



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA IMPLEMENTAR ISO 9001:2008 EN
CONSORCIO NACIONAL DE SEGUROS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS

JESSICA FABIOLA HERNANDEZ VILLEGAS

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
RAFAEL MESA FERES

SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2010

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es diseñar una herramienta sistemática para implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001: 2008 en Consorcio Nacional de Seguros.

La necesidad de realizar el presente trabajo nace cuando Consorcio identifica el requerimiento de escalar el trabajo de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001, que ha sido realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH, sin perder el know how ganado durante la ejecución del proyecto.

Cabe señalar además, que este trabajo es un aporte a la organización, debido a que ISO 9001:2008 define los requisitos de un sistema de gestión de calidad, sin embargo, no define las actividades a seguir para el cumplimiento de los requisitos establecidos, ni tampoco la manera de implementarlos en una organización.

El desarrollo fue en base al trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH, lo que permitió realizar la validación de las actividades propuestas a medida que se definían en el sistema.

La estructura de análisis, se realizó mediante: The Methodology of The Seven-Step Progress (The SSP), expuesta en el libro "Advanced Systems Thinking, Engineering, and Management de Derek K. Hitchims".

Como resultado de este trabajo se obtuvo un sistema de implementación de ISO 9001:2008, para la línea de seguros de vida de Consorcio y sus actividades realizadas en la Región Metropolitana. Dicho resultado considera dos componentes principales (resultantes también de este trabajo), el primero de estos se refiere a los "componentes de vida" que permiten mantener en funcionamiento el sistema mientras se implementa ISO 9001, y el segundo, al "método de implementación en las áreas" que corresponde a una metodología que describe las actividades que se deben realizar para implementar ISO en las área que participan en el proceso.

En conclusión a través de este trabajo se logró obtener una metodología aplicable a la organización que permitirá replicar el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH al resto de las áreas de Consorcio Nacional de Seguros.

Finalmente se recomienda, no intentar utilizar este sistema de manera segmentada o incompleta, ya que cada una de sus partes ha sido definida después de un profundo análisis metodológico, que busca resguardar la coherencia del sistema y el cumplimiento del objetivo.

AGRADECIMIENTOS

El camino recorrido durante estos dos años ha sido gratificante pero muy esforzado, el cansancio con el paso de los meses se comenzaba a sentir, pero siempre estuviste ahí apoyándome y regalándome las fuerzas para seguir y lograr esta meta que me había planteado cumplir.

Simplemente gracias porque llego al final de esta etapa con la meta más que cumplida y contigo a mi lado para celebrar!

*Para, **José Luis***

INDICE DE TEMAS

TEMAS	Páginas
1.- Introducción	5
2.-Objetivo	7
3.-Alcance	7
4.-Metodología	8
5.-Marco teórico	9
- Sistema de gestión de calidad.....	9
- Principales características de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001.....	10
- ISO 9001: 2008.....	11
- The methodology the seven step progress.....	13
- Balanced Scorecard	17
6.-Principales características de Consorcio	18
7.-Desarrollo	29
7.1 Entendimiento del problema.....	29
7.2 Definición de las necesidades.....	40
7.3 Desarrollo de los procesos y estructura.....	67
7.4 Estimación de las capacidades.....	81
7.5 Desarrollo del rendimiento.....	85
7.6 Desarrollo de la eficacia.....	89
7.7 Evaluación de la posible solución.....	95
8.- Resultado	103
9.- Condiciones necesarias para la aplicación de la metodología ...	122
10.-Conclusiones	127
11.-Bibliografía	129

INTRODUCCIÓN

El proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001, se realiza considerando los requisitos de dicha norma. Si bien existen una serie de documentos relacionados con el análisis de los requisitos y su manera de implementarlos, cuando una organización decide hacerlo, debe encontrar la manera apropiada de llevar a cabo el proceso de implementación para adecuarlo a la cultura organizacional y a las necesidades estratégicas de la empresa. Lo que busca este trabajo es justamente, utilizar el Know how obtenido de la implementación realizada en la Subgerencia de Gestión de RRHH, ya que mediante dicho proceso, se crearon herramientas facilitadoras para la ejecución del proyecto, que se validaron y ajustaron a medida que el proyecto avanzaba.

El trabajo realizado en la Sugerencia de Gestión de RRHH, se ha desarrollado considerando los requisitos para un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2008. El proyecto, es pionero en esta temática dentro de Consorcio y se está realizando con el apoyo del departamento de Calidad Corporativa de la empresa.

Durante el desarrollo de la implementación del sistema se han detectado muchas oportunidades de mejora tanto en los procesos internos de la subgerencia, como en la misma metodología de trabajo, lo que ha ido enriqueciendo tanto al equipo de apoyo de Calidad Corporativa, como al personal de subgerencia, dándoles una nueva mirada en la manera de enfrentar sus trabajos.

En resumen el proceso ha traído muy buenos resultados y con el tiempo ha establecido herramientas de trabajo, que se adecuan a la lógica operacional de Consorcio.

En consideración con esto último, nace la inquietud de que pasará en el futuro cuando se termine este proyecto y probablemente se quiera implementar en el resto de la compañía. ¿Cómo hacer para que no se pierda la experiencia ganada en el proceso de implementación en Subgerencia de Gestión de Recursos Humanos?, ¿cómo hacer para que el éxito de la implementación en otras áreas no

dependa absolutamente de los líderes de implementación? ¿Existe la posibilidad de contar con una metodología estándar de implementación para Consorcio? Es por esto que el presente trabajo busca dar respuesta a estas interrogantes y a todas aquellas que se desprendan del análisis de este caso, buscando herramientas sistémicas que permitan una solución sustentable en el tiempo.

Descripción del problema:

El proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008 en la Subgerencia de Gestión de RRHH, considera los lineamientos estratégicos de la compañía, y a medida que se implementa genera un importante Know how relacionado con la experiencia de adaptación de los requisitos de la norma, a la realidad de la compañía. Por lo tanto se convierte en un referente para el resto de las áreas de la organización que quieran realizar el mismo proceso.

La problemática se genera cuando se analiza la posibilidad de escalar el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH al resto de la compañía, ya que no se cuenta con una metodología que permita reproducir el trabajo realizado e integre los nuevos sistemas con los ya existentes.

Este trabajo de titulación, busca responder dicha problemática, diseñando una metodología escalable, para implementar ISO 9001: 2008 en Consorcio Nacional de Seguros, que impida la creación de “islas” o sistemas aislados, permitiendo, la integración de uso de recursos y el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

1. OBJETIVO

Diseñar una herramienta sistemática para implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001: 2008 en Consorcio Nacional de Seguros.

2. ALCANCE

El diseño de la metodología se basará en el trabajo de implementación de ISO 9001:2008, realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH y el know how ganado en dicha experiencia.

Este trabajo de titulación considera sólo el diseño de la metodología escalable para la compañía de negocios vida de Consorcio Nacional de Seguros y sus actividades realizadas en la Región Metropolitana, debido a que el periodo de tiempo destinado para este trabajo de titulación no permitió realizar un análisis a nivel nacional.

Este trabajo de titulación no considera la implementación de dicha metodología.

Como resultado de este trabajo se obtendrá el diseño de un sistema de implementación, sustentado con the methodology of The Seven- Step Progress (The SSP), para su definición.

Este trabajo no considera la definición específica de metodologías de trabajo, como por ejemplo, técnicas de capacitación, de redacción de documentos, etc.

3. METODOLOGÍA

La problemática que se quiere abordar en este trabajo de tesis, resulta compleja, debido a la gran cantidad de variables que podrían afectar en la definición de una posible solución, es así como es necesario un análisis sistémico, para procurar el conocimiento y la comprensión integral de todos los elementos que conforman la situación problemática. Una aplicación correcta de la Teoría de Sistemas debe de ayudar a evaluar y seleccionar adecuadamente las alternativas de solución de un problema.

Para el análisis de la problemática planteada y el desarrollo de la metodología escalable, se utilizará “the methodology of The Seven- Step Progress (The SSP)”, expuesta en el libro “Advanced Systems Thinking, engineering, and management de Derek K. Hitchins.¹ Esta metodología es complementaria al concepto KAISEN, en el que se considera cada paso complejo, visto como un grupo de pequeños pasos, los que a su vez también podrían llegar a descomponerse.

El detalle de la metodología se encuentra expresada en el marco teórico del presente trabajo. A continuación se presentan los siete pasos a desarrollar a modo de referencia.

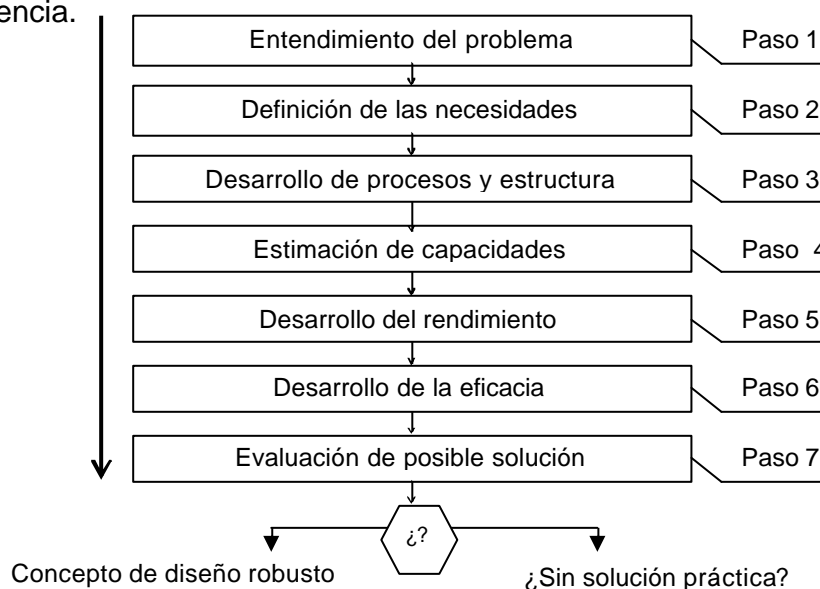


Figura 3.1: Resumen the methodology of The Seven- Step Progress

¹ El nombre de la metodología en español es “Los siete pasos continuos”. El título del libro es “Sistemas de Pensamiento Avanzado, ingeniería y gestión.

4. MARCO TEORICO

El marco teórico del presente trabajo considera los siguientes temas:

- 4.1 Sistema de gestión de calidad
- 4.2 Principales características de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001.
- 4.3 ISO 9001:2008
- 4.4 The methodology of The Seven- Step Progress (The SSP)
- 4.5 Balanced Scorecard

4.1 Sistema de gestión de calidad:

El concepto de sistema de gestión de calidad, según ISO 9000, se encuentra compuesto por:

- Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- Sistema de gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.
- Sistema de gestión de la calidad: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- Objetivos de calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

4.2 Principales características de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:

ISO 9001², 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.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

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

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos

² Este texto ha sido extraído de la introducción de la norma ISO 9001.

- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

En la figura 4.1, se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 4.1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

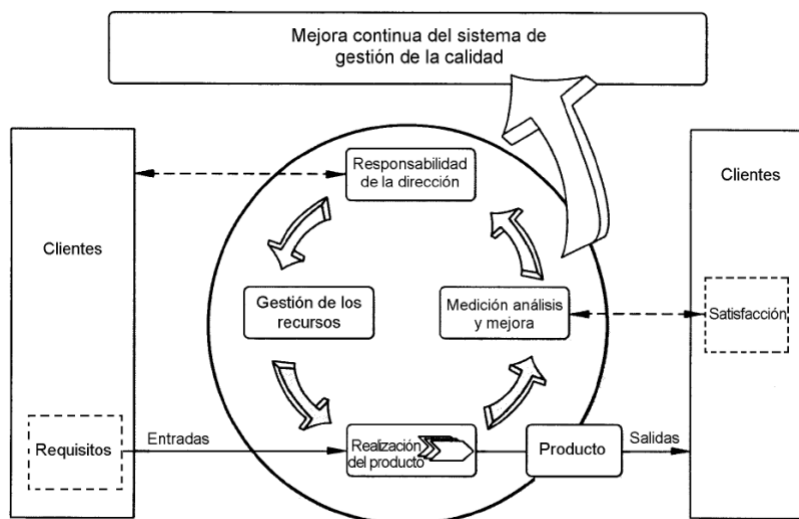


Figura 4.1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

4.3 ISO 9001:2008:

ISO 9001: 2008 es la última versión de la norma certificable que emite ISO (Internacional Organization for Standardization), para los sistemas de gestión de calidad.

ISO, es una de las organizaciones más grande del mundo que desarrolla y edita Normas Internacionales.

ISO es una red de los institutos nacionales de normalización de 162 países, existe un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema.

La ISO es una organización no gubernamental que forma un puente entre los sectores público y privado. Por un lado, muchos de sus institutos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países, o están obligados por su gobierno. Por otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, después de haber sido creado por las asociaciones nacionales de las asociaciones de la industria. Por lo tanto, las normas ISO permiten llegar a un consenso sobre las soluciones que satisfagan tanto los requisitos de negocio y las necesidades más amplias de la sociedad

ISO 9001:2008, es una de las normas definidas por la Organización internacional de estandarización (ISO), que define requisitos básicos que el sistema de gestión de la calidad de una organización debe poseer.

Los requisitos de esta norma son:

- Requisitos generales para un sistema de gestión de calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición análisis y mejora

4.4 The methodology of The Seven – Step Progress (The SSP):

Se debe considerar que los sistemas están compuestos por personas. Una organización esta compuesta por personas, costumbres y tradiciones propias y de la organización. Inicialmente se debería identificar, cuales son las características de la organización, cuales son sus procesos y procedimientos y luego pensar en herramientas de apoyo, como la tecnología, que puedan ayudar a la productividad.

Considerar este factor significa, tomar conciencia que las personas que componen una organización tienen mucho impacto en la lógica de los sistemas de trabajo.

Como elementos estratégicos para abordar las actividades con equipos de trabajo se encuentran:

- Tener propósito como factor motivador.
- Contar con medidas de control de eficacia.
- Considerar la capacidad antes del rendimiento. Ya que es necesario conocer las capacidades que se tienen antes de las tasas de rendimiento.
- Antes de analizar las tecnologías disponibles para la solución del problema, analizar y desarrollar en lo posible las capacidades humanas, para mejorar la productividad.

Luego, considerando las menciones anteriores, la metodología "The Seven-Step Progress" (The SSP), se estructura de la siguiente manera:

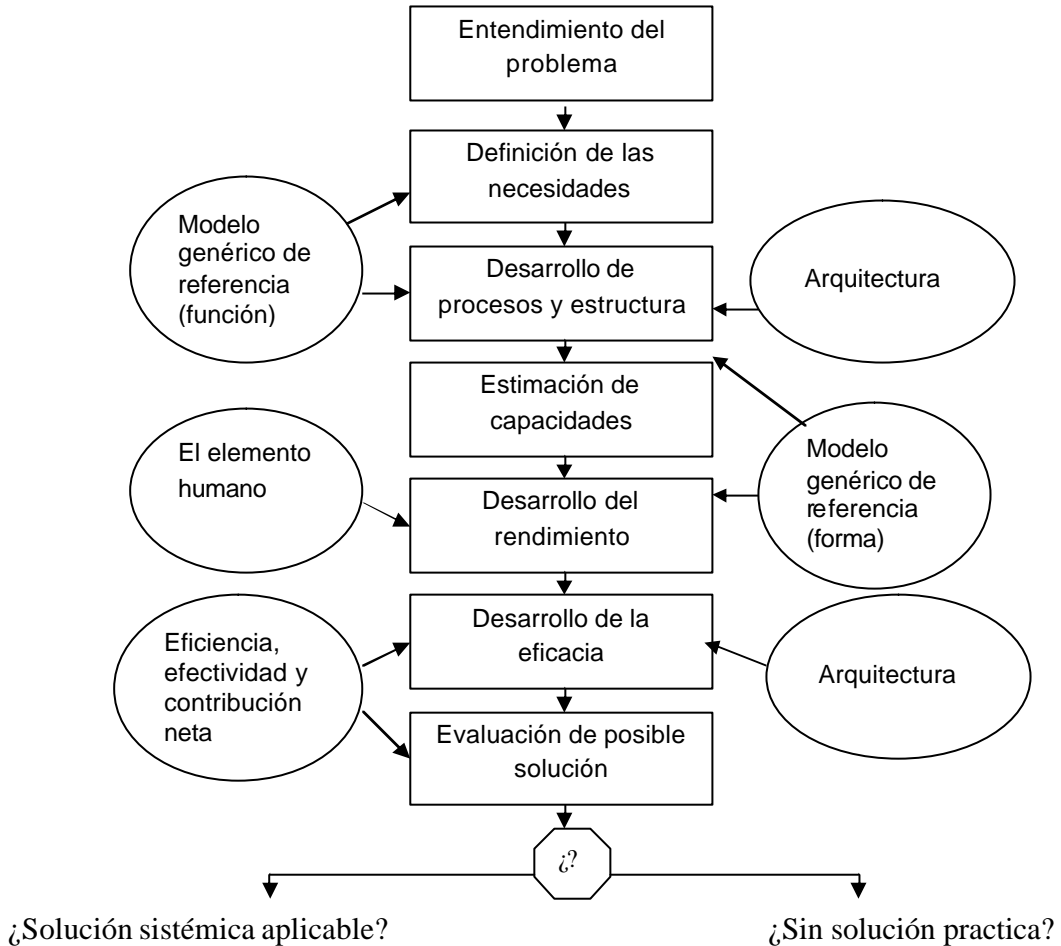


Figura 4.2: Methodology of The Seven- Step Progress

La metodología "The Seven- Step Progress"³ (The SSP). Denominada en español como la metodología de los siete pasos continuos. Propone que los siete pasos forman un continuo. Esto no es del todo exacto ya que se puede observar como se parte de lo menos denso a lo más complejo, es decir de la problemática (o temática en análisis) y se llega a la posible solución. Además que cada paso es muy complejo y puede ser visto como

³ Metodología expuesta en el libro "Advanced Systems Thinking, engineering, and management de Derek K. Hitchins.

un grupo de pequeños pasos, los que a su vez también podrían llegar a descomponerse.

El modelo de los siete pasos, no trabaja de manera reduccionista sino más bien se preocupa a nivel de detalle que permita descomponer la información y llegar a la solución.

Los pasos de esta metodología son:

Paso 1: entendimiento del problema

Paso 2: definición de las necesidades

Paso 3: desarrollo de procesos y estructura

Paso 4: estimación de las capacidades

Paso 5: desarrollo del rendimiento

Paso 6: desarrollo de la eficacia

Paso 7: e valuación de la posible solución.

Claramente la metodología de los siete pasos continuos busca conceptualizar ***un problema mediante la identificación sistemática de la problemática***, el objetivo es encontrar un resultado aún cuando no exista una solución razonable.

Debido a que la actualidad no existe un acuerdo en relación al concepto de diseño, pueden existir casos en que se opte por llegar hasta el paso 4, y sentir que el diseño del sistema se encuentra realizado y que no es necesario el trabajo en los pasos siguientes, incluso para algunos el paso cinco podría ser el último. Por lo que se define que esta metodología puede ser utilizada de manera completa o hasta los pasos en que se crea que el diseño del sistema se encuentra completo.

Descripción de los pasos de la metodología:

Paso1. Entendimiento el problema: en esta etapa se debe analizar el problema, identificando los sistemas de interés, sistemas relacionados y sus respectivas objetivos y fronteras; analizando cual es el medioambiente que los rodea, cuales son las influencias presentes, y de qué manera se podría neutralizar las perturbaciones causadas por la introducción de un nuevo sistema. En esta etapa también se debe determinar o prescribir las interacciones y los recursos.

Paso2. Definición de las necesidades: en esta etapa, se deben definir los lineamientos principales y diseñar una estrategia que permitan lograr el objetivo, se deben definir medidas de eficacia, postular cuales podrían ser las principales amenazas que afecten el cumplimiento del objetivo, identificar las principales funciones y actividades.

Paso3. Desarrollo de procesos y estructura: identificar los sistemas internos y externos, desarrollar las actividades, establece posibles soluciones.

Paso4. Estimación de las capacidades: se debe estimar y analizar con que se cuenta en términos de equipamiento, infraestructura y recursos humanos, para dar solución al problema, considerando el modelo de referencia genérica de forma, es decir lo que el sistema de referencia es.

Paso5. Desarrollo del rendimiento: en esta etapa se debe considerar de qué manera se requerirá el aumento de las capacidades tanto de equipamiento e infraestructura y del recurso humano asociado, se debe diseñar la estructura necesaria y estimar en lo posible, los costos de este aumento de capacidad de recurso.

Paso6. Desarrollo de la eficacia: en esta etapa se debe identificar cuáles serían los factores que afecten a supervivencia y disponibilidad del sistema, y diseñar los planes que permitan atacar y asegurar que el sistema se desarrolle y mantenga.

Paso7. Evaluación de la posible solución: en esta etapa se debe explorar los riesgos, estimar los costos, evaluar a contribución, mejorar la solución preferida, armonizar con los sistemas relacionados.

Obs. Esta metodología recomienda utilizar los siete pasos pero estos pueden se usados por partes u omitir uno de ellos.

4.5 Balanced Scorecard (Mapa estratégico):

El mapa estratégico provee un marco para vincular los activos intangibles con la creación de valor para los accionistas mediante cuatro perspectivas interrelacionadas. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estratégica en términos financieros tradicionales como ROI, valor para el accionista, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y menores costos por oportunidad. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes. Esa propuesta de valor da forma a contexto en el que los activos intangibles crean valor. La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos claves que generan y entregan una propuesta de valor diferenciada al cliente. En la base de mapa tenemos la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, que identifica los activos intangibles más importantes para a estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que tipo de clima (el capital organizacional) se necesitan para sustentar los procesos internos de creación de valor. Estos activos intangibles deben estar integrados y alineados a los procesos internos cruciales.

5. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE CONSORCIO NACIONAL DE SEGUROS

Consortio Nacional de Seguros (CNS), es un conglomerado de seguros y servicios financieros, formado íntegramente por capitales chilenos, administra activos que superan los US\$5.000 millones, posee una larga trayectoria en Chile y cuenta con cobertura geográfica a nivel nacional, distribuida en 25 oficinas desde Arica hasta Punta Arenas y empleando a más de 2.000 personas a través de sus distintas filiales.

Los principales productos entregados por Consortio son: Seguros de Vida, Seguros de Automóvil, Seguros sobre Bienes Raíces y Bienes Físicos, Seguros con Ahorro, Rentas Vitalicias, Ahorro Previsional Voluntario, Seguros Colectivos, Fondos Mutuos, Corredora de Bolsa, Créditos Hipotecarios, Créditos de Consumo y Tarjeta de Crédito Consortio VISA.

Consortio Financiero S.A. es dueño del:

- 99,7% Consortio Vida
- 99,9% Consortio Seguros Generales
- 99,9% Consortio Créditos Hipotecarios
- 99,9% Consortio Corredores de Bolsa
- 50% Investis Fondos Mutuos (en sociedad con Compass Group International)

5.1 Lineamientos estratégicos principales:

Misión:

En Consortio los clientes, accionistas y las personas son parte fundamental de la misión:

Somos una organización que ofrece una variedad de servicios financieros de excelencia para permitir a nuestros clientes satisfacer sus necesidades de prosperidad familiar y seguridad patrimonial.

Creamos valor para nuestros accionistas, construyendo relaciones de confianza con quienes interactuamos y cumpliendo nuestro rol de buen ciudadano empresarial.

Ofrecemos las condiciones para que las personas en nuestra organización desarrollen todo su potencial, en un ambiente laboral desafiante y de respeto a los valores que profesamos.

Visión:

Ser líder en la industria aseguradora y un actor relevante en ahorro y créditos, generando una rentabilidad adecuada en todas las líneas de negocio.

Valores:

Integridad: *la ética, la transparencia, y la honestidad son parte de mi trabajo.*

Excelencia: *busco siempre hacer un buen trabajo y con un sello de calidad.*

Respeto: *trato a los demás con dignidad, asumo mis compromisos y cumplo con las normas de la compañía.*

Cooperación: *participo de activamente en mi equipo y contribuyo con otras áreas al logro de los objetivos de la compañía.*

Proactividad: *me planteo desafíos y tomo la iniciativa para realizar mejoras que aporten a mi trabajo y el de otros.*

Flexibilidad: *estoy dispuesto y me adapto a nuevas ideas, procedimientos y prácticas que agregan valor a mi desempeño y a Consorcio.*

5.2 Estructura organizacional:

Consorcio se encuentra estructurado sobre la base de gerencias funcionales que depende de gerente general.

La primera línea de gerentes se representa en la figura 5.1:

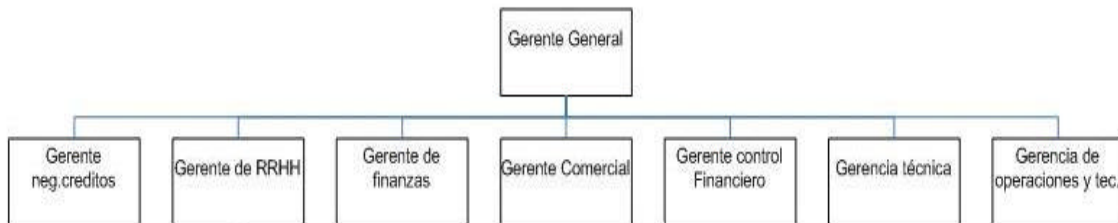


Figura 5.1: Primera línea de Gerentes de Consorcio

Luego:

- * De la **gerencia de negocios de créditos** dependen: la subgerencia de informática y gestión de negocios de crédito, la gerencia comercial de negocios de crédito y la gerencia de riesgos y operaciones.
- * De la **gerencia de RRHH** dependen: la subgerencia de desarrollo organizacional, la subgerencia de gestión de RRHH, las áreas de: relaciones laborales, comunicaciones internas y análisis y compensaciones.
- * De la **gerencia de finanzas** dependen: la gerencia de financiamiento y rentas inmobiliarias, la gerencia de proyectos inmobiliarios, la gerencia de inversiones, la gerencia de estudios financieros y la subgerencia de desarrollo de inversiones.
- * De la **gerencia comercial** dependen: la gerencia de canal corredores generales, la gerencia de ventas, la gerencia

de canal masivo y banca seguros, la gerencia de marketing y servicio al cliente, la gerencia de desarrollo comercial, la gerencia de rentas vitalicias, la gerencia de canal empresas y seguros colectivos.

