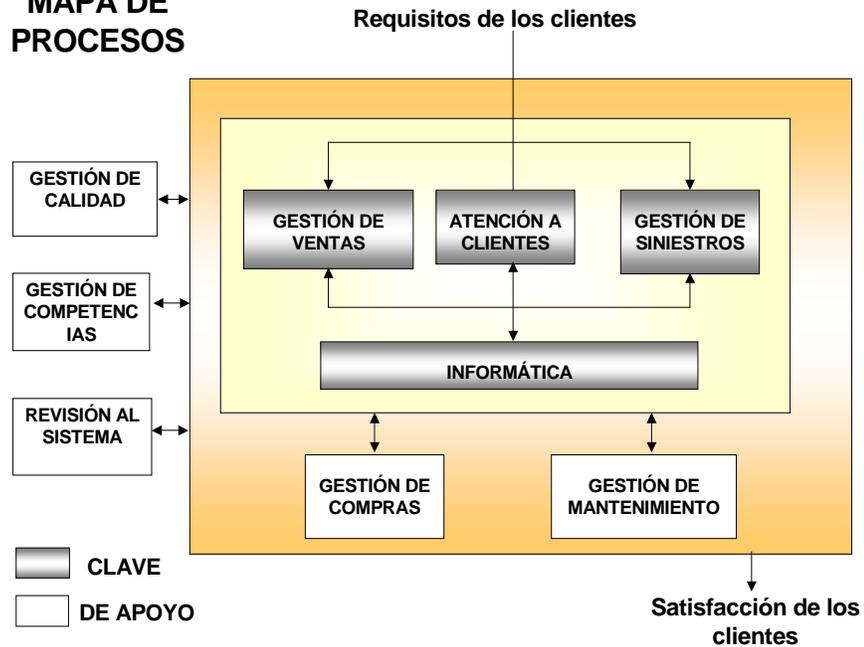
INTERACCIONES

La gráfica donde se muestran las interacciones de los procesos de SEP, que se encuentra en nuestro Manual de Gestión de Calidad, es nuestro mapa de procesos:

Los procesos clave y los de apoyo interactúan y operan para alcanzar los objetivos y

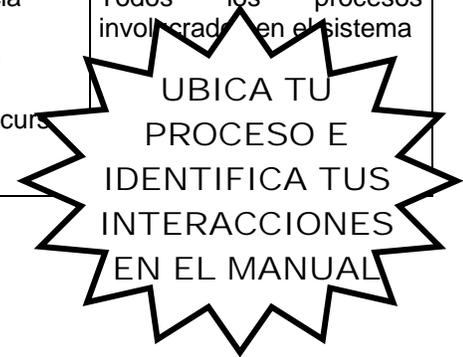
entregar un servicio de calidad a los clientes. Cada flecha que ves en el mapa representa un insumo o resultado, de acuerdo a las tablas como la siguiente, que están ubicadas en el manual de gestión de calidad:

MAPA DE PROCESOS



TABLAS DE INTERACCIONES DE LOS PROCESOS

REVISIÓN DEL SISTEMA			
INSUMOS	PROVEEDORES	RESULTADOS	CLIENTES
Evaluación de política y objetivos de calidad Informe de auditoría Estado mensual de no conformidades Estado mensual de acciones correctivas	Todos los procesos involucrados en el sistema	Mejora de la eficacia Mejora del servicio Necesidades de recursos	Todos los procesos involucrados en el sistema



ENFOQUE AL CLIENTE

Recuerda que “Calidad” significa satisfacer los requisitos de los clientes y de las partes interesadas.

En SEP el enfoque al cliente lo hemos traducido en diferentes acciones:

Acción 1 conocer los requisitos de nuestros clientes

Primeramente nuestros clientes son las clases de bajos recursos y dentro de estos hemos reconocido dos grupos, cuyos requisitos son:

CLIENTES PRIMARIOS.- Personas que tienen necesidad de protección y ahorro y por lo tanto requieren comprar una póliza de seguro, sus requisitos son:

- Trato amable
- Pago único y diferido
- Entrega inmediata de la póliza
- Precio accesible
- Información disponible en cualquier momento

CLIENTES SECUNDARIOS.- Son los designados como beneficiarios por el titular de la póliza (cliente primario) y que requiere del pago de la suma asegurada, sus requisitos son:

- Trámites sencillos
- Trato amable
- Pago inmediato

Acción 2 revisar con nuestros clientes los requisitos de cada servicio que demos

Particularmente por cada servicio que demos a nuestros clientes debemos asegurarnos que podemos cumplir con sus requisitos específicos para el servicio que nos solicita

¿Cómo se revisan los requisitos en SEP?