- * De la **gerencia de control financiero** dependen: la gerencia de contabilidad, la gerencia de control de gestión y calidad, la subgerencia de control de inversiones y la gerencia de control de riesgos.

- * De la **gerencia técnica** dependen: la subgerencia de estudios técnicos, la subgerencia técnica de estudios generales, la subgerencia técnica de seguros colectivos y masivos, las áreas de: procesos técnicos y operaciones líneas P&C.

- * De la **gerencia de operaciones y tecnología** dependen: la gerencia de desarrollo e integración de sistemas, la subgerencia de servicios computacionales, la gerencia de operaciones procesos centrales, la gerencia de operaciones plataforma de negocios, la subgerencia de administración e infraestructura, y las áreas de: control de proyectos y presupuesto y calidad y seguridad.

5.3 Ubicación y distribución de la Subgerencia de Gestión de RRHH (área piloto de la implementación ISO 9001):

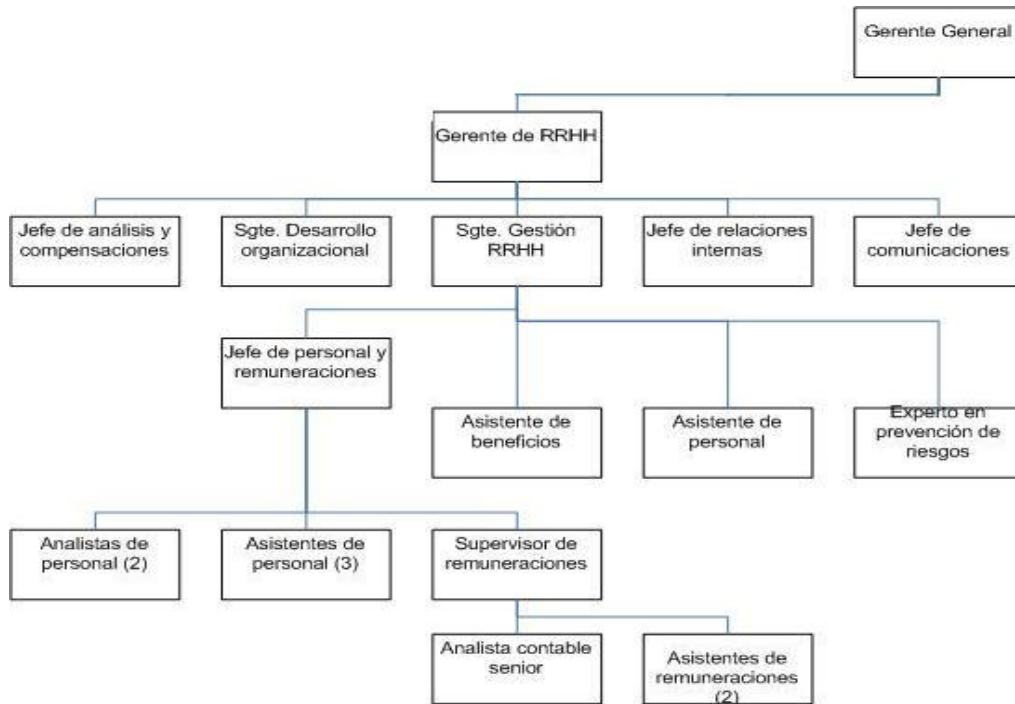


Figura 5.2: ubicación y distribución de la Subgerencia de Gestión de RRHH en Consorcio

5.4 Distribución geográfica de las oficinas de Consorcio: Finalmente es importante mencionar que las sucursales en el resto de las regiones que no se encuentran en la región metropolitana, se encuentran dirigidas mediante gerencias regionales o zonales, las que dependen del gerente de ventas. Las gerencias zonales son: gerencia regional oficinas Iquique y Arica, gerencia regional oficinas, Antofagasta y Calama, gerencia regional oficinas La Serena y Copiapó, gerencia regional oficinas Viña del mar y Los Andes, gerencia regional oficinas Rancagua y San Fernando, gerencia zonal oficinas Talca, Linares, Curicó, Chillán, gerencia regional oficina Concepción, gerencia zonal oficinas Temuco, Los Ángeles, Valdivia, gerencia regional oficinas Puerto Montt, Osorno, gerencia regional oficina Punta Arenas.

Las funciones operacionales realizadas dependen de Santiago de las gerencias respectivas, siempre bajo el control del gerente respectivo.

5.5 Características del personal que trabaja en Consorcio

Consorcio está formado por aproximadamente 2.164 empleados. De los cuales el 65.6 % se encuentra ubicado en Santiago. El resto se encuentra en las 21 oficinas, distribuidas a lo largo de Chile. Del total, el 67.7 % de la fuerza laboral de la empresa corresponde a mujeres.

Antigüedad	Personas	%
0 - 6 meses	366	17%
6 y 12 meses	219	10%
12 y 24 meses	375	17%
24 y más	1.204	56%
Total general	2.164	100%

Cargo	Personas	%
Administrativos	996	46%
Ejecutivos de Venta	1.008	47%
Gerentes	44	2%
Subgerentes	30	1%
Jefes de Ventas	86	4%
Total general	2.164	100%

5.6 Actividades de reconocimiento masivas realizadas en Consorcio:

- Reconocimiento personal: por ejemplo, al término de capacitaciones, diplomados o cursos a jefaturas.
- Reconocimientos al interior de las áreas: realizadas por algunas áreas con la finalidad de destacar el desempeño de su personal. Esta actividad varía en su realización y frecuencia según los parámetros establecidos por cada gerencia. Ejemplo de ello, es la gerencia de control financiero, con una premiación cuatrimestral, que consiste en un día libre o una comida para dos.
- Convención de los Mejores: existen seis cupos para cargos administrativos que, elegidos por su destacado desempeño, y aprobados por el Comité

Ejecutivo, se incorporan al viaje que realizan las fuerzas de ventas en esta convención.

- Reconocimiento de antigüedad: anualmente se reconoce la trayectoria y compromiso del personal sobre diez años de antigüedad (tramos cada cinco años), realizando una ceremonia en la que se entregan regalos diferenciados por años de antigüedad, con la participación del Gerente General y gerentes de primera línea.
- Reconocimiento escolar: se realiza en forma integrada una premiación anual a la excelencia académica de los alumnos del Colegio Monte Olivo y de los hijos de los empleados de Consorcio.
- Actividades de reconocimiento que surgen de proyectos específicos: por ejemplo, comidas.

5.7 Actividades para la comunicación interna:

- Desayunos: Participa el Gerente General con empleados de distintas áreas, con la finalidad de obtener sus percepciones del ambiente y oportunidades de mejoras al interior de la empresa. Esta iniciativa se realiza mensualmente.
- Reunión entre el Gerente General y los gerentes, subgerentes y jefes. Es una reunión mensual, incluyéndose desde el año 2006 a las jefaturas, y transmitida vía streaming a regiones.
- Campañas con algún objetivo específico: por ejemplo, campañas de difusión de los valores.
- Reunión Ejecutiva Anual: reunión que se realiza en un lugar fuera de Santiago, hace más de 10 años, con jefaturas, subgerencias y gerencias. Es una instancia en la cual se realiza una revisión de los logros y resultados del año que termina y se presentan los desafíos y presupuestos para el nuevo año. Además, se presenta algún tema de interés extralaboral y se efectúan actividades de integración. Dentro de las mejoras que ha tenido, se incorporaron los jefes de oficina regionales.

- Participación en reuniones del Comité Ejecutivo: Su objetivo es dar un espacio para que se expongan temas con contenidos de negocio, directamente por las personas que están a cargo y no solamente por el gerente de primera línea responsable.
- Medios Digitales:
 - Intranet: existe desde el año 2000 y fue revisado en su estructura el año 2007. Actualmente, incluye dentro de sus secciones: noticias, aplicaciones para solicitar servicios para el empleado, información sobre cursos de capacitación, informes de gestión, procedimientos, mapas de proceso, anexos telefónicos, etc.
 - Enfoque: medio de comunicación escrito en sus orígenes, en el cual el Gerente General comunica a los empleados los principales resultados de la compañía, las proyecciones y temas de interés relevantes del momento. Desde el año 2008, se envía en formato digital. Esta instancia existe desde el año 2004. Se evalúa mediante encuestas.
 - Avance: video del Gerente de RRHH a las personas pertenecientes al segmento de jefaturas, el cual es planificado bimensualmente. La difusión hasta el 2006, fue mediante medios escritos.
- Medios Escritos:
 - Boletín Interno “Contigo al Día”: Este documento es enviado, desde el 2007, junto a la liquidación de sueldos.
 - Revista “Contigo”: Este documento es enviado, desde el 2007, junto a la liquidación de sueldos.
 - Correos “RRHH Informa”: el objetivo es la toma de conocimiento, por parte de todas las personas de la compañía (o grupos definidos), respecto a ciertos temas de relevancia corporativa de las distintas gerencias

5.8 Prácticas de gestión orientadas a la excelencia:

Dentro de las prácticas asociadas a la gestión de a excelencia se encuentran: el proceso de evaluación de desempeño, la detección necesidades de capacitación (DNC), evaluaciones de clima y planes de acción asociados, programas de formación (programa para personas que gestionan personas), participación del Comité Ejecutivo en la creación e implementación del BSC y su participación activa en la revisión de la estrategia en el proceso de presupuesto e implementación de prácticas de autoevaluación.

5.9 Prácticas para determinar las habilidades del personal:

Descripción de Cargos: identifica la misión del cargo, sus principales funciones/objetivos, dimensiones (cantidad de personas a cargo, presupuestos, recursos asignados), organización (puestos que dependen jerárquicamente del cargo), niveles de responsabilidad (decisiones, recomendaciones), el contexto (relación con otras áreas, desafíos del puesto) y las competencias técnicas requeridas; en función de una metodología común a toda la compañía.

Perfiles de Competencias: Determina las necesidades específicas de cada cargo, para el logro de los objetivos del negocio.

Etapas del proceso de definición de competencias:

1. Diseño perfiles críticos: primero se definieron los perfiles de competencias de los cinco roles definidos como críticos en el desarrollo de la estrategia de negocio de Consorcio: Gerente, Subgerente, Jefe de ventas (actual Jefe Comercial), Supervisor de ventas (actual Jefe de Ventas) y Agente de ventas (actual Ejecutivo de Venta).
2. Debido a que los cargos tienen requerimientos diferentes, las competencias que contribuyen a un desempeño excelente son diferentes para cada rol.

3. Creación de diccionario: Para efecto de gestionar el desempeño a través de Competencias, se operacionalizó a través del diseño de un Diccionario en el que se detallan:
 - Título de la Competencia.
 - Definición de la Competencia.
 - Niveles de conducta de cada competencia.
 - Indicadores, a modo de ejemplo, para cada nivel, con el objeto de facilitar la comprensión de los mismos.
4. Elaboración nuevos perfiles: durante el 2005, a partir de la misma metodología de trabajo utilizada el 2002 (análisis del negocio, panel de expertos, etc.), se elaboraron otros perfiles críticos para abarcar los siguientes cargos genéricos: Jefe, Profesional, Administrativo, Secretaria y Personal en Contacto con Clientes (PEC).
5. Asimismo, dado el análisis hecho, se agregaron otras dos competencias a las ya definidas, (Claridad Organizacional y Capacidad de Organización y Planificación) que se incluyeron en algunos de estos perfiles.
6. Finalmente, durante el 2006 y 2007, a través de un trabajo teórico, en base a estos diez perfiles se definen catorce más, de modo de incorporar diferencias entre cargos de un mismo nivel pero con distintas necesidades (p/ej: secretaria de gerencia y secretaria cajera), con lo cual se llegó a definir un total de veinticuatro perfiles. El objetivo de este trabajo fue completar todos los perfiles requeridos para cubrir los cargos existentes y dentro de estos veinticuatro perfiles se agruparon todos los cargos de la compañía (320 aprox.).
7. Assesment Jefaturas: Por otra parte, el año 2006 se realizó un assesment de competencias a todos los jefes de área y un grupo de profesionales con potencial de desarrollo.
8. El resultado del assesment de jefaturas del año 2006, fue entregado a cada participante a nivel individual. Por otra parte, se realizó en el año 2008 nuevamente un assesment a gerentes y subgerentes, de manera de evaluar sus necesidades de desarrollo actuales.

9. Actualización perfiles: Por este motivo, el trabajo realizado durante el 2007 incluyó una revisión y actualización de los perfiles existentes, para su posterior validación, al igual que la revisión realizada el año 2008 a los perfiles de gerentes, subgerentes y jefes. Asimismo, durante el año 2008, se revisarán con la Gerencia de Ventas los perfiles de los ejecutivos de venta, para asegurar su vigencia

6. DESARROLLO

A continuación se desarrollan los siete pasos, de la metodología “The Seven- Step Progress (The SSP)”, aplicados al problema que se quiere solucionar en el presente trabajo de titulación.

6.1.- PASO. ENTENDER EL PROBLEMA:

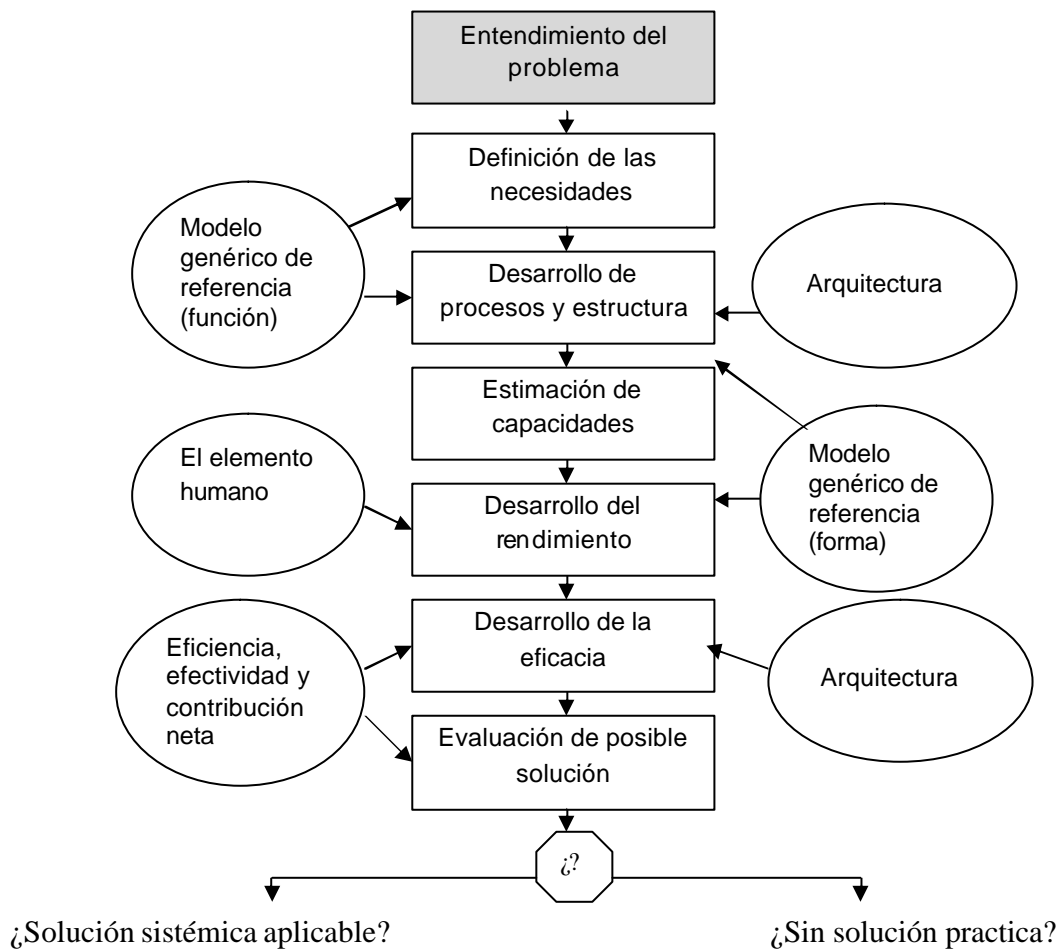


Figura 6.1: Ubicación de paso 1 en methodology of The Seven Step Progress

En esta etapa se debe identificar cual es el problema y su alcance, esto significa seleccionar cual es el tema principal que se quiere resolver, dicho tema puede ser

por ejemplo, un problema que afecta a toda la organización o uno seleccionado bajo criterio experto.

Esta etapa por lo tanto debe tener como output una clara definición de cual es el problema a tratar, estableciendo qué puede estar causándolo y dónde están las dificultades, basándose en los puntos principales del mismo.

Es importante en esta etapa considerar cuales son los sistemas de interés, sistemas relacionados y sus respectivos objetivos y fronteras; analizando cual es el medioambiente que los rodea, cuales son las influencias presentes, y de qué manera se podría neutralizar las perturbaciones causadas por la introducción de un nuevo sistema.

APLICACIÓN:

El proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008 en la Subgerencia de Gestión de RRHH, considera los lineamientos estratégicos de la compañía, y a medida que se implementa genera un importante Know how relacionado con la experiencia de adaptación de los requisitos de la norma, a la realidad de la compañía. Por lo tanto se convierte en un referente para el resto de las áreas de la organización que quieran realizar el mismo proceso.

- i) identificación del problema:** La problemática se genera cuando se analiza la posibilidad de escalar el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH al resto de la compañía, ya que no se identifica la manera de traspasar a toda la organización el sistema de implementación que funcionan a nivel micro en Subgerencia de Gestión de RRHH.

- ii) Variables a considerar:** Además de los requisitos normativos ISO 9001. La metodología a desarrollar debe considerar la variabilidad en el número de personas y procesos que compone un sistema, también la complejidad de estos últimos y las competencias del equipo.

Otra variable, a considerar es la cultura organizacional presente en el lugar de la implementación podría pasar que existan factores locales (por ejemplo en regiones extremas), o los posibles problemas comunicacionales, entre sucursales y casa matriz (Santiago).

Finalmente una variable, que definirá la estructura de la metodología se refiere a tener en consideración, cual será la mirada recomendada para la implementación. Una metodología diseñada para la implementación de la normativa en toda la compañía basada en la experiencia vivida en la Subgerencia de Gestión de RRHH y escalable por etapas a toda la compañía. O bien una metodología que permita implementar sistemas de gestión, definiendo un alcance y plazos según cada área, lo estime conveniente. En este caso, lógicamente la metodología planteada debería aportar a que todo nuevo sistema creado, se encuentre alineado con el resto de los sistemas existentes y con los de CONSORCIO.

iii) Sistemas de interés y sistemas relacionados: en el desarrollo de esta metodología se entenderá como:

Sistemas de interés: aquellos sistemas que se encuentren directamente relacionados con el proceso de implementación del sistema de calidad.

Sistemas relacionados: a todos aquellos que se eventualmente se verán afectados (positiva y/o negativamente) por el proceso de implementación.

Gráficamente, esta situación se aprecia de la siguiente forma:

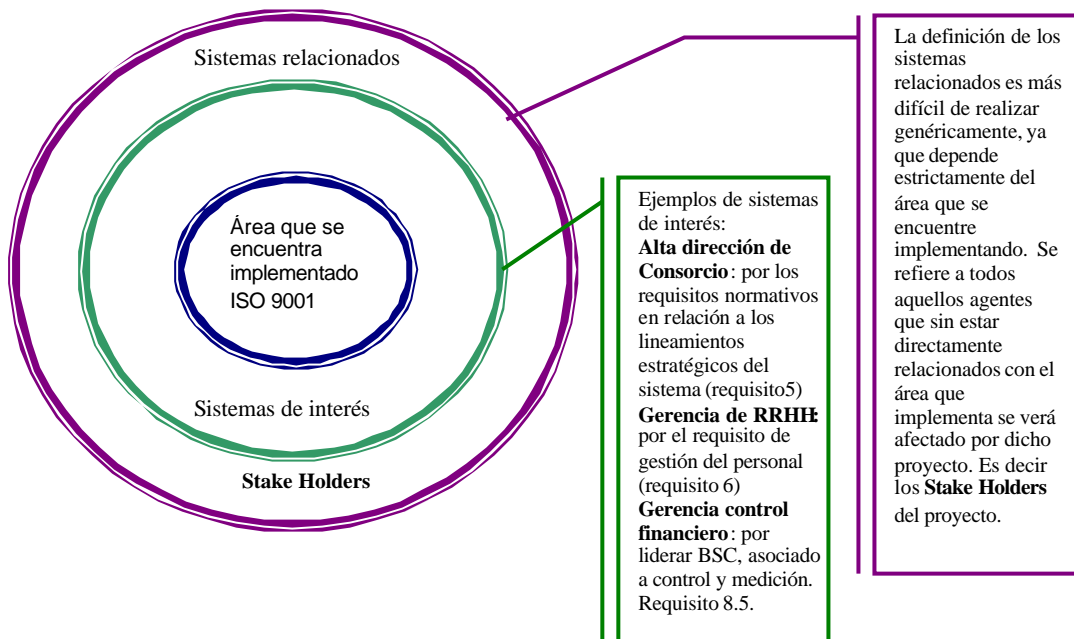


Figura 6.2: Sistemas de interés y sistemas relacionados

Debido a la definición de sistemas de interés y sistemas relacionados, se debe considerar que si en un momento determinado, se está implementando en más de un área de Consorcio, un sistema podría ser definido como sistema de interés y como sistema relacionado, al mismo tiempo (dependiendo del área con la que se esté relacionando).

Por lo tanto las fronteras de los sistemas, se definirán siempre en relación al área centro (área que se encuentra implementando), considerando las definiciones descritas en la primera parte del presente ítem.

La frontera del área que se encuentra implementando quedará definida por el alcance del sistema de gestión de la calidad.

iv) Medioambiente que rodea al sistema: El medio ambiente del sistema, se encontrará definido por los sistemas de interés y los sistemas relacionados, tal y como se mencionó en el ítem iii) del presente capítulo.

Sin embargo existen otros factores, que se adicionan y que deben ser identificados en consideración de eventuales perturbaciones causadas por el nuevo sistema que se implementa.

A continuación se mencionan los principales considerando sus posibles medidas de mitigación:

De la experiencia desarrollada en la Subgerencia de Gestión de RRHH (SGRRHH), se pueden identificar las siguientes eventuales perturbaciones al momento de implementar ISO 9001:

- **Falta de motivación:** En la actualidad no se presenta una cultura organizacional basada en los requisitos normativos de ISO 9001, por lo que actividades como, el control de registros y documentos, la elaboración de procedimientos de trabajo, el registro no conformidades y sus correspondientes acciones correctivas y/o preventivas, se consideran una carga de trabajo extra, que no tiene relación con la productividad diaria, sino que por el contrario, intervienen en contra de esta. Como alternativas de mitigación, y siempre basado en la experiencia vivida en la SGRRHH, se debe capacitar e incentivar constantemente al personal con actividades que permitan visualizar las ventajas de las mejoras implementadas, en lo posible se deben programar ciclos cortos de trabajo que permitan mostrar los avances del equipo.
- **Disponibilidad del tiempo de la alta dirección del sistema:** No sólo en Consorcio, la disponibilidad de la alta dirección es escasa debido a la cantidad de reuniones y viajes (en algunos casos) a las que deben

asistir, por lo tanto, una amenaza para la implementación del sistema en los tiempos establecidos, es justamente contar con la presencia y participación de la alta dirección, en las actividades requeridas, sobre todo, que puede también llegar a ser un factor de desmotivación para el resto del equipo el observar la falta de participación del líder del área. Para esto se deben crear las instancias de información hacia la alta dirección, para que se mantenga informado de los avances, además de las reuniones con el resto del equipo y de avances en las tareas que le correspondan.

- **Incompatibilidad de servicios entregados por áreas proveedoras, con los requisitos normativos del SGC según ISO 9001:** Debido a que en Consorcio, no existe ISO 9001, implementado, fue común durante el proceso de implementación de la SGRRHH, la incompatibilidad de requisitos normativos principalmente orientados al control de documentos registros. La medida de mitigación de esta problemática queda solucionada con el alcance del sistema, ya que dichas áreas son consideradas como proveedoras al sistema que se está implementando. La inquietud que se plantea es, si la meta es implementar en toda la CIA, ¿quizás sería bueno que las áreas transversales implementen ISO 9001?

v) Análisis del problema recopilando hechos e información: Esta etapa implica la recopilación de la información necesaria para trabajar en el problema a fin de familiarizarse con todas las causas posibles. Para esto se trabajará identificando los síntomas y la causa de estos, según la siguiente tabla de análisis de síntomas:

Síntoma:	Sugiere :	Puede afectar a :
En la organización no existe una metodología que permita mantener el know how del proyecto de implementación ISO 9001	No hay un área que centralice y canalice la información obtenida	Efectividad de la implementación, definición de equipos de trabajo y sus competencias correspondientes.
	No se han definido procedimientos que aporten en la mantención del know how	Uso de aprendizaje del proceso
	No hay una metodología estándar para realizar el proceso de certificación ISO 9001 en Consorcio.	La integración de los sistemas y la definición de los equipos de trabajo para la mejora continua según ISO 9001.
En la organización no hay una metodología que permita integrar el nuevo sistema con los ya existentes.	La implementación de procedimientos y sistemas, podrían ser no aplicables a otras áreas de Consorcio.	La integración de sistemas, efectividad de las actividades relacionadas al control de proceso y la mejora continua. Incompatibilidad de sistemas a nivel corporativo.
	Si el sistema no se encuentra alineado con las herramientas corporativas existentes, se convertirá en un sistema isla.	Al uso óptimo de recursos, la mejora continua basada en la retroalimentación entre áreas, el alineamiento de los objetivos del personal con los corporativos
	Si los procedimientos generales establecidos para el control y mejora continua no son traspasados al resto de las áreas, el sistema de gestión de la subgerencia de gestión de RRHH y el resto de los sistemas, que se quieran implementar, no estarán integrados	Al uso efectivo de herramientas para el control de gestión y el alineamiento con la estrategia de la compañía
No hay una metodología que asegure el uso integrado de recursos	Que se manifieste en la duplicación de horas hombres o recursos materiales para la realización de actividades similares o idénticas	A la relación beneficio versus costo.

Síntoma:	Sugiere :	Puede afectar a :
Entre los colaboradores de Consorcio, existe una tendencia al equilibrio numérico, entre la cantidad de hombres y mujeres. Además son variadas las edades. Esta situación presenta distintos tipos de liderazgo y de equipos de trabajo.	La necesidad de distintas metodologías de liderazgo, y motivacionales. Variados niveles de respuesta a mimos estímulos para el cumplimiento de etapas.	Dificultad en la estandarización de métodos para el cumplimiento de metas.
Las competencias del personal en todas las áreas de Consorcio son distintas.	No todas las áreas cuentan con el mismo capital humano para enfrentar un proceso de implementación de ISO 9001.	A la definición de coordinadores del sistema de gestión de calidad. Cantidad necesaria de capacitaciones para el personal.
Consorcio es una gran empresa, con representación en todo Chile, y con variedad de culturas.	Dificultad en el traspaso de información y coordinación de actividades.	La estandarización de procesos transversales, como por ejemplo control de documentos, registros y auditoría interna.
En las operaciones cotidianas, se trabaja reactivamente y no se encuentran definidas instancias formales para el análisis y seguimiento de la mejora continua.	Inexistencia de cultura de control de no conformidades y acciones correctivas y/o preventivas.	A la disponibilidad a incorporar la nueva práctica.

vi) **Modelamiento de la situación problema:** Se utilizará el diagrama de Ishikawa, que también se conoce como el diagrama de causa efecto, con este diagrama se analizará el problema, para identificar las principales causas que definen el problema que se quiere analizar en el presente trabajo.

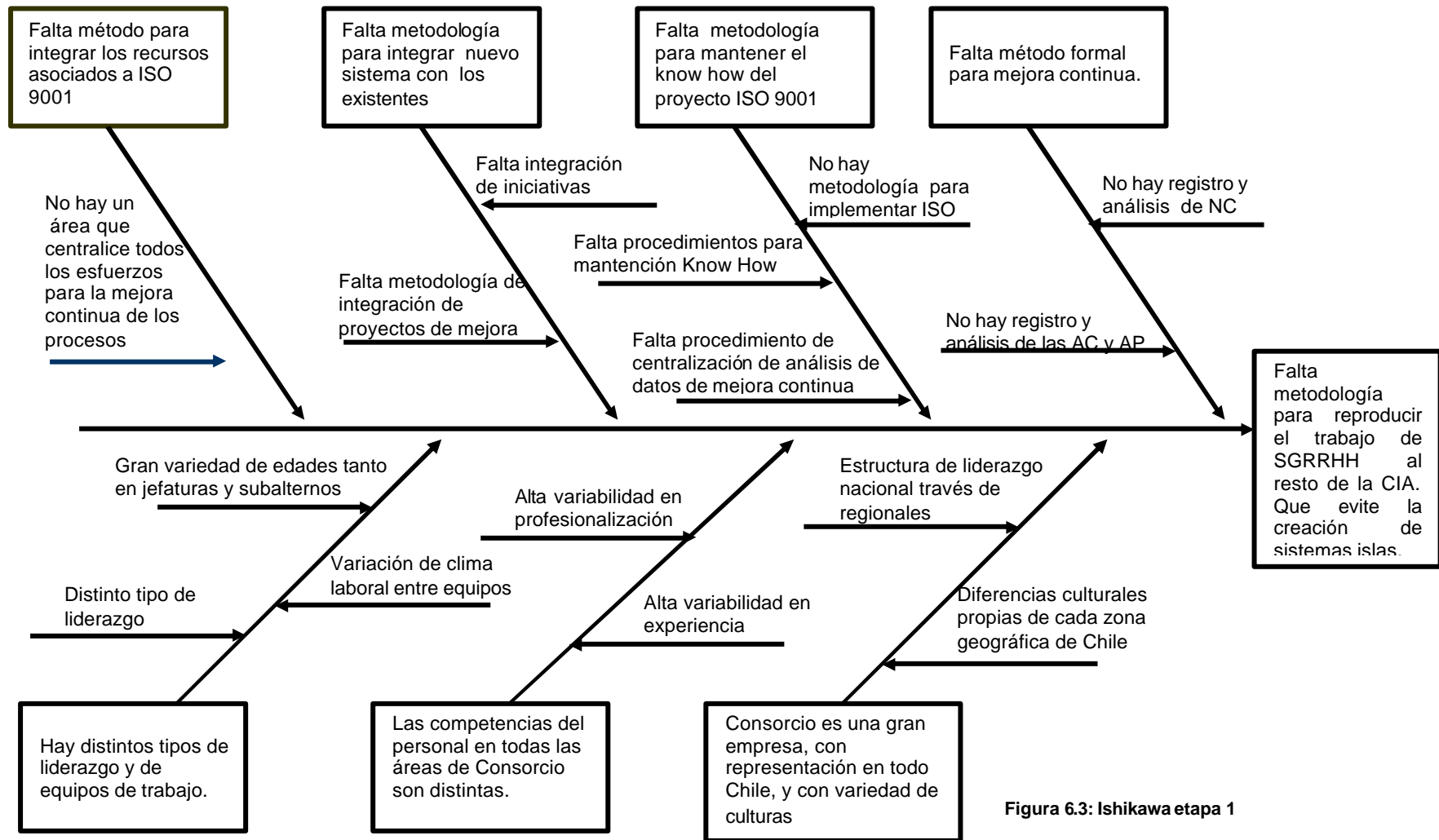


Figura 6.3: Ishikawa etapa 1

Observación de modelamiento situación problema: si bien las tres etapas de identificación del problema traslapan información, es recomendable realizarlas en conjunto, ya que entre sí aportan a un pensamiento lógico y por ende facilita la identificación del problema.

vii) Identificación de sistemas dentro de la problemática planteada: :

Esta es la última etapa de análisis del problema, en esta y gracias a la experiencia e información obtenida en los pasos anteriores, se identifican los sistemas implícitos que se encuentran contenidos dentro de las temáticas analizadas. Permitiendo obtener conjuntos integrados que participan en dar respuesta a la problemática planteada

Los sistemas identificados que interactúan en la definición del problema son los siguientes:

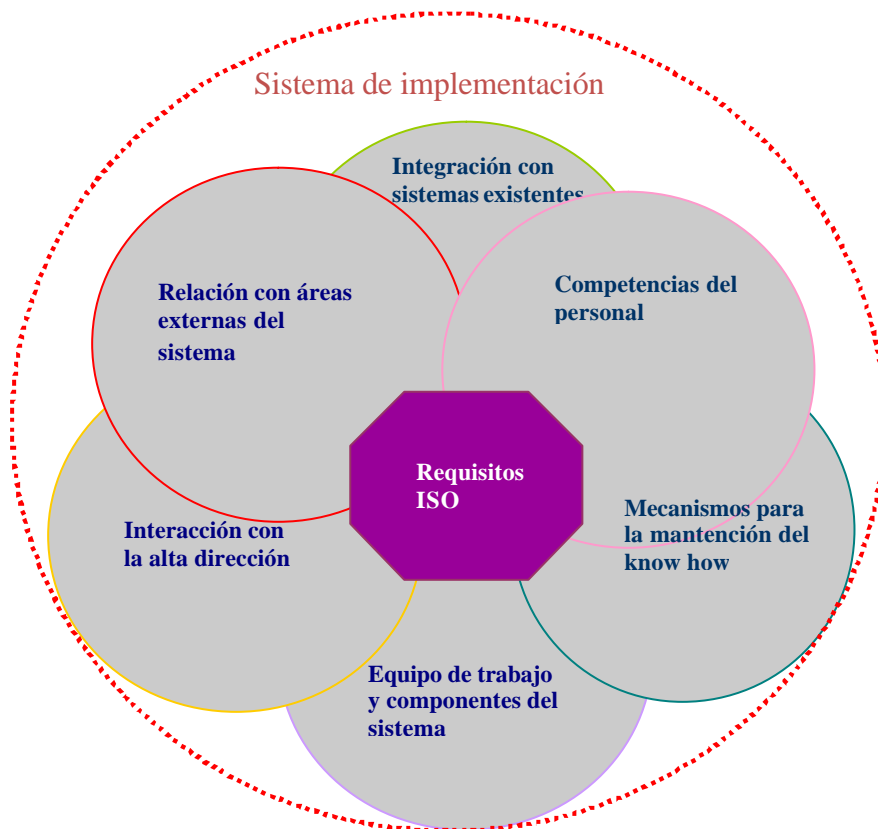


Figura 6.4: Interacción de sistemas con la metodología para escalar ISO 9001.

Principales conclusiones paso1:

El problema que se requiere solucionar, consiste en generar un sistema que permita replicar el trabajo que se ha realizado en la subgerencia de gestión de RRHH, manteniendo el know how, ganado y considerando las características de la compañía.

Cómo hipótesis se cree existe la posibilidad de elaborar una metodología que responda a dicha interrogante. La metodología planteada debería considerar principalmente:

- los 6 subsistemas identificados dentro de la problemática: interacción con la alta dirección, relación con las áreas externas del sistema, integración con los sistemas ya existentes, mecanismos para la mantención del know how, requisitos ISO 9001:2008, equipos de trabajo y componentes el sistema
- las causas de los síntomas del problema
- la principales dificultades causadas principalmente por factores del medioambiente de los sistemas
- los puntos principales como lo son, los sistemas de interés y sistemas relacionados.

Finalmente, dentro de la problemática se identifican dos tipos de variables que la definen. Primero aquellas que por la naturaleza de la organización, definen la causa del problema. Y en segundo lugar, el grupo de variables, que se relacionan con las necesidades establecidas por ISO 9001:2008.

6.2.- PASO2. DEFINICION DE LAS NECESIDADES:

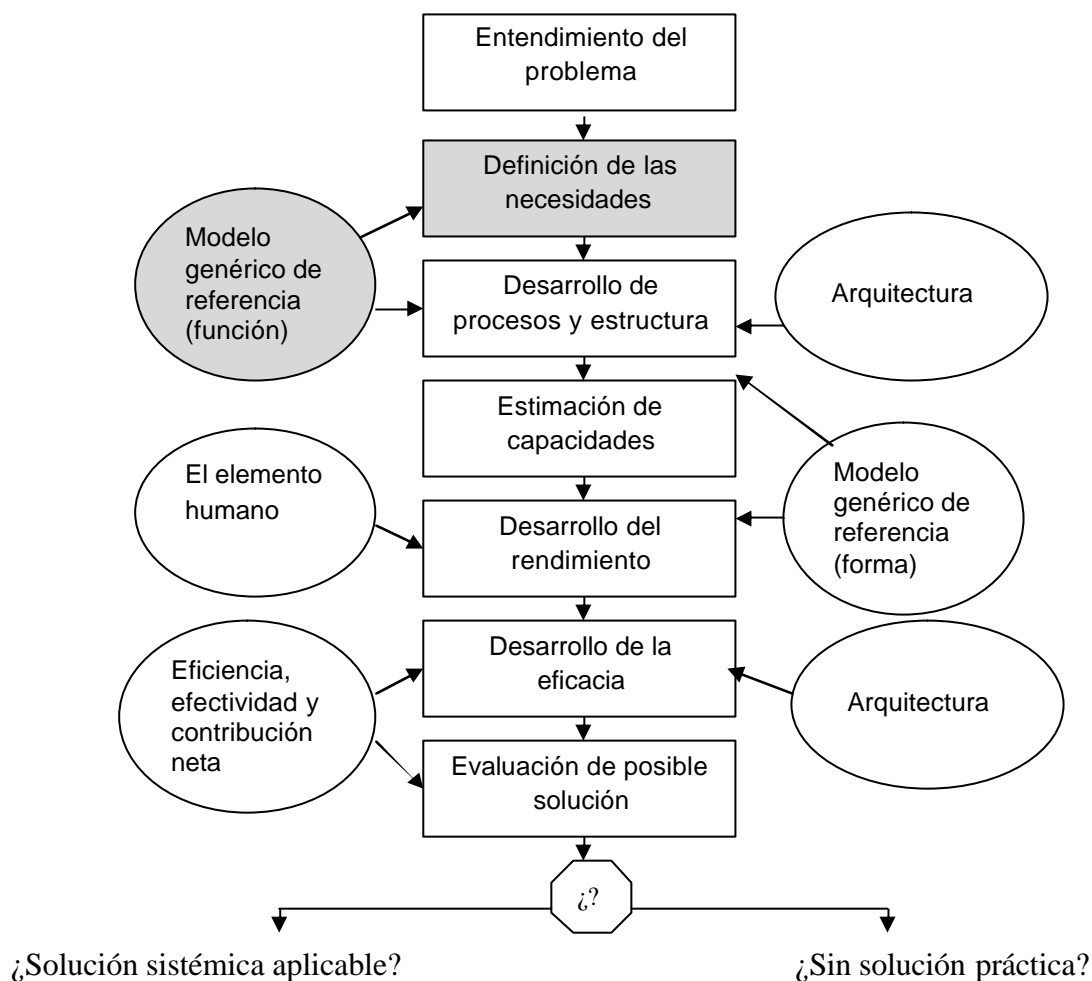


Figura 6.5: Ubicación de paso 2 en methodology of The Seven- Step Progress

En esta etapa, se deben definir los lineamientos principales y diseñar una estrategia que permitan lograr el objetivo, se deben definir medidas de eficacia, postular cuales podrían ser las principales amenazas que afecten el cumplimiento del objetivo, identificar las principales funciones y actividades.

Debido a que las necesidades son distintas según la etapa del proyecto que se esté cursando, la estrategia para abordar la problemática, se realizará con un análisis segmentado para cada una de ellas. Por lo tanto se asumirá como base de análisis, las etapas de la metodología utilizada con la Subgerencia de Gestión de RRHH, considerando en cada análisis, los lineamientos principales, el diseño de una estrategia que permita lograr el objetivo de la etapa, las medidas de eficacia para cada etapa, las principales amenazas que afecten el

cumplimiento del objetivo de cada etapa, y las principales funciones y actividades necesarias.

Las etapas del proceso de implementación son:

- **Diagnóstico** (considera elaboración de informe).
- **Definición de lineamientos principales del Sistema de Gestión de Calidad:** en esta etapa se considera la definición y/o validación de organigrama del sistema de Gestión de Calidad, la definición de líderes de equipo y representante de la alta dirección, la validación del alcance del SGC y mapa de procesos, la definición de la política de calidad y los objetivos de calidad.
- **Capacitación y concientización** de todos los niveles jerárquicos sobre las actividades de calidad y lo que eso implica para la organización, esta actividad es fundamental en un comienzo, pero además es transversal a todo el resto de las etapas.
- **Levantamiento y redacción de la documentación** que cumpla con los Requisitos de la Norma ISO 9001 y con las necesidades de la empresa
- **Implementación y puesta en marcha del sistema**, para que toda la organización aprenda a manejarse bajo la nueva modalidad, especialmente en el uso de registros.
- **Procesos de auditorías internas**, la capacitación del personal correspondiente.
- **Reunión de la alta dirección** para revisar el sistema (primera reunión, de reuniones periódicas que la alta dirección comenzará a realizar para revisar el Sistema de Gestión de Calidad).

- **Presentación a auditoria de certificación:** esta etapa sólo corresponde si la organización quiere certificarse ante un organismo externo.
- **Mantenimiento del SGC:** esta etapa corresponde a todo el trabajo que debe realizar la organización para mantener el sistema de gestión de calidad (SGC). En esta etapa el sistema comienza a depender, de la gestión que logre realizar la organización y del empoderamiento que esta haya realizado del sistema.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES POR ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

6.2.1.- Necesidades etapa de Diagnóstico: la etapa de diagnóstico, es el inicio de un proceso de implementación de ISO 9001.

El diagnóstico, en otras palabras, corresponde a la primera auditoria a la que se presenta la organización, con la cual se evalúa el nivel de cumplimiento en relación a la norma ISO 9001.

La definición de auditoria es:

“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoria”⁴

Luego, considerando los sistemas que definen el presente problema y los requerimientos definidos en ISO 19011(Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental), las necesidades correspondientes a esta etapa son:

⁴ Definición obtenida de ISO 19011, Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

i) Rol de la alta dirección durante el proceso de diagnóstico: El proceso de diagnóstico es la primera actividad relacionada con el proyecto de implementación, es por esto que se requiere la presencia y participación de la alta dirección, principalmente para demostrar el compromiso con el nuevo proyecto que se comienza y además para comunicar al resto de la organización el objetivo que se persigue con la implementación.

ii) Auditores: La auditoria de diagnóstico requiere de profesionales preparados para la realización de ISO 9001 y con experiencia en estas. Los requisitos principales según ISO 190011 son:

Atributos de auditores:

- ✓ Aptitud para aplicar los conocimientos
- ✓ Ético, es decir, imparcial, sincero, honesto y discreto.
- ✓ De mentalidad abierta, es decir dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos.
- ✓ Diplomático, es decir, con tacto en las relaciones con las personas.
- ✓ Observador, es decir , activamente conciente del entorno físico y las actividades
- ✓ Perceptivo, es decir, instintivamente conciente y capaz de entender las situaciones
- ✓ Versátil, es decir, se adapta fácilmente a las diferentes situaciones.
- ✓ Tenaz, es decir persistente, orientado hacia el logro de los objetivos,
- ✓ Decidido, es decir, alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógico,
- ✓ Seguro de si mismo, es decir, actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros.

Conocimientos y habilidades: Los auditores deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas:

- ✓ Principios, procedimientos y técnicas de auditoría: para permitir al auditor aplicar aquellos que sean apropiados a las diferentes auditorías y para asegurarse de que las auditorías se llevan a cabo de manera coherente y sistemática.
- ✓ Documentos del sistema de gestión y de referencia: para permitir al auditor comprender el alcance de la auditoría y aplicar los criterios de auditoría.
- ✓ Situaciones de la organización: para permitir al auditor entender el contexto de las operaciones de la organización.
- ✓ Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables pertinentes a la disciplina: para permitir al auditor trabajar con ellos y ser consciente de los requisitos aplicables a la organización que se está auditando.

Conocimientos específicos del área de Calidad: Los auditores deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas específicas de calidad:

- ✓ Métodos y técnicas relativas a la calidad: Para permitir al auditor examinar los sistemas de gestión de la calidad y generar hallazgos y conclusiones de la auditoría apropiados. Los conocimientos y habilidades en esta área debería contemplar: la terminología de calidad, los principios de gestión de calidad y su aplicación y las herramientas de gestión de la calidad y su aplicación (por ejemplo: control estadístico de proceso, análisis de modo y efecto de falla).
- ✓ Procesos y productos, incluyendo los servicios: para permitir al auditor comprender el contexto tecnológico en el cual se está llevando a cabo la auditoría. Los conocimientos de esta área debería contemplar: la terminología específica del sector, las características técnicas de los procesos y productos, incluyendo servicios, y los procesos y prácticas específicas del sector.

Educación y experiencia laboral: Los auditores deberían tener la educación, experiencia laboral, formación y experiencia como auditor:

- ✓ Los auditores deberían haber completado una educación suficiente para adquirir los conocimientos y habilidades descritas, en los apartados anteriores.
- ✓ Deberían tener experiencia laboral que contribuya al desarrollo de las habilidades descritas anteriormente. La experiencia laboral debería ser una función técnica, de gestión o profesional que haya implicado el ejercicio del juicio, solución de problemas y comunicación con otro personal directivo o profesional, compañeros, clientes y/u otras partes interesadas.
- ✓ Deberían haber completado la formación como auditor que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades descritos anteriormente.
- ✓ Deberían tener experiencia en auditorías.

iii) En relación a la necesidad de **mecanismos para mantener el know how**, en esta etapa sería necesario contar con alguna metodología que permita estandarizar las actividades realizadas en el periodo de diagnóstico.

iv) Tiempo: dependiendo del tamaño de la organización que se audite, se requerirá al menos un día para realizar las actividades del diagnóstico. Además se debe considerar al menos una semana, para la realización del informe (evidencia).

v) Infraestructura: La auditoria de diagnostico cuenta con al menos dos reuniones (inicio/término), en las que se da a conocer el objetivo, diseño de la auditoria a realizar y las principales observaciones encontradas, respectivamente. En estas reuniones se recomienda, participe la mayor parte de los representantes de la organización, por lo que se requiere una sala o auditorio que permita la ejecución de la actividad.

vi) En relación con las **áreas externas del sistema**, se tendrá que comunicar el horario de la actividad en caso de que los servicios se vean suspendidos.

vii) En relación a los **requisitos ISO 9001:2008**. La etapa de diagnóstico, no es considerada requisito. Sino, más bien es una actividad que se realiza en beneficio del nuevo proyecto que comienza. Para poder definir un plan de trabajo adecuado a la realidad de la organización.-

Finalmente se debe considerar que la necesidad de realizar un diagnóstico es fundamental para validar el alcance del sistema que se quiere implementar, el estado de control de los procesos, los métodos existentes para la mejora continua, el compromiso y objetivo de la alta dirección con la implementación, entre otras cosas.

Además esta etapa permite realizar, una programación tentativa de actividades.

6.2.2.- Necesidades etapa definición de lineamientos principales del Sistema de Gestión de Calidad

En esta etapa se considera la definición y/o validación de organigrama del sistema de Gestión de Calidad, la definición de líderes de equipo y representante de la alta dirección, la validación del alcance del SGC y mapa de procesos, la definición de la política de calidad y los objetivos de calidad.

i) Rol de la alta dirección durante el proceso de definición de lineamientos principales del Sistema de Gestión de Calidad: es necesario que la alta dirección reciba capacitación sobre los requerimientos de ISO 9001, especialmente sobre aquellos requerimientos que le afectan directamente. En esta etapa la alta dirección deberá revisar y validar el alcance del sistema de gestión de calidad que se desea implementar, además deberá revisar el

mapa de procesos (existente o propuesto del proceso de diagnóstico), junto con el organigrama de la organización.

La política y objetivos de calidad, deberán ser definidos por la alta dirección según los requisitos establecidos en ISO 9001: 2008

- ii) Requisitos ISO 9001** relacionados: Los requisitos relacionados con esta parte de la implementación se encuentran definidos en los requisitos 4.1: requisitos generales, 5: responsabilidad de la dirección y 6.2: recursos humanos.

En el requisito 4.1, se expresa la necesidad de que la organización determine los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, además de identificar su interacción y todos los controles registros y documentación que asegure el cumplimiento de los objetivos planificados, la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos.

En el requisito 5, correspondiente a la responsabilidad de la dirección se requiere evidencia el compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión de la calidad, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, estableciendo la política de calidad, asegurándose de que se establecen los objetivos de calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

En el requisito 5, también se establecen como requisitos de la alta dirección, gestionar el enfoque al cliente por parte de la organización, asegurándose que el sistema de gestión de la calidad es planificado, que se definen las responsabilidades dentro de este. Además de que existen los canales de comunicación interna que permitan que este funcione.

Finamente como otra responsabilidad de la alta dirección se encuentra la definición del representante de la dirección, quien cumplirá un rol fundamental en la implementación del Sistema de gestión de la calidad.

iii) Equipo de trabajo y componentes del sistema: Principalmente en esta parte se requerirá la participación de la alta dirección, la definición del representante de la dirección y un estamento de capacitación que entregue la capacitación de ISO 9001:2008 a la alta dirección, este último puede ser interno u externo a Consorcio, sin embargo debe tener el conocimiento y experiencia necesarios para formar y entregar el conocimiento a la alta dirección del sistema que se está comenzando a implementar.

En relación a las responsabilidades del representante de la dirección ISO 9001:2008, solicita que debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y cualquier necesidad de mejora
- Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que el representante de la dirección realizará su cargo de manera independiente de otras responsabilidades que tenga (no requiere dedicación exclusiva).

iv) Mecanismos para la mantención del Know how: en esta instancia se requerirá buscar los mecanismos para mantener el conocimiento adquirido por ejemplo en la definición del mapa de procesos. Este ítem resulta fundamental, ya que en Consorcio, la mayoría de las áreas no cuenta con un mapa de procesos definidos.

v) Componentes del sistema: Como resultado de esta etapa se debería obtener, el alcance del sistema, la primera versión del mapa de procesos y del organigrama del sistema de gestión de la calidad,

la política y objetivos de calidad (definidos y comunicados al resto de la organización) y la designación del representante de la dirección.

vi) Competencias del personal: para esta etapa de implementación se requiere:

- 1 Líder de implementación, que tenga estudios formales relacionados con la implementación de un Sistema de gestión de Calidad según ISO 9001, que además contenga capacidad de liderazgo, y disponga de al menos tres días a la semana para dedicar a la implementación de ISO 9001. Este es un requisito establecido para la implementación del SGC en Consorcio no aparece explícito en ISO 9001.

- Representante de la dirección, este es un requisito explícito en ISO 9001 y que define que “la alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya: Asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier mejora, y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización (la responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad) .

ISO 9001, no especifica el requerimiento de tiempo disponible necesario para un representante de la dirección, sin embargo por la experiencia vivida en la SGRRHH, se estima necesario al menos de 8 horas a la semana.