El acuerdo particular con el cliente se realiza a través del **consentimiento** en donde quedan definidos sus requerimientos y es base para poder proporcionar la póliza.

Acción 3 mantener una eficaz comunicación con el cliente

El cliente debe ser el centro de un sistema de información y asistencia en SEP que permita reconocerlo, atenderlo y servirlo, y de ser posible “mimarlo”.



En SEP hemos realizado un instructivo de trabajo que describe las acciones para comunicarnos con los clientes en cuanto a:

- A. Recepción
- B. Atención
- C. Requerimiento de acciones correctivas

Es el IT-GC-07/0, consúltalo en nuestros documentos.

EL SISTEMA DOCUMENTAL DE SEP

La Norma ISO 9001:2000 nos obliga a tener cinco tipos de documentos, ¿sabes si los tenemos en SEP?:

1.- Política de calidad y objetivos de calidad

El primer paso que dimos en nuestro sistema de calidad fue generar una política y objetivos de calidad, ambos quedaron formalmente documentados en la sección E de nuestro Manual de Calidad

2.- Manual de Gestión de Calidad

En SEP hemos documentado un manual de gestión de calidad el cual contiene como aplicamos los criterios de la Norma en nuestro sistema. Entre otra información contiene:

- El alcance de nuestro sistema
- El mapa de interacciones
- La referencia de nuestros procedimientos documentados

3.- Procedimientos documentados obligados por la Norma

En SEP hemos documentado los seis procedimientos que nos exige la Norma:

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Auditoría Interna
- Control de Producto No Conforme
- Acción Correctiva
- Acción Preventiva

4.- Registros requeridos por la Norma

Los registros son las evidencias que tenemos de realizar nuestro trabajo apegado a la Norma y ésta nos exige los siguientes:

- Registros de la Revisión por la Dirección
- Registros de Educación, Capacitación, Habilidades y Experiencia
- Registros de revisión de los consentimientos de los clientes y de las pólizas, además de cualquier acción derivada de su revisión
- Registros de evaluaciones y acciones tomadas sobre proveedores
- Registros de auditorías internas
- Registros de no conformidades
- Registros de resultados de acciones correctivas
- Registros de resultados de acciones preventivas



5.- Documentos requeridos por la organización para el eficaz funcionamiento del sistema

Aquí la Norma nos deja documentar lo que nos parezca necesario para que nuestra operación funcione adecuadamente

¿Qué documentamos al respecto?



Como nuestro sistema de calidad está basado en procesos y estos son una transformación de insumos en resultados debemos asegurarnos que esa transformación se realice de la mejor manera y siempre igual.

La transformación de nuestros procesos la describimos en procedimientos:

Procesos	Procedimientos
Gestión de Ventas	1. Ventas
<i>Informática</i>	2. Altas y Modificaciones 3. Aplicación de pagos
<i>Gestión de Siniestros</i>	4. Pago a siniestros
<i>Atención a clientes</i>	5. Suspensión de pagos y/o rescate 6. Devolución de pagos
<i>Gestión de Compras</i>	7. Compras
<i>Revisión del Sistema</i>	8. Revisión del Sistema
<i>Gestión de Competencias</i>	9. Competencias y Capacitación
<i>Gestión de Mantenimiento</i>	10. Mantenimiento de Equipo Informático
<i>Gestión de Calidad</i>	11. Elaboración de Procedimientos 12. Control de Documentos 13. Control de Registros 14. Auditorías Internas de Calidad 15. Control de Producto No Conforme 16. Acciones Correctivas 17. Acciones Preventivas

En nuestro sistema documental contamos con:



El Manual de Calidad

Es el documento maestro del sistema, en donde podemos encontrar todos los lineamientos que hemos determinado con respecto a la calidad.

Procedimientos

Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como las personas realizan un trabajo. Nuestros procedimientos cuentan con un diagrama de flujo que permite tener una

representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad.

Instructivos de Trabajo

También contamos con instructivos de trabajo para explicar en detalle el cómo se efectúa una operación concreta.

Formatos

Finalmente los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización, y que una vez requisitados se convertirán en registros.