❖ Coordinadores del SGC, los coordinadores del SGC, deben ser personas proactivas, conocedoras del negocio (sin necesidad de que sean expertos), con buen trato a hacia sus pares, no requiere que se sean jefaturas, si requieren un alto liderazgo dentro de la organización, ya que estos serán los encargados de liderar los procesos de implementación y serán además un puente entre la alta dirección y el resto de la organización. El rol de coordinadores, no se encuentra definido en ISO 9001, sin embargo por la experiencia vivida en el proceso de implementación en la SGRRHH, se identifican como indispensables.

La cantidad de coordinadores dependerá de la magnitud del equipo de trabajo, de la distancia física o de temas que tenga entre ellos y del tiempo disponible por cada coordinador. Como manera de ejemplo: en la SGRRHH, se contó con tres coordinadores para un equipo de 12 personas, destinando cada uno de ellos al menos 6 horas a la semana.

❖ Como algo fundamental, se debe considerar la participación de la alta dirección del sistema.

vii) Integración con sistemas ya existentes: es fundamental que todos los componentes del sistema definidos en esta etapa estén definidos de acuerdo a los requisitos de ISO 9001: 2008, pero además se encuentren alineados con la estrategia corporativa de Consorcio es así como: la política y objetivos deben estar alineados con la misión, visión y valores de la organización.

Para el caso de los objetivos, además estos, deben estar de acuerdo al Balanced Scorecard establecido y contribuir al logro de las metas establecidas.

Finalmente es importante también considerar que el organigrama y mapa de procesos definidos respondan se integren coherentemente, con los ya existentes en la organización.

viii) **Relación con áreas externas del sistema:** no aplica esta variable en esta etapa de implementación

6.2.3.- Necesidades etapa capacitación y concientización de todos los niveles jerárquicos:

El proceso de capacitación y concientización, es transversal a todas las etapas del ciclo de implementación, ya que se requerirá preparar al personal que pertenece al sistema de gestión de calidad en los requisitos normativos, los nuevos requerimientos definidos y la importancia de la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Dependiendo del tipo de actividad o capacitación se identifican distintas necesidades, por lo que se agrupan en: Capacitaciones de ISO 9001:2008, capacitaciones de requisitos y procedimiento definidos por la organización, y actividades para la concientización en la mejora continua.

i) Actividades de capacitación sobre ISO 9001:2008: este no es un requisito establecido literalmente en ISO 9001: 2008, sin embargo, en el requisito 6.2.2 se menciona que la organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto y cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria. Por lo tanto, se convierte en un requisito que el personal que pertenezca al sistema de gestión de calidad, conozca los requisitos del sistema de gestión de la calidad y en detalle aquellos que le afecten directamente.

En este tipo de formación se necesitarán al menos cinco capacitaciones:

- Introducción a la norma ISO 9001:2008:
- ISO 9001:2008 aplicado a la alta dirección:
- Auditorias de calidad:

- Identificación de producto no conforme y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
- Realización de revisión por la dirección.

La realización de las capacitaciones mencionadas, en ninguno de los casos es requisito establecido en ISO que sea dictada por instituciones externas a la organización, sin embargo se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Si la capacitación es dictada por personal interno de Consorcio, debe como requisito conocer y tener experiencia en la Norma ISO 9001: 2008. Y poseer la capacidad de exposición que permita traspasar y formar a quienes asisten a su relatoría .

Si la capacitación es dictada por una institución externa a Consorcio, se deberá velar por la seriedad y experiencia de la institución. Además del conocimiento que esta tenga de la industria de seguros, de tal manera que, los conocimientos sean entregados con ejemplos y metodologías aplicables a las operaciones de Consorcio.

Para el caso específico de las capacitaciones de auditores de calidad, se deberá considerar, los requisitos que deben tener los auditores, mencionados en la ítem definido por la letra a) ii) del presente capítulo. Además de considerar que: “la selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo”.⁵

ii) Actividades de capacitación en requisitos y procedimientos definidos por la organización: Cuando se realiza la implementación de un sistema de gestión, se crean una serie de documentos y por lo general sucede, que se utiliza la instancia para definir y mejorar

5 ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

procesos que no tenían claramente definida, su secuencia, requisitos, registros, responsabilidades, etc. Es por esto, que nace la necesidad de traspasar dicha información al resto de la organización y/o agentes externos, a quienes les afecten las mejoras realizadas.

La capacitación en los requisitos y procedimientos definidos, requerirá sea realizada por quien maneje completamente del tema que está capacitando y tenga la capacidad de exposición que permita traspasar y formar a quienes asisten a su relatoría.

iii) Actividades para la concientización en la mejora continua: Este tipo de actividades, deben adecuarse a las características del de grupo de trabajo que encuentra implementando el sistema y a las características y competencias del personal perteneciente a la organización.

La principal necesidad de esta actividad es comunicar la importancia de la mejora continua de los procesos, e implementar “el pensamiento ISO”, que se relaciona con una forma nueva y mejor de hacer las cosas que significa que una vez implementado y certificado el sistema, deberá ser mantenido.

Finalmente, es importante mencionar que: “La educación y formación proporcionadas deberían evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización como medio para la mejora de futuros planes de formación”⁶ (esto aplica a este tipo de capacitaciones cómo aquellas enfocadas al desarrollo de carrera del personal).

Y que se deben mantener los registros apropiados de la educación y/o formación entregada, para cumplir con el requisito 6.2.2 e).

6 ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño

6.2.4.- Necesidades etapa de levantamiento y redacción de la documentación que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 y con las necesidades de la empresa.

- i) **Necesidades según ISO 9001:** En el requisito 4.1 requisitos generales ISO 9001:2008 requiere: “la organización debe establecer, documentar, implementar un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de esta norma internacional”

El apartado 4.2.1 Generalidades indica que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- c)⁷ los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos,
- e) los registros requeridos por esta Norma Internacional;

En las notas que siguen al apartado 4.2.1 se hace evidente que siempre que la norma exija específicamente un **‘procedimiento documentado’**, el procedimiento debe establecerse, documentarse, implementarse y mantenerse.

Además se hace énfasis en que la extensión de la documentación del SGC puede diferir de una organización a otra debido a:

- el tamaño de la organización y el tipo de actividades;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- la competencia del personal.

⁷ El formato comienza desde la letra c) conservando la notación que tiene en ISO 9001

Todos los documentos que forman parte del SGC tienen que controlarse de acuerdo con el apartado 4.2.3 de la Norma ISO 9001:2000, o, en el caso particular de los registros, de acuerdo con el apartado 4.2.4.

A continuación se presenta la orientación entregada por el documento ISO, “Orientación acerca de los requisitos de la norma ISO 9001:2000⁸”.

❖ **Procedimientos documentados:** La Norma ISO 9001 requiere específicamente que la organización tenga “procedimientos documentados” para las seis actividades siguientes:

- 4.2.3 Control de los documentos
- 4.2.4 Control de los registros
- 8.2.2 Auditoría interna
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.5.2 Acción correctiva
- 8.5.3 Acción preventiva

Estos procedimientos documentados deben controlarse de acuerdo con los requisitos del apartado 4.2.3, Algunas organizaciones pueden encontrar conveniente combinar los procedimientos para varias actividades en un único procedimiento documentado (por ejemplo, acción correctiva y acción preventiva). Otras pueden elegir documentar una determinada actividad utilizando más de un procedimiento documentado (por ejemplo, auditorías internas). Ambas opciones son aceptables. Algunas organizaciones (particularmente las grandes organizaciones, o aquellas con procesos más

⁸ Debido a que esta guía ISO se basa en la versión anterior (2000) a la que se está ocupando en este trabajo de título, se valido que los comentarios y análisis aplicarán a la nueva versión antes de ser utilizada.

complejos) pueden requerir procedimientos documentados adicionales (particularmente aquellos relacionados con procesos de realización del producto) a fin de implementar un sistema de gestión de la calidad eficaz.

Otras organizaciones pueden requerir procedimientos adicionales, pero el tamaño y la cultura de la organización podrían permitir que éstos se implementen de forma eficaz sin estar necesariamente documentados. No obstante, a fin de demostrar conformidad con la Norma ISO 9001:2000, la organización tiene que ser capaz de proporcionar evidencia objetiva (no necesariamente documentada) de que sistema de gestión de calidad, ha sido implementado eficazmente.

❖ **Documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos:**

Con el fin de que una organización demuestre la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad, puede ser necesario desarrollar documentos diferentes a los procedimientos documentados. No obstante, los únicos documentos mencionados específicamente en la Norma ISO 9001 son:

- Política de la calidad (apartado 4.2.1 a)
- Objetivos de la calidad (apartado 4.2.1 a)
- Manual de la calidad (apartado 4.2.1 b)

Existen varios requisitos de la Norma ISO 9001 con los que una organización podría aportar valor a su sistema de gestión de la calidad y demostrar conformidad

mediante la preparación de otros documentos, incluso cuando la norma no los exige específicamente. Algunos ejemplos son:

- Mapas de proceso, diagramas de flujo de proceso y descripciones de proceso.

- Organigramas

- Especificaciones

- Instrucciones de trabajo y de ensayo/prueba

- Documentos que contengan comunicaciones internas

- Programas de producción

- Listas de proveedores aprobados

- Planes de ensayo/prueba e inspección

- Planes de la calidad

- Todos estos documentos deben controlarse de acuerdo con los requisitos del apartado 4.2.3 y 4.2.4, según sea aplicable.

ii) Equipo de trabajo y componentes del sistema: en esta etapa se requerirá la participación prácticamente de toda la organización ya que corresponde al levantamiento de los procesos definidos en el sistema de gestión de la calidad.

iii) Mantención del Know how: Se necesitarán herramientas que permitan compartir prácticas de levantamientos de proceso.

iv) Competencias del personal: Se requerirá contar con el trabajo del personal que conoce los procesos y con el fuerte apoyo del representante de la dirección, para aquellos procesos que definan lineamientos estratégicos de la organización.

v) Integración con sistemas ya existentes: Se debe considerar la documentación existente en otras áreas de manera de no duplicar información y tener en lo posible un formato y control de manera corporativa.

vi) Relación con áreas externas del sistema: Se deberá comunicar a las áreas afectadas con posibles cambios en procedimientos de trabajo y/o documentación de la organización.

6.2.5.- Necesidades etapa de Implementación y puesta en marcha del sistema.

En esta etapa, se comenzarán a implementar todos aquellos procedimientos definidos, también en esta etapa se deben ejecutar todos aquellos cambios definidos por la organización, necesarios para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la calidad definido.

i) Necesidades definidas por ISO 9001: para esta etapa no hay requisitos de ISO 9001 relacionados directamente, ya que corresponde a la instancia en que se comienzan a implementar los procedimientos establecidos y las mejoras o modificaciones de los procedimientos antiguos de la organización.

ii) Equipo de trabajo y componentes del sistema: en esta etapa se requerirá que toda la organización (perteneciente al alcance del sistema), conozca y comience a implementar las prácticas definidas en los procedimientos y requisitos establecidos en la etapa anterior del proceso de implementación, es por esto que se requerirá tiempo para que el personal se capacite en los procedimientos y modificaciones que le sean desconocidos.

Por lo tanto será necesario un mecanismo para que todos los integrantes del sistema conozcan los requisitos y responsabilidades en relación con el sistema de gestión de la calidad.

Es en esta etapa, en la que el equipo conformado por el representante de la dirección y los coordinadores del sistema,

deben estar más coordinados ya que deben ser los líderes en el proceso de cambio y mejora continua que se realiza en esta etapa. También deben tener asociado los requisitos de ISO 9001, asociados a las actividades realizadas.

iii) Mantención del Know how: En esta etapa se generarán una serie de actividades extra- programáticas para traspasar e implementar los nuevos procedimientos, dichas actividades deberían ser un input, para aquellas áreas que no han realizado el proceso de implementación.

iv) Competencias del personal: Tal como se mencionó anteriormente en esta etapa los coordinadores y representante de la dirección deben conocer los requisitos de ISO 9001 que aplican a las actividades a realizar.

El resto de la organización debe encontrarse consientizado con la mejora continua y las mejoras que representará este cambio.

v) Integración con sistemas ya existentes: en la definición de los procedimientos y/o modificaciones de procedimientos antiguos, se consideró la integración con los sistemas ya existentes, por lo tanto en esta etapa sólo se debe tener en consideración la coordinación con las áreas, para los casos en que los cambios, pudiesen afectar sus operaciones normales.

vi) Relación con áreas externas del sistema: la identificación y definiciones relevantes en relación a las áreas externas ya fueron consideradas en la etapa anterior, en esta etapa, en la que se implementarán los cambios, se debe tener cuidado de avisar si es necesario, a las áreas afectadas.

6.2.6.- Necesidades etapa de auditorías internas

Desde esta etapa en adelante se comienza a cerrar el ciclo de la implementación, en esta etapa corresponde validar si se cumple con los requisitos establecidos por ISO 9001 para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

i) Necesidades definidas por ISO 9001: El requerimiento de la auditoría interna se encuentra establecido en ISO 9001 y solicita lo siguiente:

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

- a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

ii) Equipo de trabajo y componentes del sistema: Para esta etapa es fundamental contar con un equipo de auditores internos, si bien ISO 9001, no establece requisitos específicos de capacitación de los auditores, según es recomendado en ISO 190011, los auditores deberían contar con las siguientes características:

Atributos:

- ✓ Aptitud para aplicar los conocimientos
- ✓ Ético, es decir, imparcial, sincero, honesto y discreto.
- ✓ De mentalidad abierta, es decir dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos.
- ✓ Diplomático, es decir, con tacto en las relaciones con las personas.
- ✓ Observador, es decir , activamente conciente del entorno físico y las actividades
- ✓ Perceptivo, es decir, instintivamente conciente y capaz de entender las situaciones
- ✓ Versátil, es decir, se adapta fácilmente a las diferentes situaciones.
- ✓ Tenaz, es decir persistente, orientado hacia el logro de los objetivos,
- ✓ Decidido, es decir, alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógico,
- ✓ Seguro de si mismo, es decir, actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros.

Conocimientos y habilidades: Los auditores deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas:

- ✓ Principios, procedimientos y técnicas de auditoría: para permitir al auditor aplicar aquellos que sean apropiados a las diferentes auditorías y para asegurarse de que las auditorías se lleven a cabo de manera coherente y sistemática.
- ✓ Documentos del sistema de gestión y de referencia: para permitir al auditor comprender el alcance de la auditoría y aplicar los criterios de auditoría.
- ✓ Situaciones de la organización: para permitir al auditor entender el contexto de las operaciones de la organización.
- ✓ Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables pertinentes a la disciplina: para permitir al auditor trabajar con ellos y ser consciente de los requisitos aplicables a la organización que se está auditando.

Conocimientos específicos del área de Calidad: Los auditores deberían tener conocimientos y habilidades en las siguientes áreas específicas de calidad:

- ✓ Métodos y técnicas relativas a la calidad: Para permitir al auditor examinar los sistemas de gestión de la calidad y generar hallazgos y conclusiones de la auditoría apropiados. Los conocimientos y habilidades en esta área debería contemplar: la terminología de calidad, los principios de gestión de calidad y su aplicación y las herramientas de gestión de la calidad y su aplicación (por ejemplo: control estadístico de proceso, análisis de modo y efecto de falla).
- ✓ Procesos y productos, incluyendo los servicios: para permitir al auditor comprender el contexto tecnológico en el cual se está llevando a cabo la auditoría. Los conocimientos de esta área debería contemplar: la terminología específica del sector, las características

técnicas de los procesos y productos, incluyendo servicios, y los procesos y prácticas específicas del sector.

Educación y experiencia laboral: Los auditores deberían tener la educación, experiencia laboral, formación y experiencia como auditor:

- ✓ Los auditores deberían haber completado una educación suficiente para adquirir los conocimientos y habilidades descritas, en los apartados anteriores.
- ✓ Deberían tener experiencia laboral que contribuya al desarrollo de las habilidades descritas anteriormente. La experiencia laboral debería ser una función técnica, de gestión o profesional que haya implicado el ejercicio del juicio, solución de problemas y comunicación con otro personal directivo o profesional, compañeros, clientes y/u otras partes interesadas.
- ✓ Deberían haber completado la formación como auditor que contribuya al desarrollo de los conocimientos y habilidades descritos anteriormente.
- ✓ Deberían tener experiencia en auditorías.

iii) **Mantenimiento del Know how:** _el principal know how ganado en esta etapa, es la experiencia ganada por los auditores internos, tanto en su capacitación como en su experiencia ganada en el desarrollo de las auditorías, será muy importante contar con un mecanismo que permita a los nuevos sistemas, nutrirse de cada experiencia de auditoría.

iv) **Integración con sistemas ya existentes:** las auditorías deberán estar coordinadas con cualquier área relacionada o de interés que entregue información para el análisis de proceso.

- v) **Relación con áreas externas del sistema:** cuando se desarrolle el proceso de auditoría, se requerirá que el personal participe de los ejercicios de levantamiento de evidencias, si alguna de estas actividades interrumpe la prestación del servicio o, afecta el funcionamiento de alguna área, deberá ser coordinado según corresponda.

6.2.7.- Necesidades etapa de reunión de la alta dirección para revisar el sistema.

- i) Necesidades definidas por ISO 9001: En el requisito 5.6 se define los requisitos de esta actividad de la siguiente manera:

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse los registros de las revisiones por la dirección.

Como información de entrada la revisión de la dirección debe tener al menos: los resultados de las auditorías, la retroalimentación del cliente, el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, el estado de las acciones correctivas y preventivas, las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad y las recomendaciones para la mejora.

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y las necesidades de recursos.

- ii) **Equipo de trabajo y componentes del sistema:** Para realizar esta actividad se requiere que la alta dirección conozca el sistema de gestión de la calidad, es decir que conozca los requisitos ISO 9001:2008 y los requisitos definidos por la organización, que sean necesarios para esta instancia.

- iii) **Mantenimiento del Know how:** La alta dirección deberá definir el periodo, tiempo de duración y asistentes para la revisión de la dirección, como este tipo de variables se ajustan en el tiempo, por diversas razones, es importante que dicha experiencia sea compartida con áreas que se encuentran por primera vez realizando una revisión por la dirección.

- iv) **Competencias del personal:** La alta dirección debe conocer los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y los requisitos establecidos por la organización, aplicables a esta instancia.

- v) **En relación a la integración con sistemas ya existentes y relación con áreas externas,** es de relevancia considerar los lineamientos estratégicos a nivel compañía en relación con los lineamientos que se definen para el sistema, principalmente basados en el BSC de la compañía.

6.2.8.- Necesidades etapa de presentación a auditoria de certificación: la presentación a la auditoria de certificación, es la última etapa del proyecto de implementación y básicamente lo que se requiere es tomar contacto con alguna empresa certificadora, para visite (realice una auditoria) la organización.

Los costos del proceso de certificación dependerán del tamaño de la organización y su complejidad tanto en tipo y tamaños de procesos y su ubicación geográfica (y obviamente de la empresa que se contrate para realizar la auditoria).

6.2.9.- Necesidades etapa de mantención del sistema de gestión de calidad

La implementación del sistema de gestión de calidad, es la primera parte del ciclo de mejora continua del sistema, si recordamos el ciclo Deming:

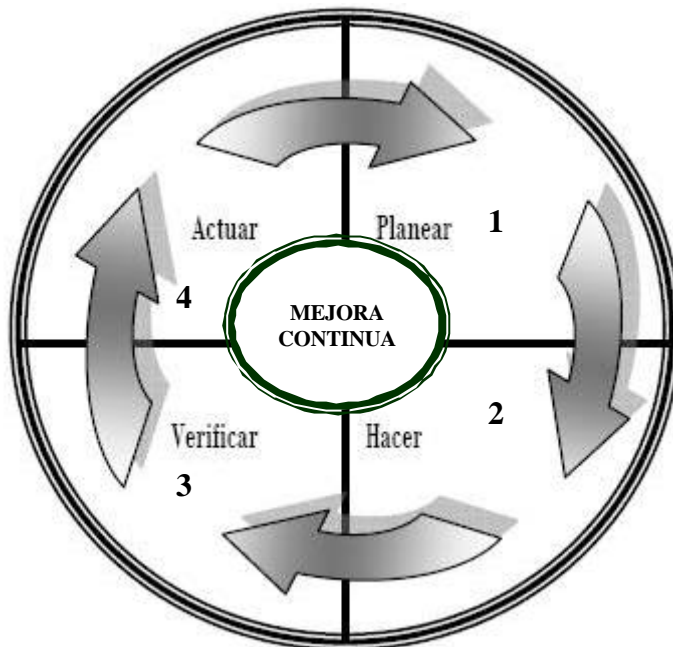


Figura 6.6: Modelo mejora continua

La etapa de implementación del sistema de gestión de la calidad corresponderá, a la planificación, es decir a los lineamientos y definiciones que realiza un organización, para comenzar un sistema de trabajo orientado a la mejora continua.

Las principales necesidades en esta etapa, es contar una organización que haya tomado conciencia de la mejora continua y que se encuentre empoderada de sus sistema de gestión de calidad. Generalmente para este tipo de actividades se cuenta con un líder de gestión y/o el representante de la dirección, los coordinadores del sistema de gestión, auditores y comité o círculos de calidad.

El detalle de las actividades de mantención se encuentran fuera del alcance del presente trabajo, por lo que sólo se mencionará a modo de referencia en los próximos pasos.

6.3.- PASO3. DESARROLLO DE PROCESOS Y ESTRUCTURA:

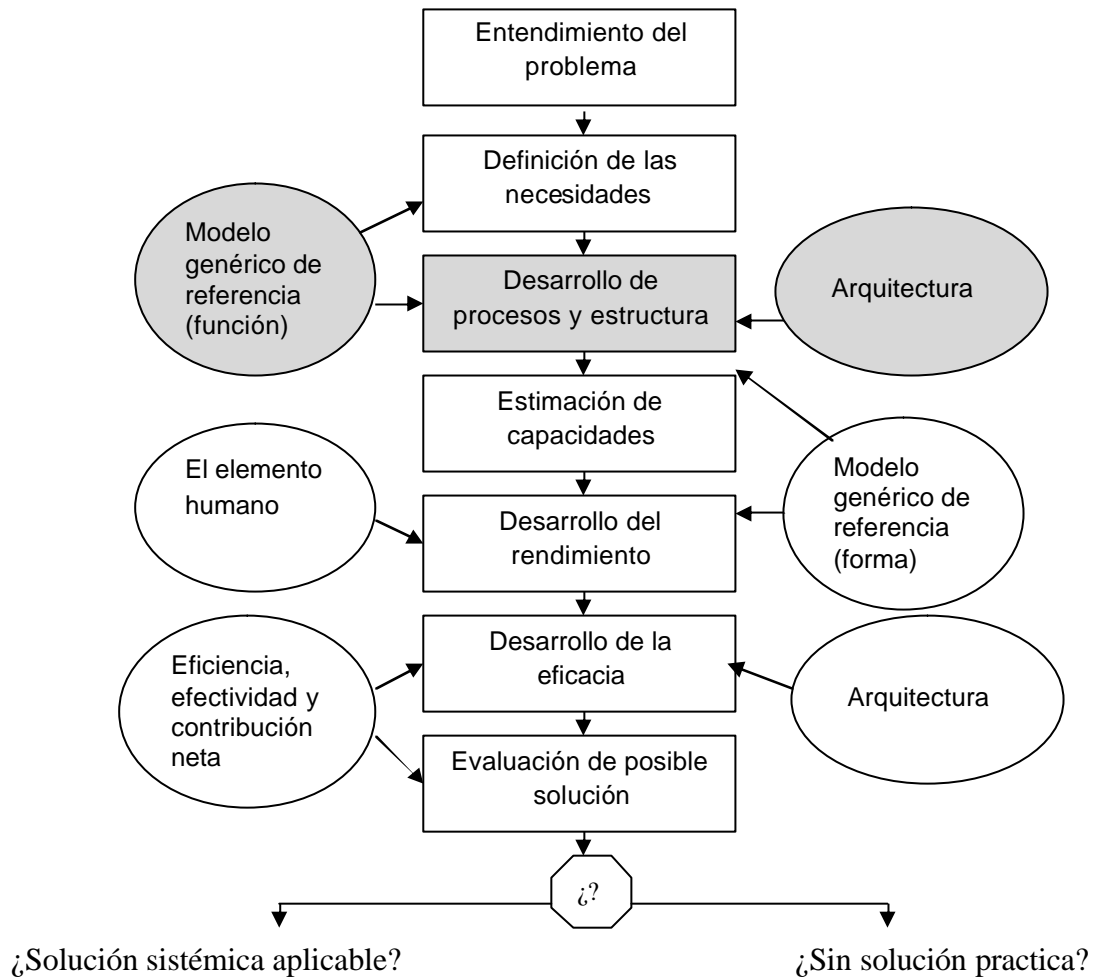


Figura 6.7: Ubicación de paso 3 en methodology of The Seven- Step Progress

El desarrollo de esta etapa se debe utilizar la información recopilada de las etapas anteriores, para generar los procesos y la estructura del sistema. Para esto se definirá la arquitectura del sistema como tal, y los modelos genéricos de referencia (MGR) de función y de forma.

6.3.1 Modelo genérico de referencia (función). El Modelo genérico de función se refiere a lo que el **sistema hace**.

En el modelo que se presenta a continuación se puede apreciar cuales son las principales características que describen lo que hace un sistema:

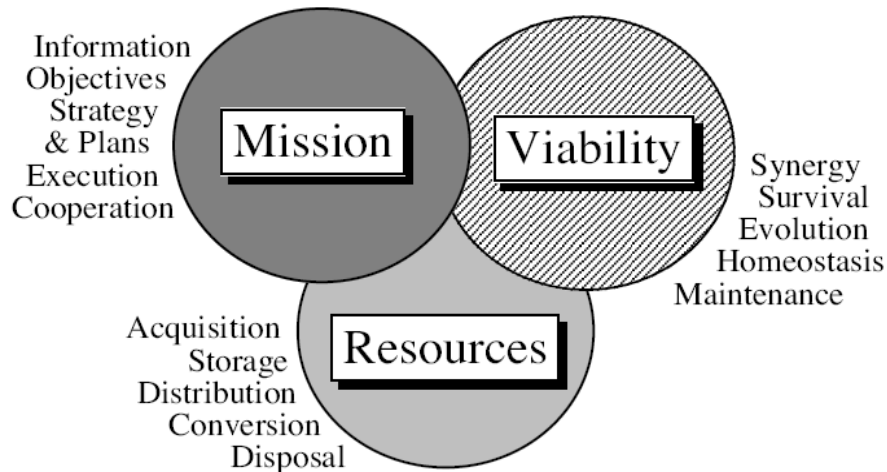


Figura 6.8: Modelo genérico de referencia (función)

- i) **Misión:** se refiere al propósito del sistema, por ejemplo conseguir al cumplimiento de algún proyecto.

Para el caso del sistema de implementación del presente trabajo, se entiende como ambiente externo, todos aquellos sistemas que rodean (se relación con el sistema de implementación), desde el BSC que genera el control de la estrategia, a sistemas de compra de recursos, sistemas para la gestión de personal e inclusive otros sistemas ISO implementados con anterioridad.

Para el caso de este trabajo, la misión del sistema es **generar una pauta de actividades para que la experiencia de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Subgerencia de Gestión de RRHH, sea replicable al resto de las áreas que quieran realizar la misma experiencia.**

- ii) Viabilidad de Gestión:** Un sistema viable es aquel que es capaz de mantener su existencia separada con relación al medio ambiente que lo rodea. Un sistema tiene además que estar preparado a los cambios del ambiente y a su propia evolución.

En consideración de lo mencionado anteriormente, el sistema que se utilice para escalar el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH, ***debe ser viable con los principales sistemas que definan su medio ambiente y a su vez sobrevivir a los cambios que ocurran en estos*** y por ende, en el medio que lo rodea. Para esto se deben considerar las siguientes herramientas, definidas en base a la experiencia de la implementación ya realizada.

En otras palabras, se debe mantener las condiciones de homeostasis, asegurando el funcionamiento adecuado de las partes, para que funcione el sistema. Para el caso de Consorcio, se podrían utilizar por ejemplo, definición de roles dentro del esquema de trabajo basados en competencias y características (no en personas puntuales), generación de herramientas que permitan el reemplazo de cargos dentro del sistema, herramientas que aseguren los canales de comunicación tanto internos como externos, etc.

- iii) Recursos:** se refiere al subsistema que genera la adquisición de recursos, además del almacenamiento y distribución de estos. Considera además la disposición final de aquellos recursos obsoletos.

Para el caso del presente trabajo, el principal recurso son las personas, tanto las que lideran el proceso de implementación, como todas aquellas que se encuentran dentro del alcance del sistema. Es por esto último que las variables mencionadas anteriormente se

identifican como: **definición de equipo de trabajo, capacitación y motivación, cooperación entre equipos de distintas áreas y definición de actividades del personal (sobre todo lideres de implementación) una vez que el ciclo se haya cumplido.**

6.3.2.- Modelo genérico de referencia (forma). El Modelo genérico de forma se refiere a lo que el **sistema es**.

En el modelo que se presenta a continuación se puede apreciar cuales son las principales características que describen lo que es un sistema:

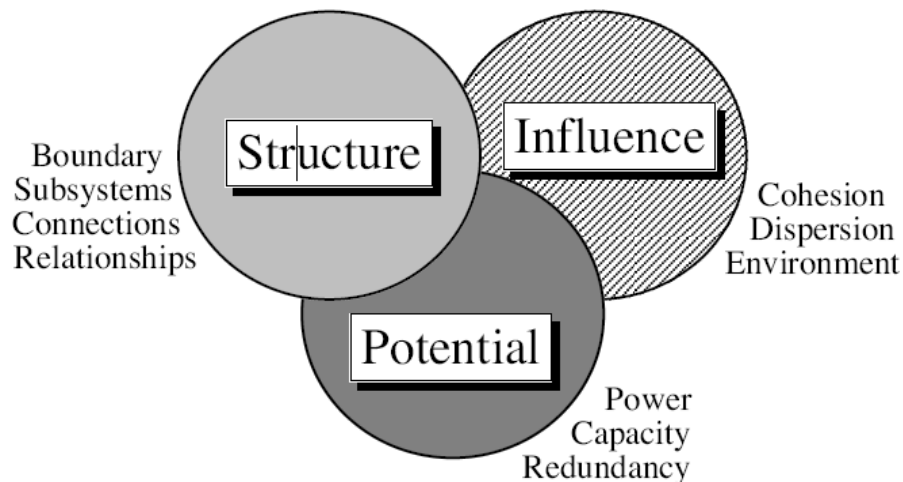


Figura 6.9: Modelo genérico de referencia (forma)

- i) **Estructura:** definida principalmente por los subsistemas y sus bordes (alcances), sus conexiones y relaciones dentro del sistema. En relación a esto último es importante hacer mención que “conectividad” implica “relación”, pero que “relación” no implica “conectividad”. Todo esto entendiendo la conectividad, en el sentido de permitir la aplicación de la fuerza o la influencia.

El análisis de la estructura de este sistema se revisa de manera detallada en el ítem 3.3, del presente capítulo.

ii) Influencia: Para el funcionamiento de un sistema se requieren principalmente dos tipos de influencia, una relacionada con la conexión de los sistemas (o de concentración), y otra relacionada con lo contrario, es decir, una influencia de dispersión. Por ejemplo en el sistema solar, se encuentran ambas fuerzas (fuerza de gravedad y fuerza centrípeta).

Para el caso de este trabajo se identifica como principal influencia, las relaciones que generaran al implementar un sistema de gestión de la calidad en áreas de Consorcio.

Es por esto que la principal influencia de atracción dentro del sistema se podría ver generada por el **sentimiento de buscar una meta colectiva que permita reconocimiento al interior de la organización, es por esto que es muy importante como se definen los equipos de trabajo y los límites de las áreas a implementar.**

Para el caso de la influencia de disociación, se identifica la influencia generada por **la necesidad de obtener logros propios asociados a la evaluación de desempeño y el reconocimiento del equipo**, hacia una labor bien desarrollada. Bajo este análisis es que requerirá considerar las metas personales que aportan a la implementación como parte de la evaluación de desempeño. Quizás considerar además un sistema de evaluación y premiación de cumplimiento de metas personales o de sub- equipos.

iii) Potencial: El potencial describe lo que un sistema podría ser capaz de lograr en principio en base a sus características internas. Por ejemplo, para el sistema de escalamiento de la metodología de implementación, se podría referir a **la rapidez de generación de cambios y aplicación de nuevas prácticas.** Dentro de esta lógica el poder se refiere al potencial, que puede ser o no ocupado por la organización del sistema. La capacidad

corresponde al factor que define, cuanto tiempo dicho poder, puede ser mantenido. Y la redundancia, se refiere a la reserva (repuesto de poder) que tiene el sistema.

Observación: Es importante considerar al momento de la definición del sistema para escalar el trabajo en la Subgerencia de Gestión de RRHH, que hay factores universales del comportamiento humano que podrían afectar el sistema, por ejemplo: percepción, memoria, categorización, agresión, cooperación, amistad. Estos factores podrían definir, la capacidad de respuesta (cómo responde el sistema a los estímulos), y la estabilidad (qué tan predecible y confiable es el sistema).

6.3.3.- Arquitectura del sistema. La arquitectura del sistema que se busca desarrollar, necesariamente deberá considerar, aquella determinada por el Modelo ISO 9001.2008, pero además debe considerar la propia arquitectura de la compañía.

En consideración de lo mencionado anteriormente, se analizará la arquitectura requerida por ISO 9001:2008, luego la arquitectura funcional de Consorcio y finalmente se realizará un análisis conjunto de ambas.

La estructura de un sistema esta definida por los clusters (grupos o entidades), que se encuentran definidas por una agrupación de partes que comparten una característica y/o objetivo en común. Además la arquitectura debe presentar tres características: estructura, equilibrio y flujo entre sus partes.

6.3.3.1. Arquitectura requerida por ISO 9001: 2008.

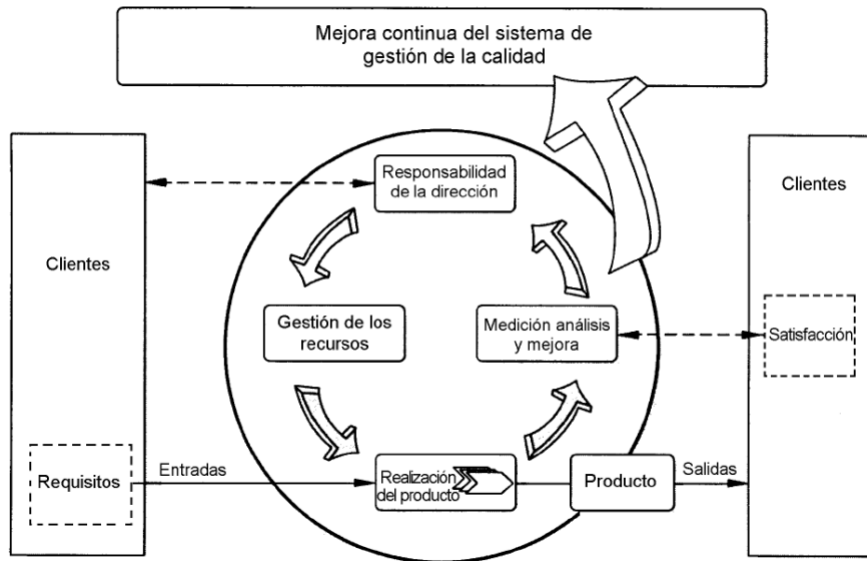


Figura 6.10: Estructura de un sistema de gestión de calidad, según ISO 9001:2008.

La estructura de ISO 9001: 2008, se encuentra construida, desde y para el cliente, es así como el principal flujo en este sistema es la información y el respectivo análisis de los requisitos y satisfacción de los clientes.

Además requiere, entidades como “responsabilidad de la dirección”, “gestión de los recursos”, “medición análisis y mejora” y “realización del producto”, orientadas a la generación de la prestación del producto y considerando como flujo principal, la información del cumplimiento de los requisitos y la mejora continua de los procesos.

6.3.3.2. Arquitectura funcional de Consorcio.

La identificación de arquitecturas debe considerar las características que permiten su identificación y diagnóstico. Para esto consideremos la imagen que se presenta a continuación:

⁹ Imagen extraída de ISO 9001:2008.

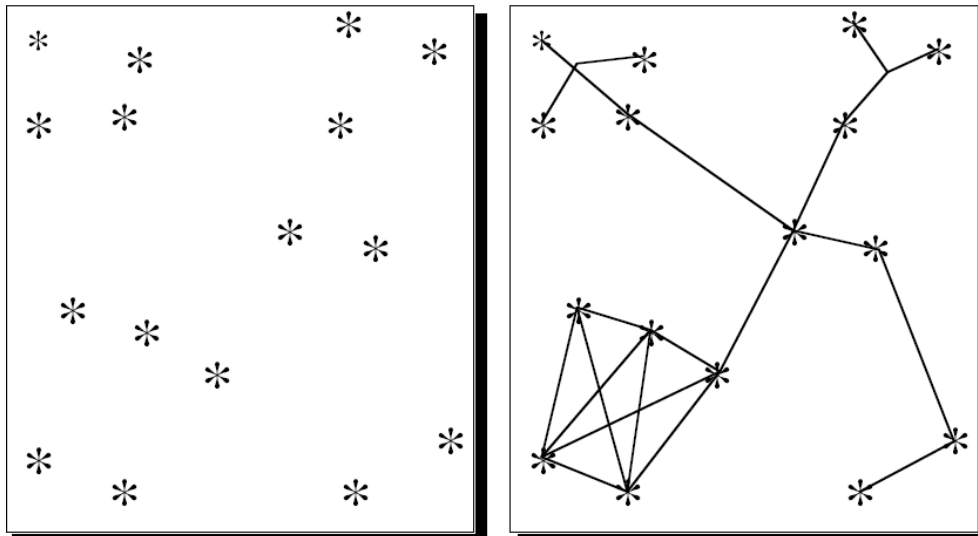


Figura 6.11: arquitectura básica. Clusters y conexiones

En la figura 6.11 se observan dos ejemplos, en el primer caso (imagen de la izquierda), se identifica la presencia de clusters sin ningún tipo de asociación, por lo que no representa una arquitectura sistémica. En el segundo caso los cluster se intra-relacionan e inter-relacionan, lo que sí define una estructura sistémica.

Las conexiones dentro de una arquitectura, básicamente deben permitir el flujo entre bs distintos clusters (grupos). Considerando que los grupos pueden estar definidos por, actividades, personas, incluso ideas u opiniones.

La agrupación de clusters deben estar lo suficientemente divididos de manera que no se produzcan traslapes y lo suficientemente unidos para apoyar la efectividad. Esto se puede apreciar gráficamente en la figura que se presenta a continuación:

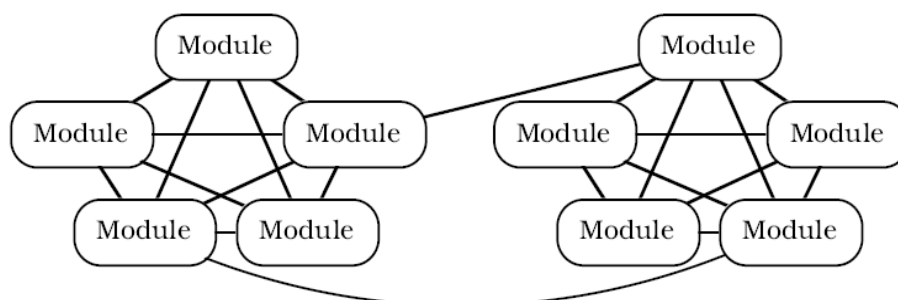


Figura 6.12: ejemplo de clusters suficientemente conectados internamente para apoyar la efectividad y lo suficientemente separados para evitar traslape.

Si realizamos el análisis de la estructura funcional de Consorcio, se observa la siguiente estructura:

Consortio al ser un conglomerado de empresas, dentro de su organigrama, cuenta con cargos y áreas que prestan servicios de manera transversal a toda la organización como lo son por ejemplo: recursos humanos, y control financiero, y otras que generan servicios, solamente enfocados a la compañía de negocios a la cual pertenece, como por ejemplo: el departamento de rentas vitalicia, el área de emisión y renovación de seguros colectivos o la corredora de bolsa.

A nivel macro la estructura es la siguiente:

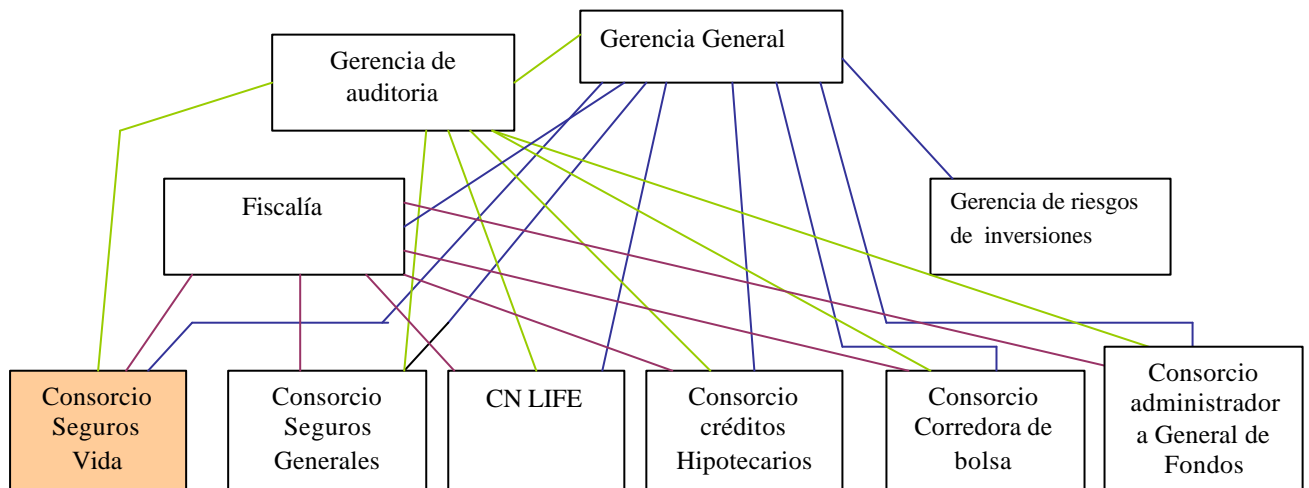


Figura 6.13: principales entidades de Consorcio Nacional de Seguros

Sin embargo el alcance de este trabajo considera sólo a Consorcio Seguros de Vida. Por lo tanto, sólo se considerarán como entidades dentro de este sistema a: la gerencia general, gerencia de auditoría, fiscalía y aquellas entidades que conforman Consorcio Seguros de vida.

Al interior de Consorcio seguros de vida, las relaciones se dan de la siguiente manera:

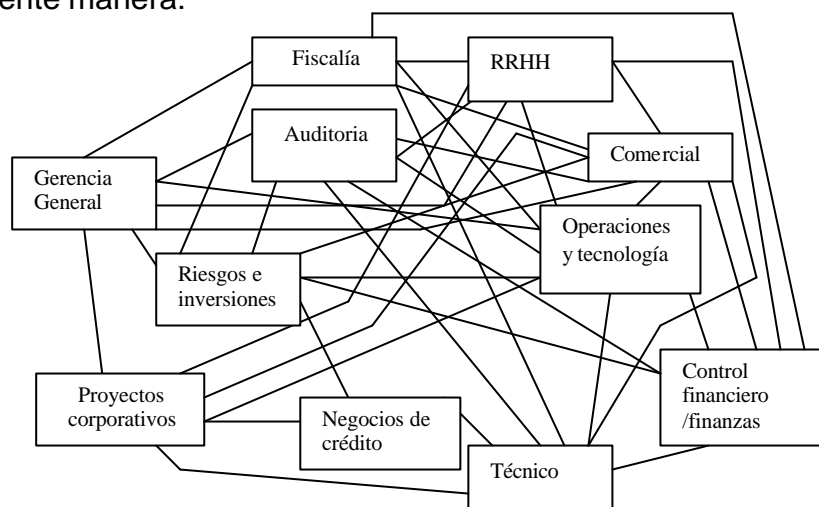


Figura 6.14: principales unidades funcionales de Consorcio vida.

A esto se debe sumar las oficinas que se encuentran distribuidas en todo el país. Las oficinas regionales se encuentran lideradas por:

- Gerencia regional oficinas Iquique y Arica
- Gerencia regional oficinas Antofagasta y Calama
- Gerencia regional oficinas La Serena y Copiapó.
- Gerencia regional oficinas Viña del mar y Los Andes
- Gerencia regional oficinas Rancagua y San Fernando
- Gerencia zonal oficinas Talca, Linares, Curicó, Chillán.
- Gerencia regional oficina Concepción.
- Gerencia zonal oficinas Temuco, Los Ángeles, Valdivia.
- Gerencia regional oficinas Puerto Montt, Osorno.
- Gerencia regional oficina Punta Arenas.

La gestión de operaciones de las oficinas en regiones es independiente, sin embargo los procedimientos deben seguirse en relación a los establecidos en Santiago. Además existe una dependencia en relación a actividades como capacitación, contratación y evaluación de desempeño, ya que RRHH en Santiago es quien coordina dichas actividades para todo el país, lo mismo sucede con los procesos asociados a infraestructura y a control financiero.

Las gerencias regionales dependen de la gerencia de ventas.

6.3.3.3. Análisis conjunto de ambas arquitecturas.

En consideración de lo revisado en los pasos anteriores, y el desarrollo del análisis del presente paso se observa que el sistema de escalamiento del trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH, deberá considerar los siguientes clusters como base: Gerencia General, Gerencia de RRHH, Gerencia de Control de Gestión y Calidad (perteneciente a gerencia de Control financiero), Subgerencia de Administración e infraestructura (perteneciente a Gerencia de Operaciones y tecnología).

Estos clusters base, se han denominado en base a la estructura de Consorcio, su interacción y los requisitos definidos en ISO 9001:2008.

Las áreas operacionales asociadas a los procesos principales deberán ser definidas en cuando se obtenga el mapa de procesos del sistema. Y el resto de las áreas podrán ser integradas de manera gradual, definiéndose sus límites en razón del alcance del sistema que se va a implementar.

En conclusión la estructura del sistema de implementación debería considerar los clusters que permitan generar la información de los requisitos y satisfacción del cliente, considerando como clusters base las áreas mencionadas en los párrafos precedentes.

6.3.3.4. Arquitectura de la metodología para escalar el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH.

En consecuencia del análisis realizado en los pasos anteriores y en este mismo se concluye y se propone que la arquitectura del sistema de escalamiento para la implementación de ISO 9001, al resto de las áreas de Consorcio, debe tener la siguiente lógica:

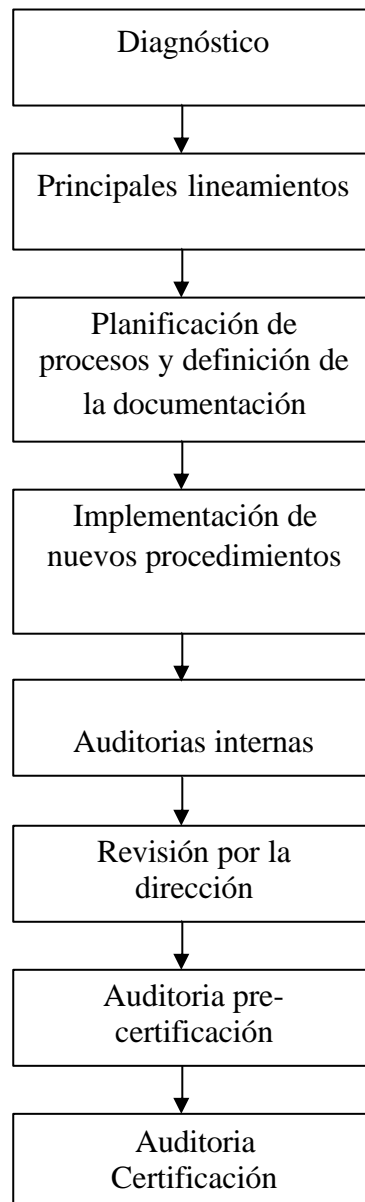


Figura 6.15: Arquitectura de la metodología para escalar el trabajo realizado en la SGRRHH

En la tabla que se presenta a continuación se describen las principales actividades a realizar en cada una de las etapas, dichas actividades se definieron en base al trabajo realizado en la subgerencia de gestión de RRHH, el análisis realizado y los requisitos ISO 9001:

Etapas	Principales actividades a realizar en cada etapa de la estructura.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de principales desviaciones del área en relación a los requisitos ISO ▪ Diagnóstico de principales sistemas que interactúan en el proyecto de implementación ▪ Conocimiento de intensiones del área para con la implementación ▪ Elaboración de informe
Lineamientos principales del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar el Alcance del SGC (productos, servicios, procesos localidades), identificados en el diagnóstico. ▪ Definir Organigrama ▪ Definir Responsabilidades del SGC (RG y CC). ▪ Validar Mapa de Proceso (con alta dirección y el personal perteneciente al alcance del sistema. ▪ Definir e informar documento de planificación de procesos ▪ Política de Calidad (definir y comunicar) ▪ Objetivos de Calidad (definir y comunicar)
Planificación de procesos y definición de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de Procedimiento de Confección de Documentos ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Documentos ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Registros ▪ Elaboración de Auditorias internas de Calidad ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Producto No Conforme ▪ Elaboración de Procedimiento de Acciones Correctivas/Preventivas ▪ Elaboración de Revisión por la dirección ▪ Planificación de los procesos principales del sistema (asociados a mapa de procesos) ▪ Desarrollo de instructivos y procedimientos de trabajo para aquellos procesos que correspondan. ▪ Levantamiento de Procedimiento Diseño y Desarrollo ▪ Levantamiento de Procedimiento Compras y Evaluación de Proveedores ▪ Levantamiento de Procedimiento Recursos Humanos (gestión del personal) ▪ Levantamiento de Procedimiento Mantenimiento (infraestructura y ambiente de trabajo) ▪ Levantamiento de Procedimiento Metrología (si es que corresponde) ▪ Levantamiento de Procedimiento Análisis de datos ▪ Levantamiento de Procedimiento gestión de relación con el Cliente (identificación del cliente (sólo como referencia para el manual), satisfacción, insatisfacción, como se identifican los requisitos del cliente) ▪ Levantamiento de Procedimiento Comunicación interna ▪ Levantamiento de Procedimiento Control de requisitos legales
Implementación de nuevos procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación y puesta en marcha de procedimientos revisados y establecidos
AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de auditorias internas
REVISIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del sistema realizada por la alta dirección.
Auditoria de pre-certificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria que permite validar desviaciones encontradas anteriormente.
CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de certificación a través de empresa externa.

Según el proyecto desarrollado en la Subgerencia de Gestión de RRHH los niveles de dificultad de implementación del proyecto, va en aumento desde el diagnóstico hasta la etapa de levantamiento de la documentación, luego de esto el nivel de trabajo y esfuerzo para el personal involucrado, va en descenso ya que las actividades se vuelven más prácticas y pasan a ser parte de las actividades realizadas día a día.