DEFINICIÓN DE AUTORIDAD RESPONSABILIDAD

Algo importante en el diseño de nuestro sistema de calidad para asegurar un manejo adecuado de todas las actividades es que todos los que trabajamos en SEP y afectamos la calidad del servicio conozcamos nuestra autoridad y responsabilidad.

Definir **autoridad** significa identificar a la persona a quien se permite tomar una decisión.

Definir **responsabilidad** es identificar a la persona cuya obligación es garantizar que se realiza una tarea específica

¿Cómo definimos la autoridad y la responsabilidad en **SEP** dentro de nuestro Sistema de Gestión de Calidad?



Tomamos 2 acciones:



1.- Desarrollamos Identificaciones de Competencia

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA	
Nombre del puesto	Área
Puesto al que Reporta	Puestos que le Reportan
FUNCIONES	
1	
2	
3	
4	
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
EXPERIENCIA	
HABILIDAD	

Este es un documento que concentra la información de cada puesto identificado en nuestro sistema de gestión de calidad.

Contiene información general como nombre del puesto, proceso, puestos al que reporta y que le reportan y funciones.

También contiene la identificación de competencia para el puesto.

¿Qué es la competencia?

¿Sabes si eres competente para ocupar el puesto que desempeñas?

Es la combinación de educación, experiencia, formación y habilidades, que conducen a una ejecución efectiva de las tareas en un puesto.

Educación: grado mínimo de escolaridad que se requiere para ocupar el puesto y que debe ser comprobado con documentos oficiales.

Experiencia: conocimiento adquirido con la práctica del desempeño de un puesto o trabajo similar, determinado en tiempo.

Formación: cúmulo de conocimientos adquiridos mediante capacitación.

Habilidad: destreza básica fundamental, ya sea de carácter mental o física y que su aplicación le da efectividad al desempeño del puesto.

¡¡Conoce tu competencia consultando la identificación de competencias que te corresponde con el representante de la dirección!!

Todos debemos cubrir la competencia que requiere nuestro puesto, para demostrar esto el Representante de la Dirección cuenta con expedientes de cada persona que desempeña un puesto dentro del sistema de gestión de calidad, con los comprobantes de cubrir dicha competencia.

2.- Identificamos responsables de ejecutar actividades en los procedimientos

El método de trabajo que detallamos en nuestros procedimientos lo presentamos de dos maneras:

- Diagrama de Flujo y
- Descripción de Actividades

En la descripción de actividades de cada procedimiento indicamos el responsable de realizar cada paso que hemos identificado.

Ubícate como responsable en la descripción de actividades del procedimiento que ejecutas.

3.- Finalmente documentamos una matriz de responsabilidades con respecto a cada criterio de la Norma, consúltala en el Manual de Calidad.

CONTROL DE NO CONFORMIDADES

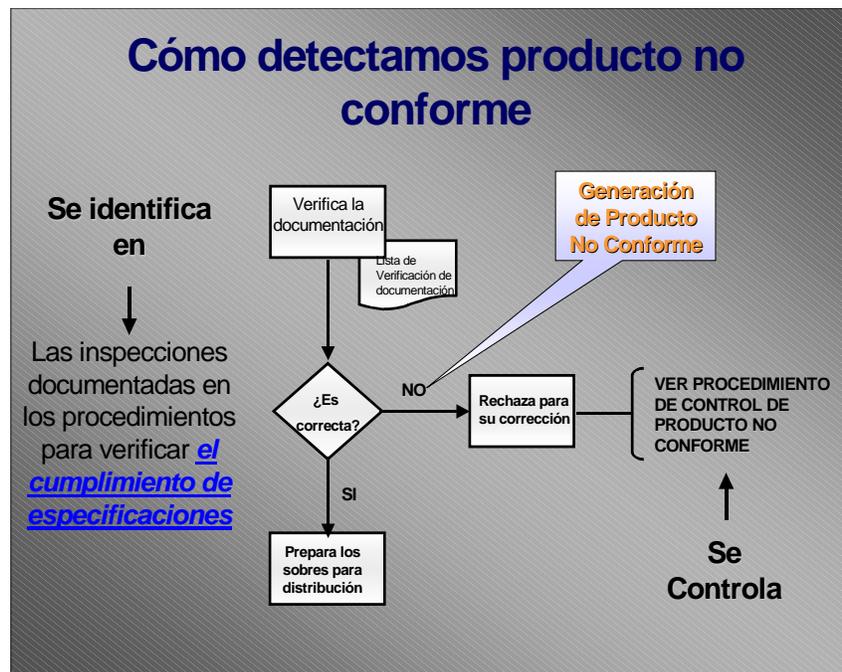
Ya mencionamos que calidad es satisfacer requisitos, también se dijo que los requisitos deben ser revisados para asegurar que se pueden cumplir, entonces el servicio debe cumplir una serie de requisitos, “Debe ser conforme con requisitos acordados”.