Gráficamente, esta situación se observa en el siguiente gráfico:

Camino de la Certificación ISO 9001:2008

Niveles de dificultad de la implementación en relación al desgaste de la organización

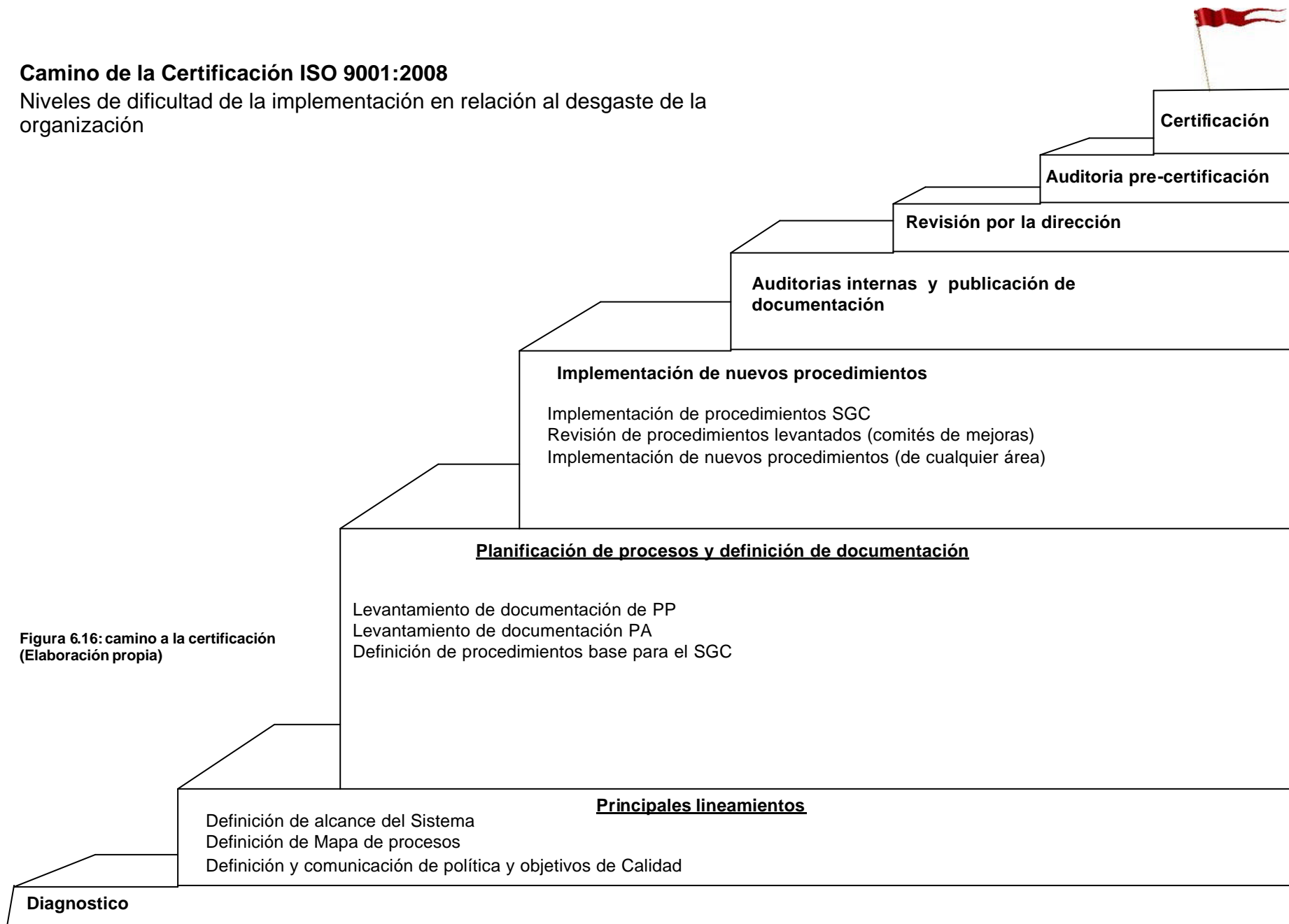


Figura 6.16: camino a la certificación (Elaboración propia)

6.4.- PASO4: ESTIMACIÓN DE LAS CAPACIDADES

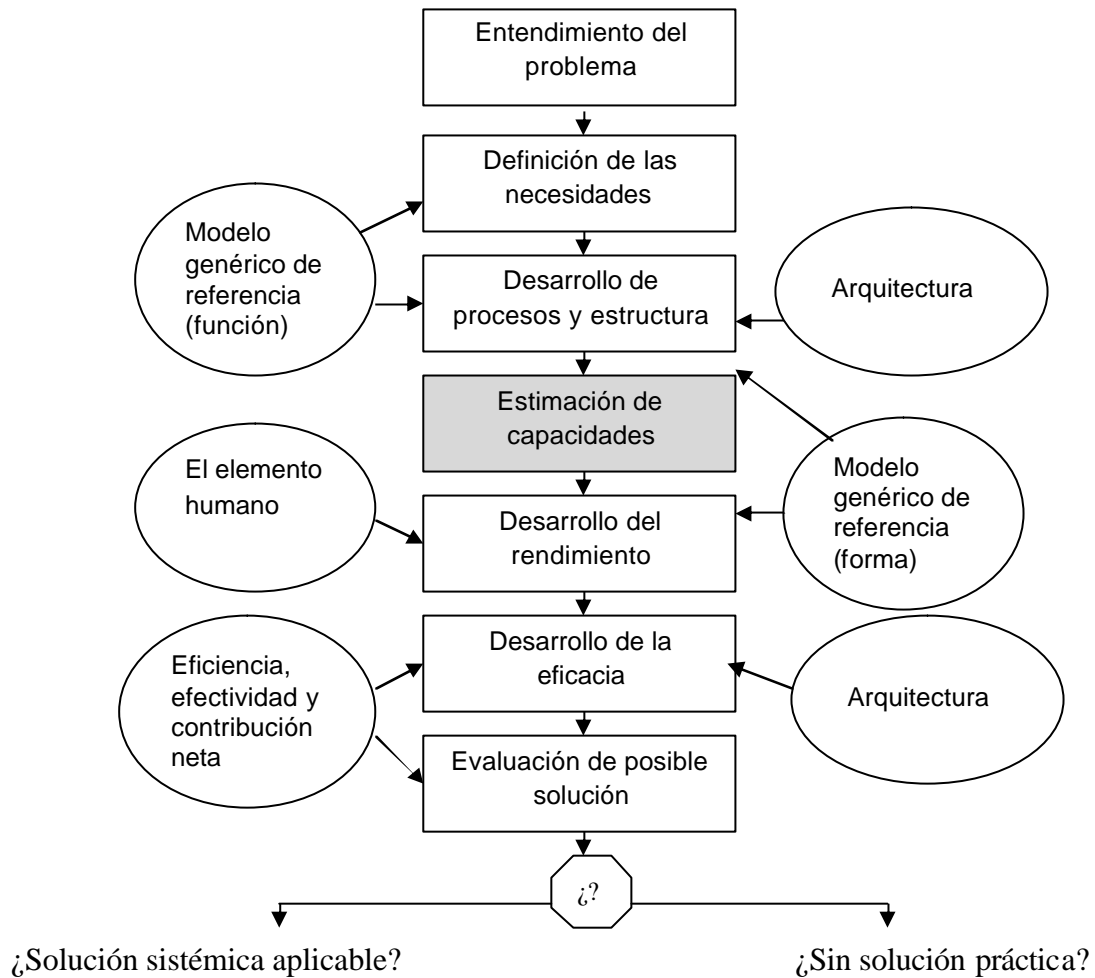


Figura 6.17: Ubicación de paso 4 en methodology of The Seven- Step Progress

Tal como se muestra en el esquema representado en la figura 6.17, en esta etapa se debe estimar y analizar **con que se cuenta** en términos de equipamiento, infraestructura y recursos humanos, para dar solución al problema, considerando el modelo de referencia genérica de forma, es decir lo que el sistema de referencia es:

Estructura: La estructura de Consorcio, tal como se ha mencionado en los pasos anteriores, se encuentra definida principalmente por áreas funcionales temáticas que se encuentran interconectadas entre sí. Las definiciones están basadas principalmente por el organigrama de la organización. Consorcio, no cuenta con un mapa de procesos definido, tampoco ha definido una metodología para definir cuales son sus procesos principales, por ende no se

evidencia una manera sistemática para la definición de bordes y alcance de sus procesos.

En la figura 6.18 se presenta como está estructurado las principales áreas funcionales de Consorcio. La relación entre las áreas, es múltiple y total, es decir todas las áreas interactúan entre si.

Para asegurar la conexión entre áreas Consorcio cuenta con sistemas computacionales (work flow), que permiten el traspaso de información. A esto se suma el uso de la intranet, sistema de anexos y correo Consorcio.

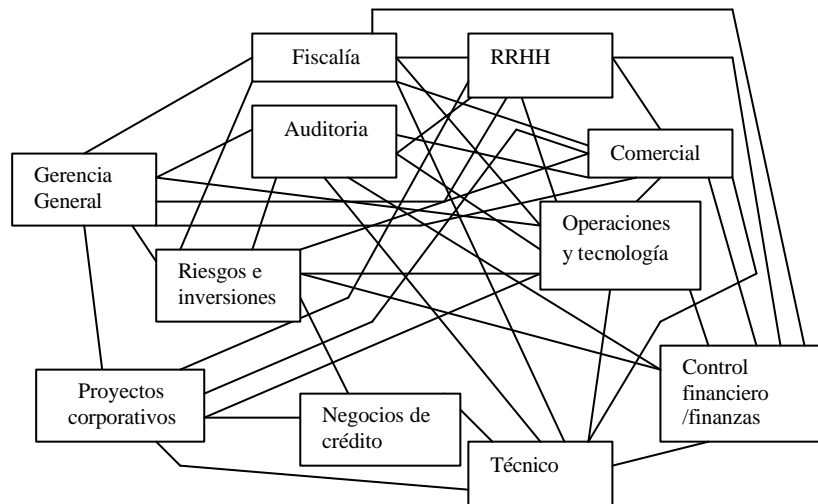


Figura 6.18: principales unidades funcionales de Consorcio vida

La conectividad (medio que permite la aplicación de la fuerza o la influencia entre áreas) entre áreas no se encuentra claramente definida desde el punto de vista de los procesos (tema importante para la implementación de ISO 9001), esta situación podría crear complicaciones en el momento de la definición del alcance del sistema que se quiere implementar.

Otra temática importante a considerar, es que si bien las principales áreas (figura 6.18), son transversales a toda la organización, y lideran cada uno de procesos desde Santiago, el desarrollo de las actividades cotidianas en las regiones es liderado y gestionado por cada una de las gerencias regionales (10), que a su vez, en la mayoría de los casos controla más de una oficina regional.

Luego, considerando el escalamiento de los procedimientos definidos para ISO 9001 y el levantamiento de: los procesos principales, de apoyo y su interacción.

Se observa que Consorcio, cuenta con un departamento destinado a la calidad corporativa, que se encuentra ubicado en Santiago, pero que no cuenta con representantes en regiones.

Las actividades y herramientas de calidad, utilizadas por este departamento como los son los Acuerdos de Nivel de Servicio, son definidas a nivel de Santiago y son replicadas a las regiones mediante sistemas de comunicación mencionados anteriormente (mail, intranet, anexos, etc).

Influencia: La influencia conectora o de atracción en un proyecto como este, se encuentra determinada por la creación de un **sentimiento de búsqueda por una meta colectiva que permita reconocimiento al interior de la organización**, para esto Consorcio cuenta con un mapa de gestión estratégica basada en Balanced Scorecard y un sistema de evaluación de desempeño, que permite realizar el despliegue de la misión de la compañía a toda la organización. Con estas herramientas, junto con las evaluaciones periódicas realizadas por cada jefatura se puede realizar un alineamiento de objetivos para el grupo respectivo de trabajo.

Para el caso de la Subgerencia de Gestión de RRHH, a esto se ha sumado, en un comienzo premiaciones a las personas mas destacadas y luego metas grupales, con ceremonias de cierre de etapa, donde participa la alta dirección.

Para el caso de la influencia de disociación, se identificó que en este tipo de proyectos una influencia de desagregación podría estar generada por, **la necesidad de obtener logros propios asociados a la evaluación de desempeño y el reconocimiento del equipo**. Es decir, las mismas herramientas con las que cuenta Consorcio para la atracción, dentro del sistema que se quiere crear pueden también ser un factor de desagregación.

En conclusión, el potencial del sistema que se quiere crear está principalmente formado por los colaboradores de Consorcio, y como estos reaccionan al proyecto que se les presenta. Esto lógicamente dependerá de los líderes de implementación y por sobre todo, de alta dirección y como esta logra alinear e integrar este nuevo propósito, dentro de la vida laboral de cada trabajador de Consorcio.

Como último factor relevante de potencial, es que Consorcio, cuenta con infraestructura para realizar las actividades de capacitación y salas de reuniones apropiadas para la realización de actividades.

Potencial: tal como se identificó anteriormente el potencial describe lo que un sistema podría ser capaz de lograr en principio en base a sus características internas. Por ejemplo, para el sistema de escalamiento de la metodología de implementación, se podría referir a **la rapidez de generación de cambios y aplicación de nuevas prácticas**. Esta capacidad esta totalmente a las influencias presentes en el sistema, es así como finamente el potencial del sistema de escalamiento de la metodología de implementación, en relación a la generación de cambios y aplicación de nuevas prácticas se encontrará definido por:

- 1) Personal de Calidad dedicado al trabajo con los equipos y capacitación: en la actualidad la estructura de este departamento, está definida por 3 profesionales y un asistente. Sin representación en regiones.
- 2) Coordinadores capacitados en ISO: hoy Consorcio cuenta con tres coordinadores (pertenecientes a la Subgerencia de Gestión de RRHH), capacitados en la norma y con experiencia en el proceso de implementación.
- 3) Auditores internos: los auditores internos con los que cuenta Consorcio, son los coordinadores de la Subgerencia de Gestión de RRHH.
- 4) Participación de alta dirección: a la fecha sólo han sido capacitados en ISO 9001, el gerente de RRHH, subgerente de gestión de RRHH y el jefe de personal y remuneraciones.
- 5) Colaboradores de Consorcio: la iniciativa realizada por la Subgerencia de Gestión de RRHH es pionera en implementar la mejora continua a los procesos. Por lo que en general, el personal no maneja de estos temas.

6.5.- PASO5: DESARROLLO DEL RENDIMIENTO

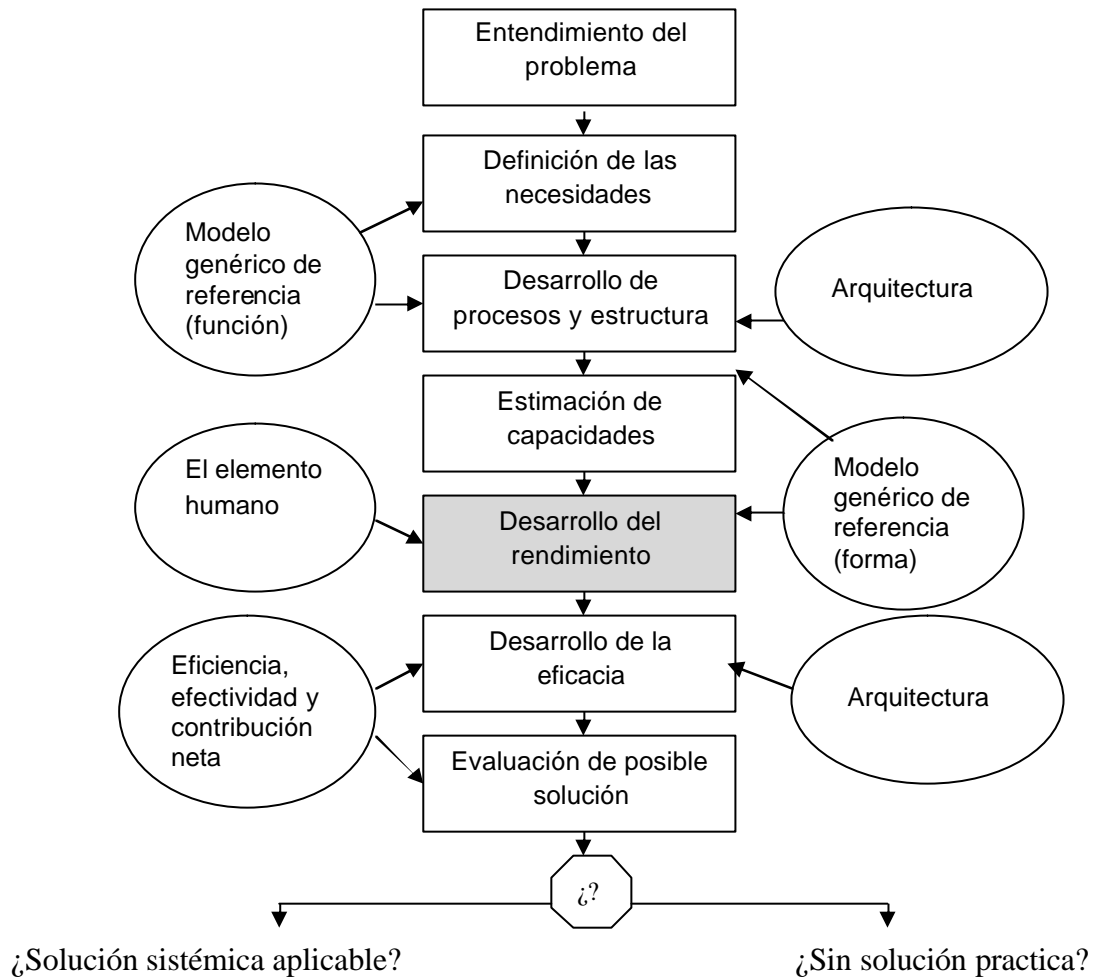


Figura 6.19: Ubicación de paso 5 en methodology of The Seven- Step Progress

El desarrollo del rendimiento, considera la manera en que se requerirá el aumento de las capacidades **tanto de equipamiento de infraestructura**, y del **recurso humano asociado**, se debe diseñar la estructura necesaria.

Hasta el momento la arquitectura del sistema planteado considera las etapas de diagnóstico, principales lineamientos, planificación de procesos y definición de la documentación, implementación de los nuevos procedimientos y auditorías internas, revisión por la dirección, auditoría de certificación y finalmente certificación.

En este paso, para cada una de las etapas y en consideración de la información recopilada de los pasos anteriores se realizará un análisis del

aumento de rendimiento que se requerirá para la realización del trabajo. El detalle de esta actividad se encuentra definido en la figura “6.20: Uso de recursos en las etapas de implementación”.