Un producto no conforme es precisamente eso, algo que forma parte del servicio que prestamos al cliente y que al realizar inspecciones lo detectamos fuera de las especificaciones acordadas.

La Norma le llama control del producto no conforme ya que lo detectamos antes de que se entregue al cliente y hagamos lo necesario para eliminar la falla detectada.

En SEP se determina que habrá producto no conforme cuando en las inspecciones se detecte algún error en:

- Error en el consentimiento
- Error en la póliza
- Error en la elaboración del cheque



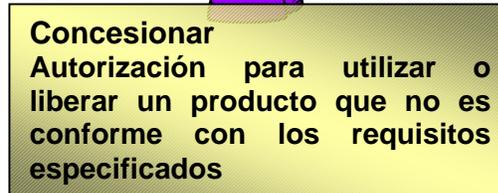
Una vez detectado debemos decidir que hacer con él (disposición), para ello tenemos tres opciones:

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes posibilidades:

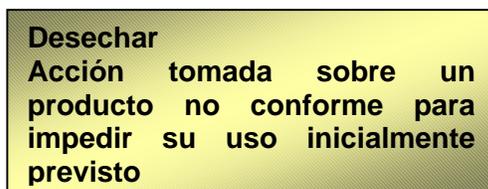
1.- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada:



2.- Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente



3.- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.



Cómo registramos el producto no conforme

REPORTE DE PRODUCTO NO CONFORME		
No.	Fecha:	
DETECCIÓN		
Descripción de la No Conformidad		
EVALUACIÓN		
Procede	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
DISPOSICIÓN		
Retrabajar	Desechar	Concesionar
EJECUCIÓN		
Resultados		
REINSPECCIÓN		
Cumple especificaciones	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Quando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos

Todo lo que determinamos sobre el producto no conforme, desde su detección debe quedar documentado en un reporte de no conformidad.

¿Qué otras no conformidades hay?

- 1.- Quejas internas.-** si tu trabajo se ve detenido por falta de información o producto que debió darte alguien en la organización debes documentar una queja interna.
- 2.- Quejas externas.-** cuando no cumplimos con algo que nuestra cliente espera y nos lo reclama debemos documentar una queja externa.
- 3.- Hallazgos de auditoría.-** los auditores tanto internos como externos se encargan de verificar el cumplimiento de nuestro sistema de calidad, cuando detectan que no es así, se documenta un hallazgo.

Y ahora..... ¿qué hacemos con ellas?



**Debemos evitar su
recurrencia**

**En primer lugar
debemos saber la
causa que provoca la
no conformidad**

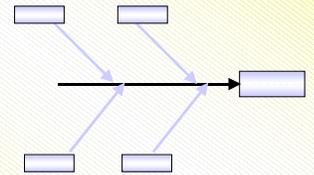


**Para ello hay la técnica en un
instructivo de trabajo**

**Determinar las causas de las no
conformidades**



**Diagrama de Causa
y Efecto**



Documentar la acción correctiva

REPORTE DE ACCIÓN CORRECTIVA		
No.	Fecha:	
FUENTE		
Producto No Conforme	Quejas Internas Externas	Hallazgos Internos Externos
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD		
CAUSAS		
ACCIÓN A TOMAR		
VERIFICACIÓN DE RESULTADOS		
Revisión 1	_____	_____
Revisión 2	_____	_____
Revisión 3	_____	_____
Se vuelve a presentar el problema <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		

**Registrar los
resultados de las
acciones tomadas**

**Revisar las acciones
correctivas tomadas**

**Después debemos
determinar la acción que
eliminará el problema**

**Y documentar todas las
decisiones tomadas en
nuestro reporte de acción
correctiva**



ANÁLISIS DE DATOS PARA TOMAR DECISIONES

En SEP dejaremos de generar datos sólo para tener archivos.....ahora examinaremos la información que contienen, para tomar decisiones.