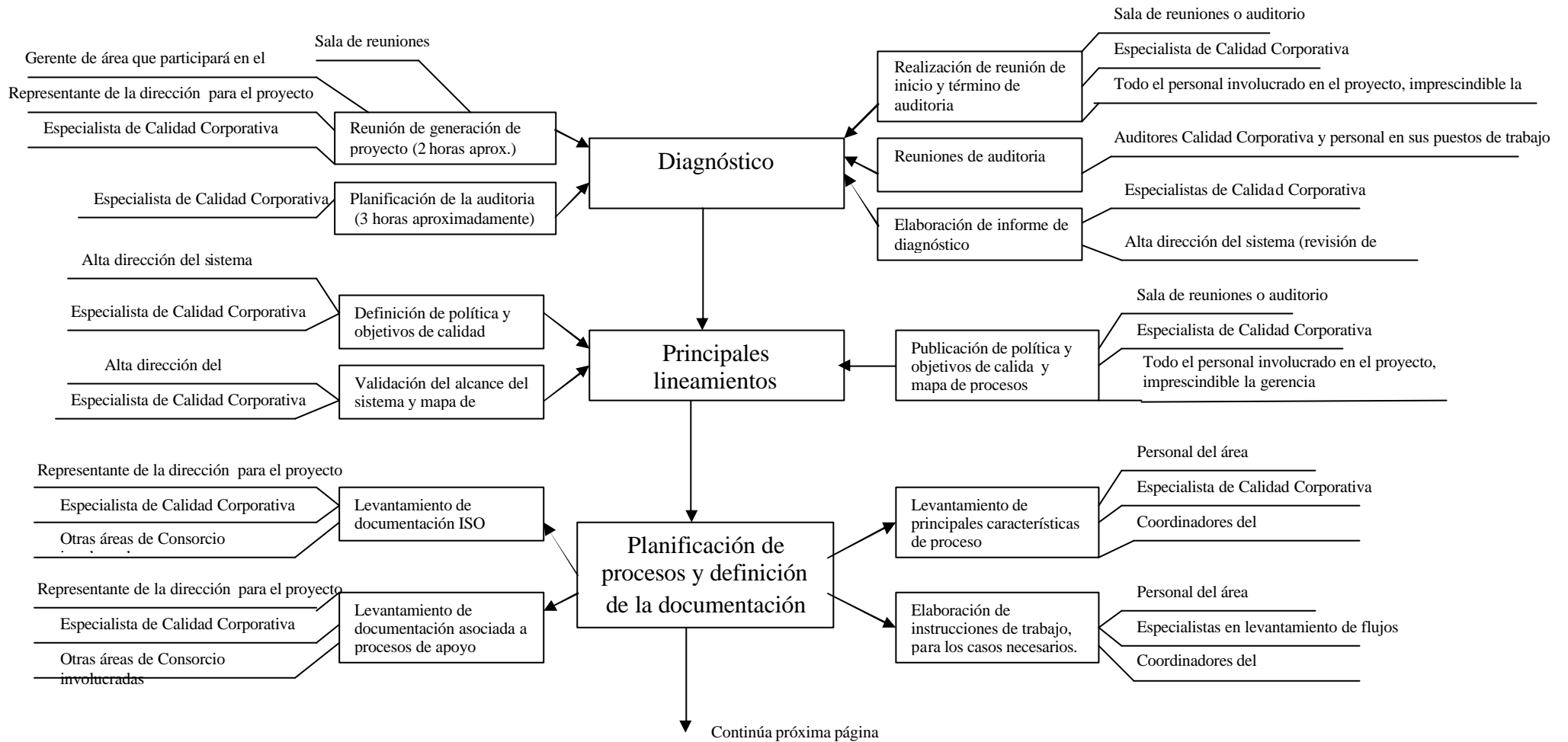


Figura 6.20 (A): Uso de recursos en las etapas de implementación

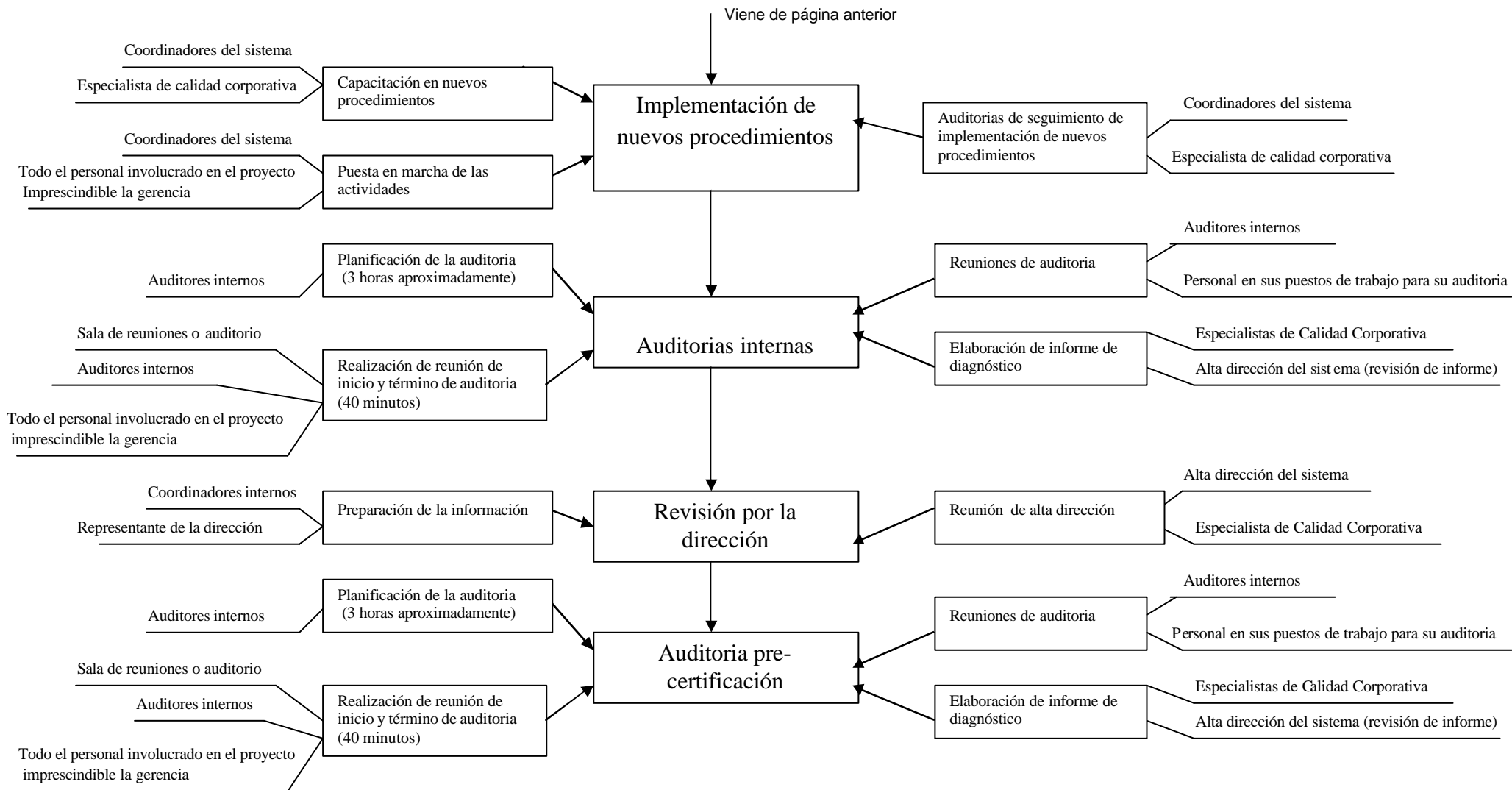


Figura 6.20 (B): Uso de recursos en las etapas de implementación

6.6.- PASO6: DESARROLLO DE LA EFICACIA

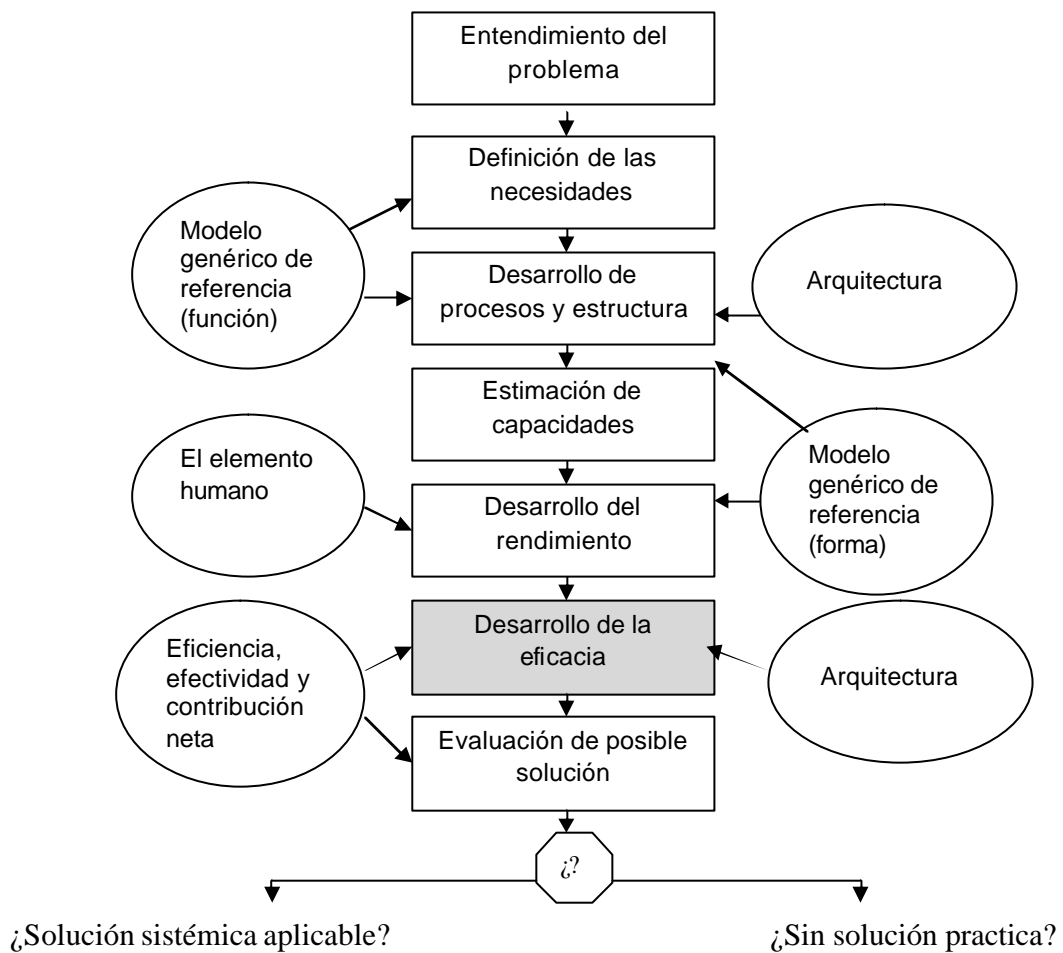


Figura 6.21: Ubicación de paso 6 en methodology of The Seven Step Progress

El desarrollo de la eficacia, se debe identificar cuáles serían los factores que afecten a supervivencia y disponibilidad del sistema, y diseñar los planes que permitan atacar y asegurar que el sistema se desarrolle y mantenga.

6.6.1.- Cuadro resumen de las principales medidas de eficacia y principales amenazas para la implementación ISO 9001:2008

Considerando como base, la experiencia ganada al desarrollar el trabajo de implementación en la Subgerencia de Gestión de Recursos Humanos, se listarán las principales medidas de eficacia detectadas durante el proceso, además se describirán cuales son las principales situaciones que podrían afectar el cumplimiento de estas.

PASO	Etapas	Medidas de eficacia	Principales amenazas
Etapa 1	Diagnóstico	% de personal asistente a la ceremonia de inicio y de cierre	Personal no asiste y no se entera de objetivo de auditoria ni el sistema de ésta.
		% de alta dirección asistente a ceremonia de inicio y de cierre	Percepción de falta de compromiso por parte de la alta dirección.
		% de cumplimiento con plazo de entrega de informe de diagnóstico	Retrazo de comienzo de proyecto. Disminuye las expectativas del equipo.
		% de cumplimiento con plazo de revisión de informe de diagnóstico.	
Etapa 2	Reunión informativa diagnóstico	% de personal asistente a la reunión.	Personal que no asiste queda al margen del proceso.
	Capacitación inicial	% de personal capacitado.	Personal que no asiste queda sin conocimientos del tema.
	Lineamientos principales del Sistema de Gestión de la Calidad	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar la política de calidad	El incumplimiento de los indicadores provocará un retraso en el sistema, y posiblemente una sensación de irrelevancia del proyecto.
		% cumplimiento de plazo para definir y comunicar los objetivos de calidad	
		% cumplimiento de plazo para definir y comunicar el mapa de procesos y el alcance del sistema	
% del personal que conoce la política, los objetivos, el mapa de procesos y el alcance del sistema			
Etapa 3	Definición de los procedimientos base para el SGC	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Atraso en el avance de proyecto Detención en la implementación de nuevas prácticas
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	
	Levantamiento de procedimientos procesos principales	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	
	Levantamiento procesos de apoyo	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	

Etapa 4	Implementación de procedimientos	% de cumplimiento con programa de capacitaciones en los procesos	La gente no se empapa de los temas de ISO y nos los hace parte de su trabajo
		% de personal capacitado en los procedimientos	
		% de no conformidades resueltas, en relación no conformidades relacionadas con incumplimiento de procedimientos de gestión	
	Formación de auditores internos	% Cumplimiento con al menos dos auditores internos por área (un auditor no puede auditar su propio trabajo)	No se cuenta con personal formado para realizar las auditorías.
Etapa 5	Manual de Calidad	% de cumplimiento con la elaboración, revisión y aprobación del manual de calidad según plazo definido.	Se retrasa proyecto e impide pasar a la realización de auditorías.
	Distribución y publicación de la documentación	% de documentación publicada	Incumplimiento de requisito ISO y falta de acceso a la documentación por parte del personal.
		% de cumplimiento con plazo de publicación.	
	Auditorías internas	% de cumplimiento con plan de auditorías	Retraso en el proyecto. Falta de retroalimentación de estado del sistema.
Etapa 6	Revisión gerencial	% de cumplimiento con fecha de realización de revisión	Posible sensación de falta de compromiso con el sistema /incumplimiento de requisito ISO 9001/ retraso en la implementación.
		% de cumplimiento con personal de la alta dirección que participa de la revisión	
	Revisión del sistema	% de acciones correctivas implementadas.	Incumplimiento de requisitos/ problemas para obtener certificación Retraso en proyecto/ problemas para enfrentar auditoría de certificación (se aumenta problema si ya se ha solicitado fecha de visitas de auditores externos).
Etapa 7	Auditoría pre certificación	% de cumplimiento con plazo de realización de auditoría.	

6.6.2 Planes para asegurar que el sistema se desarrolle y se mantenga.

Si es que se llegase a presentar una desviación en los estándares definidos para cada una de las etapas de implementación, se deberán seguir, al menos las siguientes acciones para asegurar la continuidad del proyecto.

Las medidas que se plantean han sido definidas, por expertos en el tema y basándose en la experiencia vivida en el proyecto de la Subgerencia de Gestión de RRHH.

PASO	Etapas	Medidas de eficacia	Principales amenazas	Se debe
Etapa 1	Diagnóstico	% de personal asistente a la ceremonia de inicio y de cierre	Personal no asiste y no se entera de objetivo de auditoria ni el sistema de ésta.	Realizar reunión extra(aunque el diagnóstico ya se haya realizado) en la que se traspase la información a quienes hayan inasistido a la actividad correspondiente
		% de alta dirección asistente a ceremonia de inicio y de cierre	Percepción de falta de compromiso por parte de la alta dirección.	Dependiente de la magnitud de inasistentes y las razones que hayan provocado a inasistencia, se debe evaluar realizar una reunión extra o enviar un correo indicando la justificación de inasistencia
		% de cumplimiento con plazo de entrega de informe de diagnóstico	Retrazo de comienzo de proyecto. Disminuye las expectativas del equipo.	Realizar análisis de causa de atraso. Informar el resultado del análisis realizado a todo el persona que se encuentra involucrado en e proyecto.
		% de cumplimiento con plazo de revisión de informe de diagnóstico.		
Etapa 2	Reunión informativa diagnóstico	% de personal asistente a la reunión.	Personal que no asiste queda al margen del proceso.	Seguir las mismas indicaciones mencionadas en la etapa 1, dependiendo de quienes hayan sido los inasistentes.
	Capacitación inicial	% de personal capacitado.	Personal que no asiste queda sin conocimientos del tema.	Realizar análisis de causa de inasistencia, planificar en conjunto con jefaturas de inasistentes, nuevas rondas de capacitación. Hasta que todo el personal sea capacitado.
	Lineamientos principales del Sistema de Gestión de la Calidad	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar la política de calidad	El incumplimiento de los indicadores provocará un retraso en el sistema, y posiblemente una sensación de irrelevancia del proyecto.	Realizar actividades de reanimación del proyecto, en las que de manera didáctica la alta dirección y los coordinadores traspasen los beneficios del trabajo que se esta realizando. Como ejemplo: desarrollo de mesas redondas de conversación de temas de calidad, visitas a otras empresas con ISO 9001, charlas de personas con empresas que tienen ISO 9001.
		% cumplimiento de plazo para definir y comunicar los objetivos de calidad		
		% cumplimiento de plazo para definir y comunicar el mapa de procesos y el alcance del sistema		
% del personal que conoce la política, los objetivos, el mapa de				

		procesos y el alcance del sistema		
Etapa 3	Definición de los procedimientos base para el SGC	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Atraso en el avance de proyecto en el área en que se está implementando la norma.	Se debe reprogramar la carta gantt en conjunto con la alta dirección, teniendo en consideración el objetivo buscado con el proyecto, considerando plazos y resultados. El resultado de este trabajo debe ser comunicado a resto del equipo y los colaboradores del área que se encuentra en el proceso de implementación.
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos		
	Levantamiento de procedimientos procesos principales	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Detención en la implementación de nuevas prácticas	
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos		
	Levantamiento procesos de apoyo	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Pérdida de interés en el proyecto por parte del personal que se encuentra	
		%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos		
Etapa 4	Implementación de procedimientos	% de cumplimiento con programa de capacitaciones en los procesos	La gente no se empapa de los temas de ISO y nos los hace parte de su trabajo	Charlas con muestra de beneficios al trabajar bajo un ciclo de mejora continua. Charlas realizadas por la alta dirección para generar a importancia de que el proyecto funcione, y sea parte de la cultura de la organización.
		% de personal capacitado en los procedimientos		
		% de no conformidades resueltas, en relación no conformidades relacionadas con incumplimiento de procedimientos de gestión	Se detectan oportunidades de mejora y no son aplicadas, el sistema no funciona.	
	Formación de auditores internos	% Cumplimiento con al menos dos auditores internos por área (un auditor no puede auditar su propio trabajo)	No se cuenta con personal formado para realizar las auditorías.	El personal debe ser capacitado o se debe contratar el servicio de manera externa
Etapa 5	Manual de Calidad	% de cumplimiento con la elaboración, revisión y aprobación del manual de calidad según plazo definido.	Se retrasa proyecto e impide pasar a la realización de auditorías.	Realizar reunión de manera urgente con a alta dirección del sistema de Gestión de calidad, el retraso en esta actividad demuestra una falta de compromiso de la alta dirección que puede significar el fracaso del proyecto. Desde el punto de vista del compromiso de la dirección con el sistema y del aseguramiento de los recursos para el funcionamiento de este.
	Distribución y publicación de la documentación	% de documentación publicada	Incumplimiento de requisito ISO y falta de acceso a la documentación por parte del personal.	
		% de cumplimiento con plazo de publicación.		
Auditorías internas	% de cumplimiento con plan de auditorías	Retraso en el proyecto. Falta de retroalimentación de estado del sistema.	Realizar análisis de causa del retraso, recalendarizar el proceso de auditoría en conjunto con la alta dirección y comunicar al resto del personal involucrado.	

Etapas 6	Revisión gerencial	% de cumplimiento con fecha de realización de revisión	Posible sensación de falta de compromiso con el sistema /incumplimiento de requisito ISO 9001/ retraso en la implementación.	Análisis de causa del incumplimiento y comunicación al resto del personal involucrado en el proyecto. Reprogramación, con compromiso y fecha fatal.
		% de cumplimiento con personal de la alta dirección que participa de la revisión		
	Revisión del sistema	% de acciones correctivas implementadas.	Incumplimiento de requisitos/ problemas para obtener certificación	Reunión de carácter urgente con alta dirección para analizar causa y tomar las acciones correctivas correspondientes.
Etapas 7	Auditoria pre certificación	% de cumplimiento con plazo de realización de auditoría.	Retraso en proyecto/ problemas para enfrentar auditoria de certificación (se aumenta problema si ya se ha solicitado fecha de visitas de auditores externos).	Análisis de causa con alta dirección y equipo de implementación. Replanificar y comunicar a resto del personal involucrado

6.7.- PASO7: EVALUACIÓN POSIBLE SOLUCIÓN

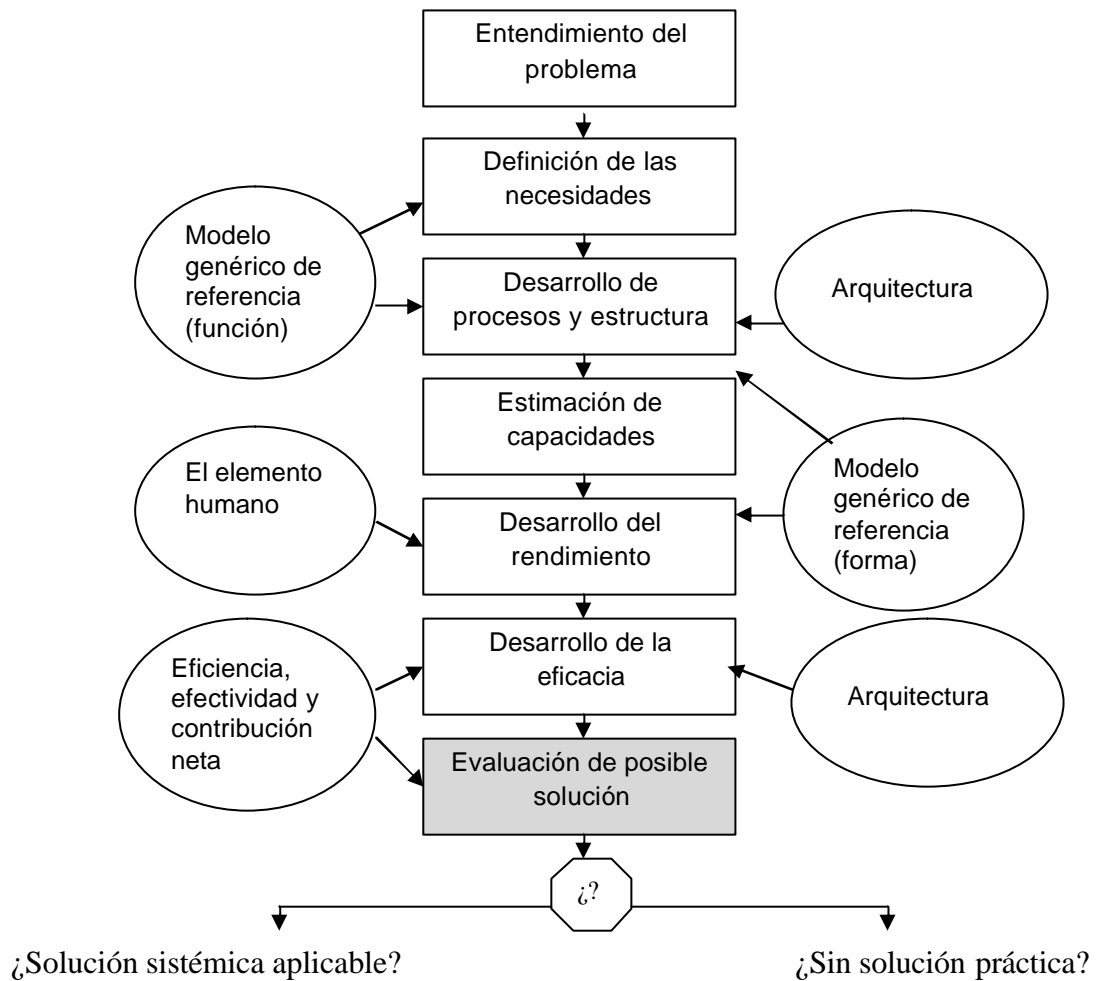


Figura 6.22: Ubicación de paso 7 en methodology of The Seven- Step Progress

En esta etapa se debe generar una posible solución, analizarla, explorar los riesgos, los generadores de costos y evaluar la contribución. En el caso que se requiera, realizar ajustes de tal forma que se encuentre, armónica con los sistemas relacionados.

6.7.1 Descripción general de la metodología obtenida:

En consideración del análisis realizado en los seis pasos precedentes a este, el sistema de implementación de ISO 9001:2008, basado en el trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH, debería estar compuesto de la siguiente manera:



Figura 6.23: Sistema de implementación de ISO 9001:2008 para Consorcio en su línea de negocios vida y sus operaciones en la Región metropolitana.

Partes del sistema:

- **Los componentes de vida del sistema:** estos son los mecanismos y herramientas generadas para “la comunicación con la alta dirección”, “área maestra ISO 9001”, “equipo de implementación e integración”, “mantención del Know how”, “manejo de recursos”, “aseguramiento de la viabilidad del sistema de implementación” y “comunicación, capacitación y marketing del proyecto”. Estos componentes son los que permitirán sostener vivo el proyecto de implementación en las áreas involucradas.
- **Método de implementación de áreas:** Corresponde a la forma en que todas y cada una de las áreas involucradas en la implementación, realizarán sus actividades.

Puesta en marcha del sistema:

1. Antes de comenzar el trabajo con cada una de las áreas involucradas en el proceso de implementación se deberán definir los componentes de vida (en el siguiente capítulo “sistema de implementación ISO 9001 en Consorcios Vida y sus actividades en la Región Metropolitana”, se detalla cómo se propone crear cada una de estas).

Tal como se mencionó anteriormente las componentes de vida cumplen un rol fundamental en la implementación del sistema de gestión de calidad y el éxito de éste (todo esto ha sido validado en los pasos anteriores y con la experiencia desarrollada en la Subgerencia de Gestión de RRHH), por lo que no es recomendable comenzar con el trabajo con las áreas sin antes haber definido los requisitos mínimos de cada una de estas.

2. Una vez que se cuente con los componentes de vida establecidos, se deberá comenzar con la secuencia de pasos establecidos en el método de implementación de áreas (este método ha sido realizado en base a los seis pasos anteriores realizados y al trabajo realizado en la Subgerencia de Gestión de RRHH).
3. Mantenimiento del sistema, hasta que se cumpla la última etapa del “método de implementación en áreas”, definido para este trabajo.

Áreas participantes del sistema de implementación y forma de trabajo con cada una de ellas:

La metodología resultante del análisis de los seis pasos anteriores, apoyado en el trabajo de la Subgerencia de gestión de RRHH, considera la definición de los procesos principales y de apoyo de la organización, considerando la línea de negocios de esta. Una vez realizado dicho trabajo, se el sistema de implementación, se comenzará a poner en marcha con todas las áreas involucradas al mismo tiempo.

El sistema planteado considera la implementación de todas las áreas en conjunto. La base de este análisis se encuentra en los seis pasos anteriores desarrollados, pero principalmente en el paso tres, en el que se analizó el desarrollo de procesos y la estructura.

Las principales ventajas obtenidas de implementación general son:

- Utilización óptima de los recursos y no duplicación de estos, como ejemplo de esto podemos mencionar, que se realizará “un” procedimiento de auditorías y no “n” considerando “n áreas que implementarán ISO de manera independiente”.

Este ejemplo es aplicable a todos los requisitos generales de ISO.

- La identificación real del alcance y rol de las áreas dentro de la cadena de valor del negocio de seguros de vida de Consorcio y no el forzamiento de estas para cumplir los requisitos ISO.

Por ejemplo si se implementará, ISO sólo en el área de abastecimientos, dicha área debería realizar un mapa de procesos propio, una política, objetivos, contar como contrata a su personal, como controla a sus proveedores, etc.

Al implementar de manera general, por ejemplo: abastecimiento se hace cargo del control de los proveedores, recursos humanos del trabajo con el personal, operaciones de la definición de los procesos operacionales, etc.

- Facilidad para la mantención de Now how y las oportunidades de benchmarking entre áreas.

Riesgos, generación de costos y evaluación de la contribución:

Cómo requerimiento fundamental para hacer uso de este sistema se considera: la definición de un área única para la implementación y administración del sistema, la definición de una sola metodología de levantamiento de procesos y la generación de componentes de vida del sistema.

Basándose en este requerimiento, la organización debería considerar la

creación de un área que cuente con profesionales y técnicos especializados en sistemas de gestión de calidad, esto no sólo para la etapa de implementación, sino también para realizar la mantención de este en el futuro.

Este cambio estructural en la organización realizará un aporte en consideración de la centralización de esfuerzos orientados a la gestión de calidad y generará un “centro de operaciones orientado a la mejora continua de los procesos de Consorcio Nacional de Seguros”.

Las otras instancias de generación de costos serán aquellos que se desprendan de actividades motivacionales hacia el personal que participa en el proyecto, como celebraciones, obsequios ISO u horas de trabajo destinadas a la conversación de temas relacionados con el proyecto.

Este tipo de inversión generará un sentido de pertenencia del personal con el proyecto, y ayudará a mantener vivo el sistema de implementación.

Finalmente, se debe considerar como un costo y un beneficio importante para Consorcio, las horas que se le dedicaran al levantamiento de procesos, la implementación de estos y la capacitación del personal en temas de mejora continua de la calidad y la satisfacción del cliente.

¿Es aplicable la solución sistémica obtenida?

Para responder a esta interrogante se realizarán una serie de preguntas previas:

¿Consorcio cuenta con las capacidades necesarias para implementar el sistema diseñado?

Si Consorcio logra destinar los recursos para la definición de los componentes de vida del sistema planteado principalmente el relacionado con la definición de un área que se haga cargo del sistema de gestión de calidad a nivel compañía. Se encontraría con las capacidades necesarias, ya que cuenta con una cultura organizacional apta para la mejora continua (misión, visión, valores, BSC, entre otros).

¿Cuáles son las principales fortalezas de la organización para la implementación del sistema?:

- Consorcio cuenta con una estructura que apoya el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2008
- Existe un área destinada al levantamiento de los principales procedimientos e instrucciones de trabajo de la organización.
- En Consorcio se han desarrollado herramientas de gestión que se alinean con los requisitos ISO 9001:2008, como ejemplo de esto se encuentran el balanced scorecard organizacional, el sistema de evaluación de desempeño, el sistema de comunicaciones internas, los acuerdos de nivel de servicio entre áreas, los estudios de percepción de los clientes de Consorcio, etc.
- Consorcio cuenta con misión, visión y valores definidos por la alta gerencia, incluido el gerente general. En todas estas declaraciones, la organización se relaciona con la excelencia operacional.

¿Cuáles son las principales debilidades de la organización para la implementación del sistema?:

- Consorcio no cuenta con una política de Calidad definida de manera formal.
- Las iniciativas de gestión de calidad son variadas y en general trabajadas a nivel interno de las gerencias. No hay un área que canalice e integre toda la información en relación a la mejora continua de los procesos.
- Si bien existe un área destinada al levantamiento de procedimientos, no hay una metodología que permita a los dueños de procesos discriminar por cuales procesos son

necesarios documentar (cada dueño de proceso elige los procedimientos a realizar).

- Debido a que no se cuenta con un área que centralice todas las áreas de mejora dentro de una misma línea de negocio, se tiende a tener duplicación de esfuerzos en realizar mediciones o bien pérdida de información de oportunidades de mejora entre área.
- Otra debilidad está definida por la distribución geográfica de la empresa, ya que la distancia hace dificultoso la aplicación de este tipo de herramienta de gestión.
- También la variabilidad existente entre distintas formas de liderazgo y en general de competencias del personal, hacen que una misma actividad tenga variados resultados dependiendo del lugar donde sea aplicada.

Conclusiones paso 7:

El sistema obtenido para implementar ISO 9001: 2008 en la línea de seguros de vida de Consorcio, específicamente relacionado con las actividades realizadas en la Región Metropolitana, **es aplicable**. Sin embargo se deben cumplir las siguientes condiciones, para que el proyecto no fracase:

- El sistema debe ser implementado en todas las áreas involucradas en la línea de negocios de vida (actividades de RM), al mismo tiempo.
- Se debe crear una única área que concentre el proceso de implementación primeramente y luego la gestión de la mejora continua basada en ISO 9001: 2008.
- Antes de comenzar a la implementación a través del sistema se debe definir la estructura y el equipo de trabajo.
- Se deben seguir todo los pasos mencionados en la metodología, partiendo por la definición de TODOS los componentes de vida.