La información que utilizemos en SEP debe seguir las siguientes reglas:

- Ninguna inspección sin registro
- Ningún registro sin análisis
- Ningún análisis sin acción

ISO 9000 exige analizar datos apropiados para evaluar la eficacia del sistema

¿Recuerdas qué es eficaz?

.... es lograr los resultados planeados

En SEP seguimos cuatro pasos para aplicar este requerimiento de la norma:

1º Determinamos los datos que debían recabarse y analizarse

Hemos identificado los datos que nos aportarían realmente información sobre la eficacia de nuestro sistema y por lo tanto, sobre el crecimiento de nuestra organización:

2º Determinamos responsabilidades, frecuencia y método para recolección de cada dato.

Política de Calidad
Objetivos de Calidad
Satisfacción y quejas de los clientes
Calidad del Servicio
Desempeño de los Procesos
Resultados de Auditorías
Acciones Correctivas
Acciones Preventivas
Ambiente Laboral
Desempeño de proveedores
Sugerencias de mejora

Nos dimos a la tarea de determinar quien y cuando debía generar esta información y a través de que medio, por ejemplo:

- **Informes.-** informe de auditoría
- **Gráficos.-** satisfacción de los clientes
- **Reportes.-** estado mensual de acciones correctivas, concentrado de quejas de los clientes.
- **Estadísticas.-** comportamiento de los procesos

3º Definimos las responsabilidades para el análisis de datos

De manera individual hay diferentes responsables de analizar la información:

- Los responsables de los procesos
- El Coordinador de Calidad
- El Representante de la Dirección



De manera conjunta

- El comité de calidad

4º Revisamos periódicamente la información que debe ser analizada

En SEP cada seis meses se reunirá el comité de calidad para realizar la revisión del sistema donde se analizará toda la información que proporcionan los datos recabados.

Cada responsable individual aportará su información para realizar el concentrado de información para la revisión del sistema, el cual será analizado en reunión de comité para tomar decisiones relacionadas con:



- Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- Las necesidades de recursos

MEJORA CONTINUA

¡La mejora es la clave del crecimiento
y la permanencia!

Al aplicar los criterios de ISO 9000 provocamos mejora, tales como:

1.- Acciones Correctivas

Como vimos las no conformidades que se identifiquen en el funcionamiento del sistema deben generar acciones correctivas para **evitar que vuelvan a suceder**, para lo cual se debe proceder a identificar la causa por la que sucedió el problema y establecer una acción para evitarlo y finalmente verificar que la acción decidida fue eficaz, o sea que realmente eliminó el problema. Esto se documenta en reportes de acción correctiva.

2.- Acciones Preventivas

De igual manera que funcionan las acciones correctivas, funcionan las

preventivas, con la diferencia de que éstas atienden un problema potencial, algo que no ha ocurrido pero que detectamos que puede suceder y para **evitar que ocurra** generamos una acción preventiva que también debemos de verificar su efectividad.

3.- Auditorías Internas

Son un método de autocontrol a través del cual un equipo de auditores internos, personal de nuestra propia empresa verifica la aplicación de nuestro sistema de calidad identificando desviaciones para que se resuelvan vía acciones correctivas.

.....pero ISO 9000 también requiere que se facilite la mejora del sistema

La acción correctiva respecto a los problemas existentes, la prevención de problemas previsibles y la auditoría interna llevarán a la mejora pero se debe asumir un enfoque más estratégico, ampliando las posibilidades de mejora. **Esta puede lograrse aun cuando no es aparente ningún problema evidente.**

Mejora Continua

La mejora continua es definida por la Norma como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. Es importante evaluar constantemente las condiciones de la prestación del servicio para poderlo mejorar.

En SEP se han formado dos **grupos de mejora** que tratarán diversos temas para hacer sugerencias de mejora, su funcionamiento es de mucha trascendencia ya que desarrollará una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua.



Tú puedes participar en la mejora si tienes alguna sugerencia o interés de plantear algún tema o problema que se relacione con el servicio. Ya estás en uno de los dos grupos:

- Grupo de Mejora ELITE.- procesos clave
- Grupo de Mejora PRESTIGIO.- procesos de apoyo

Estos grupos se reunirán al menos una vez al mes, no dejes pasar la oportunidad de expresarte dentro de ellos.

***No lo olvides
cualquier aportación
de tu parte, nos
interesa!!***