- Es el gerente general quien debe tomar la decisión de utilizar este sistema de implementación, ya que para la organización significará un cambio en la estructura y en la cultura organizacional, que debe ser respaldado por la alta dirección.
- El gerente general deberá participar en la definición de la política de calidad de Consorcio.

7. RESULTADO. SISTEMA DE IMPLEMENTACIÓN.

En este capítulo se presentará el sistema de implementación que ha resultado del presente trabajo de titulación.

INTRODUCCIÓN

El sistema de implementación de ISO 9001:2008 en Consorcio Nacional de Seguros que se presenta a continuación, se ha realizado sobre la base del trabajo efectuado en la Subgerencia de Gestión de RRHH. Cabe señalar que este sistema fue diseñado en paralelo, al trabajo de implementación en dicha Subgerencia, lo que permitió ir validando durante el ejercicio, las propuestas metodológicas que forman este sistema.

Como base metodológica para elaborar este sistema se utilizó “**the methodology of The Seven- Step Progress (The SSP)**” expuesta en el libro “Advanced Systems Thinking, engineering, and management de Derek K. Hitchims

Alcance del sistema de implementación: el alcance de presente sistema esta determinado por las actividades realizadas por Consorcio para prestar el servicio de Seguros de vida en la Región Metropolitana.

Objetivo del sistema: permitir implementar ISO 9001: 2008 para la línea de negocios de vida de Consorcio (en sus actividades realizadas en la región metropolitana).

Definición de estructura y de equipo de participación del proyecto:

Como requisito obligatorio, la organización debe realizar esta definición, antes de comenzar el trabajo con el sistema de implementación.

- i) Durante el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2008, se presentan una serie de riesgos que podrían impedir el éxito de la meta buscada (ver 7.6). Uno de los puntos críticos más relevantes, es el manejo de los

equipos de trabajo, por lo que se requiere primeramente definir a quienes lideraran el proceso.

✓ **Área maestra de implementación ISO 9001.** Para la implementación de ISO 9001 en la línea de negocios de vida, se debe contar con un área destinada exclusivamente a la implementación del sistema, esta área hoy en día no existe en Consorcio, por lo que el primer paso es crearla.

Esta misma área debiese ser una vez terminado el proyecto de implementación, la encargada de realizar auditorías internas generales, realizar el benchmarking en gestión de calidad con otras empresas, ser el centro de control de requisitos ISO 9001 y por sobre todo apoyar al resto de las áreas en la generación de la mejora continua.

Todo el personal de esta área debe ser especialista en ISO 9001:2008

✓ **Grupo de gerentes participantes de las definiciones iniciales del proyecto de implementación ISO 9001:** La decisión de implementar ISO 9001 en una organización, debe ser definida por los líderes de esta. Ya que un proyecto de esta envergadura genera la necesidad de recursos monetarios, de trabajo extra de personal y en algunos casos la reestructuración de procesos definidos.

El grupo debe estar compuesto por gerentes de primera línea. Esto además es un requisito normativo, ya que ISO 9001 requiere la participación y el compromiso de la alta dirección.

ii) Identificación de los principales procesos asociados a la entrega del servicio de seguros vida en la región metropolitana:

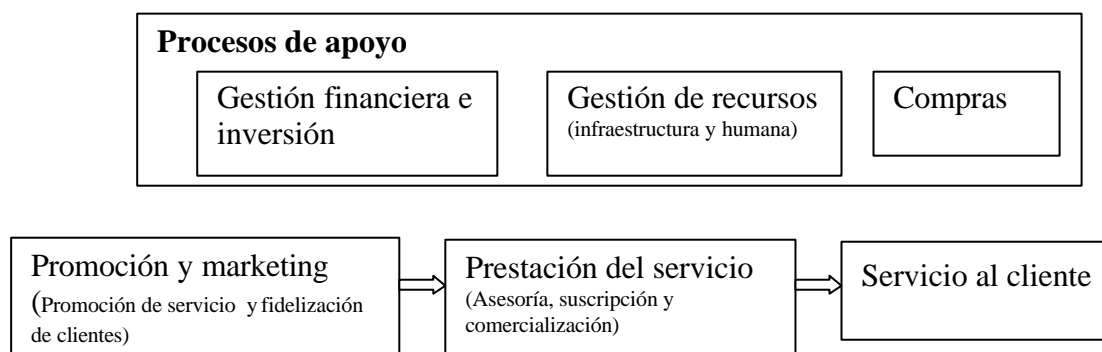
Uno de los primeros pasos que se realiza en la implementación de un sistema de calidad es la definición del mapa de procesos de la línea de negocios, para esto los gerentes de primera línea deberán proponer, quienes los representarán (para los casos que no puedan

asistir a las reuniones de trabajo). También es importante que en el equipo que se proponga se incorporen personas que apoyen en la visualización de la línea completa de negocio.

Una vez que se cuenta con los representantes de la alta dirección se debe proceder al levantamiento del mapa de procesos de la línea de negocios que se quiere implementar, para esto se debe seguir el siguiente ejercicio:

Sobre el siguiente bosquejo de mapa de procesos principales de una compañía que vende seguros de vida, se debe revisar que es lo que falta o que es lo que se modificaría.

Se debe recordar que este mapa se refiere a los principales procesos, es decir, sólo aquellos que aportan directamente a la línea de negocios de Consorcio.



Se recomienda definir un modelo sencillo y resumido pero que defina claramente cuales son los procesos necesarios para vender un seguro (dentro de la línea de negocios seleccionada). En esta definición es importante que se piense en la línea de negocios y la forma de generar el servicio, sin importar si en uno de los procesos se encuentra involucrada más de alguna gerencia de Consorcio.

iii) Identificación de áreas de Consorcio relacionadas con los proceso principales identificados:

Una vez que se hayan identificado los procesos principales se deben identificar, cuales son las principales tareas realizadas en cada

proceso y en virtud de eso, cuales serán las áreas que se harán cargo de cada proceso (cuadrado) en el mapa de procesos.

Se recomienda utilizar una guía de trabajo como esta:

Proceso	XXXXXXXX					
Actividad	Producto o servicio generado	Áreas responsables	Requisito del cliente para este servicio	Otras áreas que le prestan servicio (proveedores internos)	Servicio entregado por otras áreas	Principales proveedores externos del proceso

Al terminar este trabajo se obtendrá el mapa de procesos principales de Consorcio, en la línea de negocios en la que se está implementando ISO 9001.

iv) Identificación de procesos de apoyo:

Los procesos de apoyo se dividen en dos tipos, aquellos que se deben generar producto de estar implementando un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2008, y por otro lado se encuentran aquellos procesos que son el soporte de los procesos principales y que se deben haber mencionado en la etapa anterior (servicio entregado por otras áreas).

Obs: Obviamente las áreas que se participan en los procesos principales tendrán directa interacción y entre ellas serán proveedores y clientes a la vez. En consideración de esto, entenderemos como proceso de apoyo, aquellos procesos que entregan algún input a un proceso principal, sin pertenecer a un proceso principal.

Una vez aclarado esto se debe proceder a llenar las siguientes tablas:

Procesos de apoyo requeridos por ISO 9001:2008:

Proceso	Actividad	Area responsable	¿Existe Acuerdo de Nivel de Servicio asociado?
<i>“llenar con procesos que requieren por requisito ISO 9001”</i>			

Procesos de apoyo definidos mediante el análisis de los procesos.

Actividad	Area responsable	Proceso

Al término de las actividades mencionadas se obtendrá el mapa de procesos con las áreas que participan en estas.

v) Formación del equipo de trabajo para la implementación:

Se debe citar a una reunión a los gerentes de primera línea para validar el trabajo realizado, luego se debe elegir a un representante de la dirección (de entre todos los participantes de la reunión) quien tendrá las responsabilidades establecidas en ISO 9001:2008, así mismo el resto de los representantes de la dirección seguirán participando en coordinación con el líder elegido.

En esta reunión además se debe solicitar la formación de equipos en las gerencias, cada gerencia deberá tener al menos dos coordinador ISO 9001 por área involucrada en alguno de los procesos. Se solicitan dos coordinadores por área debido a la experiencia vivida en la Subgerencia de Gestión de RRHH, se identifico y valido la necesidad de crear discusión en las reuniones de coordinación

Sistema de implementación de ISO 9001.2008 en Consorcio seguros vida y sus actividades realizadas en la región metropolitana

Una vez que se hayan realizado las actividades mencionadas precedentemente, se debe comenzar con la puesta en marcha del sistema de implementación. Para esto se deben considerar dos grandes etapas de proyecto. Primero la definición de componentes de vida del sistema y segundo la aplicación del método de implementación en áreas (áreas definidas previamente).

En la figura que se muestra a continuación se muestra de manera gráfica el sistema propuesto:

Sistema de Implementación ISO 9001:2008 Consorcio



Partes del sistema:

- **Los componentes de vida del sistema:** estos son los mecanismos y herramientas generadas para “la comunicación con la alta dirección”, “área maestra ISO 9001”, “equipo de implementación e integración”, “mantención del Know how”, “manejo de recursos”, “aseguramiento de la viabilidad del sistema de implementación” y “comunicación, capacitación y marketing del proyecto”. Estos componentes son los que permitirán sostener vivo el proyecto de implementación en las áreas involucradas.
- **Método de implementación de áreas:** Corresponde a la forma en que todas y cada una de las áreas involucradas en la implementación, realizarán sus actividades.

PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA

i) DEFINICIÓN DE COMPONENTES DE VIDA.

A continuación se mencionan las características básicas que deben tener los componentes de vida, la organización al definirlos deberá considerar que estos, funcionan durante toda la ejecución del proyecto por lo que deberá realizar una planificación a largo plazo considerando las distintas etapas del “método de implementación en áreas”, e indicadores de efectividad, que midan que cada componente de vida se encuentre cumpliendo su objetivo.

- **Comunicación con la alta dirección:** Los gerentes del comité de gerentes, serán responsables de asegurarse que el desarrollo de las actividades relacionadas con los procesos definidos en ISO 9001 se cumplan y se realizan según los plazos estipulados. Por lo que se deberá exponer mensualmente en el comité ejecutivo, los principales avances logrados o bien las causas y medidas que se tomarán en un posible atraso de cumplimiento de plazos.

El área maestra ISO 9001, publicará en fecha determinada por el comité ejecutivo el nivel de cumplimiento de carta Gantt de actividades relacionadas con ISO 9001.

- ✓ **Indicador(es) asociado(s):** % de cumplimiento con planificación de actividades mensuales.
 - ✓ **Principales recursos asociados:** HH destinadas a la medición del indicador/ HH alta dirección en seguimiento de temas.
- **Área maestra ISO 9001:** esta área según la definición de estructura y de equipo de participación del proyecto, realizada previamente, ya se debería haber creado, sin embargo como es una componente de vida

fundamental se validar que dicha área se dedique exclusivamente a la implementación y en el futuro administración del sistema.

Todo el personal de esta área debe ser especialista en ISO 9001 (con distintos niveles de experiencia, según se estructure el área).

Se deberá contratar personal adicional part time, para realizar labor de “facilitadores en la elaboración de procedimientos”.

- ✓ **Indicador(es) asociado(s):** % de cumplimiento con planificación del proyecto.
 - ✓ **Principales recursos asociados:** personal contratado y part time, asociado al proyecto.
- **Equipo de implementación e integración:** los gerentes de primera línea deberán participar en definición del proyecto de implementación (requisito ISO 9001). Los gerentes de primera definirán a quienes los represente para realizar el levantamiento del mapa de procesos. Se deberá definir equipos por área con un gerente a cargo y coordinadores (al menos 2 por área involucrada).
- ✓ **Indicador(es) asociado(s):** % participación de la alta dirección en el proyecto. Porcentaje de áreas con coordinadores definidos.
 - ✓ **Principales recursos asociados:** HH de la alta dirección. HH coordinadores.
- **Mantenimiento del Know how:** para la mantención del know how se deberán definir al menos las siguientes herramientas:
- ✓ Centro de minutas
 - ✓ Mesas redondas generales (minuta de temas tratados y acciones tomadas)
 - ✓ Almacenamiento de comunicados semanales por área maestra ISO 9001

- ✓ Administración de auditorías internas
 - ✓ Supervisión y control e estadístico de acciones correctivas y acciones preventivas, realizado por área maestra ISO 9001
 - ✓ Almacenamiento de documentos comunes del sistema en un solo sitio en intranet y con acceso a todos los usuarios de Consorcio (ejemplo procedimiento de auditorías internas, revisión por la dirección)
 - ✓ Reuniones cruzadas entre personal de distintas áreas (coordinado por área maestra ISO 9001), para compartir experiencias del proceso
 - ✓ Auditorías internas cruzadas entre áreas
 - ✓ Exposiciones realizadas por personal de la Subgerencia de Gestión de RRHH, para dar a conocer experiencia de trabajo realizado en las distintas etapas.
 - ✓ **Indicador (es) asociado (s)**: % de cumplimiento con actividades planificadas
 - ✓ **Recursos asociados**: HH de área maestra de calidad/hh de personal que participa en las actividades/ sala amplias para realizar mesas redondas masivas
- **Manejo de recursos (incentivos, influencia, personal)**: al menos, se deberán realizar al menos dos mesas redondas al mes (por área y que cubra el 100% involucrados). Se deberá realizar un comunicado semanal con avances y responsables (a todo el personal, y un resumen a la gerencia general). Se deberán planificar actividades de celebración (o ceremonias) de término de ciclo. Es necesario que se incorporen los objetivos de implementación en la evaluación de desempeño.
- ✓ **Indicador (es) asociado (s)**: % de cumplimiento con planificación de actividades mensuales.
 - ✓ **Recursos asociados**: HH de alta dirección de Consorcio (incluye GG) en de ceremonias de cierre

de etapa / recursos asociados a la realización de ceremonias de cierre de etapa/ incorporación de objetivos relacionados con ISO 9001 en evaluación de desempeño.

- **Aseguramiento de la viabilidad del sistema de implementación:**

La definición de roles pertenecientes al sistema de gestión de calidad deberán estar asociados a cargos y no a personas. Se deberá llevar un centro de minuta de actividades, en el cual se guarde la totalidad de acuerdos tomados en reuniones. El área maestra ISO 9001 será la encargada de coordinar reuniones para detectar posibles cambios que pudiesen afectar al trabajo realizado y coordinar acciones correctivas que aseguren la viabilidad del sistema.

- ✓ **Indicador (es) asociado (s):** % detenciones del proyecto por cambios en el medio ambiente de las áreas que participan en el proyecto de implementación ISO 9001
- ✓ **Recursos asociados:** creación de centro de minutas asociadas al proyecto/ hh realización de minutas de todas las actividades realizadas en las que definan, modifiquen o se realicen compromisos en relación a ISO 9001.

- **Comunicación capacitación y marketing del proyecto:** al

menos se deberá realizar la planificación de la realización de las siguientes actividades:

- ✓ Ceremonia inicio/ termino (etapas y proyecto)
- ✓ Sitio oficial ISO 9001 (e-learning / estado avance áreas)
- ✓ Publicaciones en “boletín interno” y “contigo Consorcio”
- ✓ Comunicado especial de GG de política de calidad
- ✓ Comunicación a través de desayunos con el GG
- ✓ Regalos institucionales ISO 9001
- ✓ Calendario de capacitaciones (coordinadores, alta dirección, auditores y alta dirección).

- ✓ **Indicador(es) asociado (s):** % de cumplimiento con actualización de información de ranking en intranet / % de cumplimiento con planificación de actividades mensuales / % de aprobación de curso e-learning antes del plazo límite establecido / nivel de efectividad de la comunicación/ percepción de la comunicación.
- ✓ **Recursos asociados:** sitio exclusivo página web /hh actualización mensual de datos intranet / hh personal realizando e-learning/ diseño e implementación de e-learning ISO 9001 en Consorcio/ hh realización de comunicados/ hh diseño y de metodología para medir la efectividad y percepción de la comunicación realizada

ii) METODO DE IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS. Una vez que se hayan definido y planificado las actividades y herramientas relacionadas con los componentes de vida del sistema, se deberá comenzar la implementación de requisitos ISO en cada una de las áreas anteriormente identificadas. Para esto se deberá seguir la siguiente metodología que **ha sido definida durante el desarrollo de este trabajo de titulación y sobre la base del trabajo realizado en la subgerencia de gestión de RRHH.**

A continuación se muestra la metodología de manera gráfica:

Método de implementación de áreas



El método de implementación en áreas parte desde la base de la pirámide, hacia la parte superior de esta. Siempre en todas las etapas se debe estar apoyado por los componentes de vida definidos anteriormente.

Diagnostico: en la etapa de diagnostico se debe revisar mediante una auditoría realizada por el área maestra de ISO 9001, la desviación existente que serán publicados en sitio de intranet destinado para el proyecto.

Lineamientos generales: En esta etapa el gerente general o quien este haya designado, deberá definir la estructura del sistema de gestión de calidad que se implementará. En esta etapa cada una de las áreas deberá alinearse con las definiciones establecidas, principalmente velando que sus objetivos de calidad como área se encuentren alineados con los del sistema de gestión de calidad que se está implementando.

Planificación de procesos y definición de la documentación: En esta etapa cada una de las áreas deberá levantar la documentación que le corresponda de sus procesos, en relación al cumplimiento de los requisitos ISO 9001. Por ejemplo, las áreas que tengan que ver con la prestación del servicio deberán responder a los requerimientos de control de procesos de prestación de

servicio, las áreas de RRHH deberán responder a los procesos que tengan que ver con el control del personal ya sea en competencias y capacitación, las áreas comerciales deberán documentar los procesos que dan respuesta a como se maneja la relación con el cliente, etc.

Además en esta etapa el área maestra ISO 9001 deberá definir los procedimientos específicos que requiere la norma y deberá definirlos, solicitando la participación de los representantes de las áreas que estime necesarios.

Implementación de los nuevos procedimientos: En esta etapa se deben comenzar a poner en práctica las definiciones realizadas en la documentación levantada en la etapa anterior. Es fundamental la supervisión del área maestra ISO 9001, para el control de las posibles no conformidades detectadas durante este proceso.

Auditorías internas: en esta etapa se deben programar auditorías internas que permitan ver el estado de cumplimiento de las áreas. Las auditorías deberían ser realizadas por el personal del área maestra ISO 9001 y los coordinadores de área (previamente capacitados en auditoría). Al menos se deben planificar dos rondas de auditorías antes de la certificación.

Revisión por la dirección: cumpliendo con un requisito ISO 9001, el gerente general en conjunto con los gerentes del comité y quienes estos estimen conveniente, deberán realizar la primera revisión por la dirección, de acuerdo a los requisitos establecidos en ISO 9001.

Auditoría de pre-certificación: la auditoría de pre-certificación es la última auditoría antes de la solicitud de auditores externos de la empresa certificadora. Es por esto que es fundamental que se realice con la profundidad y el equipo de personas, que permitan obtener la profundidad de la auditoría correspondiente.

En la tabla que se presenta a continuación se describen las principales actividades a realizar en cada una de las etapas, dichas actividades se definieron en base **al trabajo realizado en la subgerencia de gestión de**

RRHH, el análisis realizado y los requisitos ISO 9001 y el análisis realizado en el presente trabajo de titulación:

Principales actividades a realizar en cada etapa del método de implementación de áreas.

Etapas	Principales actividades a realizar en cada etapa de la estructura.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de principales desviaciones del área en relación a los requisitos ISO ▪ Diagnostico de principales sistemas que interactúan en el proyecto de implementación ▪ Conocimiento de intensiones del área para con la implementación ▪ Elaboración de informe
Lineamientos principales del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar el Alcance del SGC (productos, servicios, procesos localidades), identificados en el diagnóstico. ▪ Definir Organigrama ▪ Definir Responsabilidades del SGC (RG y CC). ▪ Validar Mapa de Proceso (con alta dirección y el personal perteneciente al alcance del sistema. ▪ Definir e informar documento de planificación de procesos ▪ Política de Calidad (definir y comunicar) ▪ Objetivos de Calidad (definir y comunicar)
Planificación de procesos y definición de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de Procedimiento de Confección de Documentos ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Documentos ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Registros ▪ Elaboración de Auditorias internas de Calidad ▪ Elaboración de Procedimiento de Control de Producto No Conforme ▪ Elaboración de Procedimiento de Acciones Correctivas/Preventivas ▪ Elaboración de Revisión por la dirección ▪ Planificación de los procesos principales del sistema (asociados a mapa de procesos) ▪ Desarrollo de instructivos y procedimientos de trabajo para aquellos procesos que correspondan. ▪ Levantamiento de Procedimiento Diseño y Desarrollo ▪ Levantamiento de Procedimiento Compras y Evaluación de Proveedores ▪ Levantamiento de Procedimiento Recursos Humanos (gestión del personal) ▪ Levantamiento de Procedimiento Mantenimiento (infraestructura y ambiente de trabajo) ▪ Levantamiento de Procedimiento Metrología (si es que corresponde) ▪ Levantamiento de Procedimiento Análisis de datos ▪ Levantamiento de Procedimiento gestión de relación con el Cliente (identificación del cliente (sólo como referencia para el manual), satisfacción, insatisfacción, como se identifican los requisitos del cliente) ▪ Levantamiento de Procedimiento Comunicación interna ▪ Levantamiento de Procedimiento Control de requisitos legales
Implementación de nuevos procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación y puesta en marcha de procedimientos revisados y establecidos
AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de auditorias internas
REVISIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión del sistema realizada por la alta dirección.
Auditoria de pre-certificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria que permite validar desviaciones encontradas anteriormente.
CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de certificación a través de empresa externa.

Según el proyecto desarrollado en la Subgerencia de Gestión de RRHH los niveles de dificultad de implementación del proyecto, va en aumento desde el diagnóstico hasta la etapa de levantamiento de la documentación, luego de esto el nivel de trabajo y esfuerzo para el personal involucrado, va en descenso ya que las actividades se vuelven más prácticas y pasan a ser parte de las actividades realizadas día a día.

Esta situación se observa en el siguiente gráfico:

Camino de la Certificación ISO 9001:2008

Niveles de dificultad de la implementación en relación al desgaste de la organización

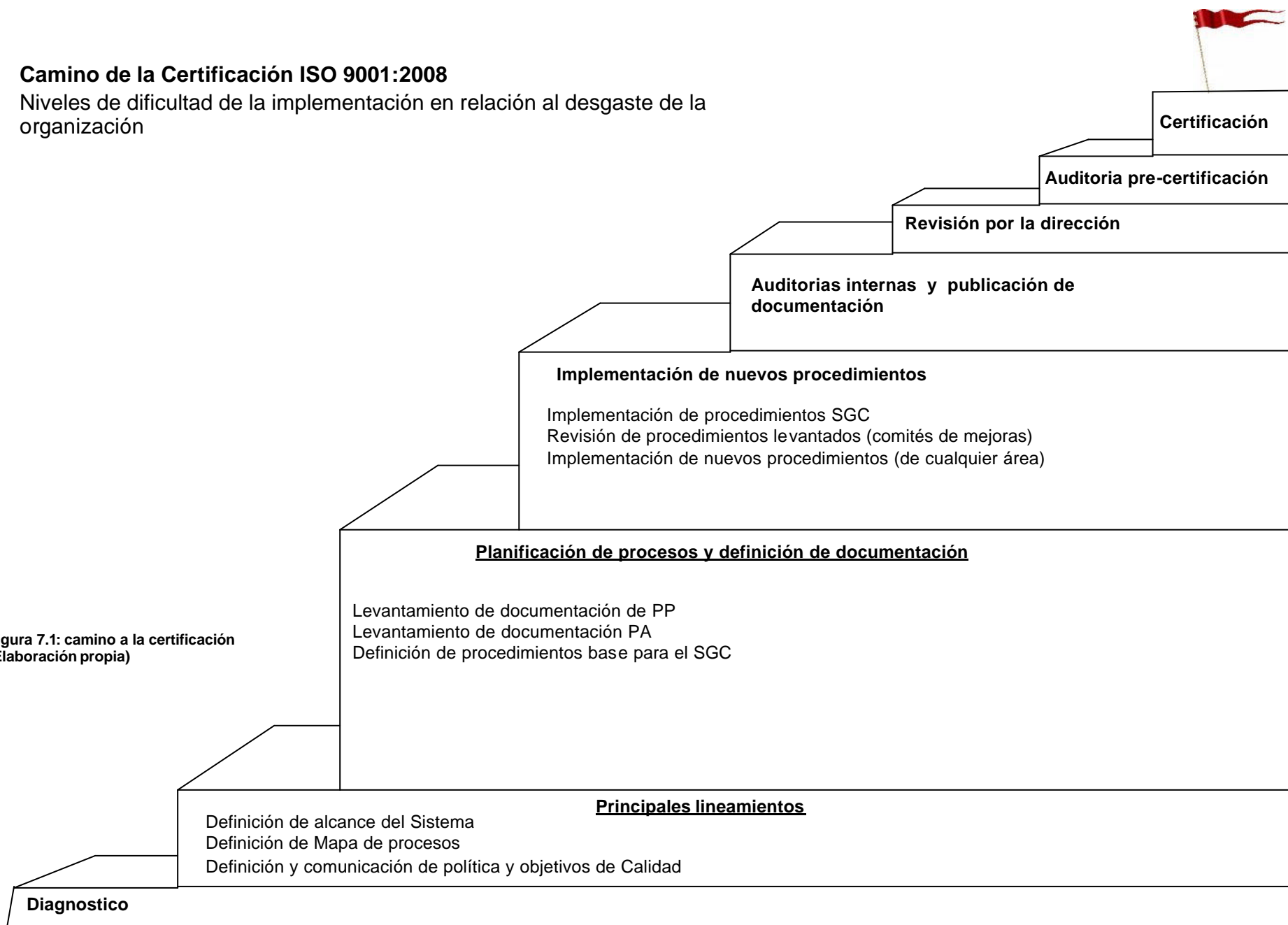
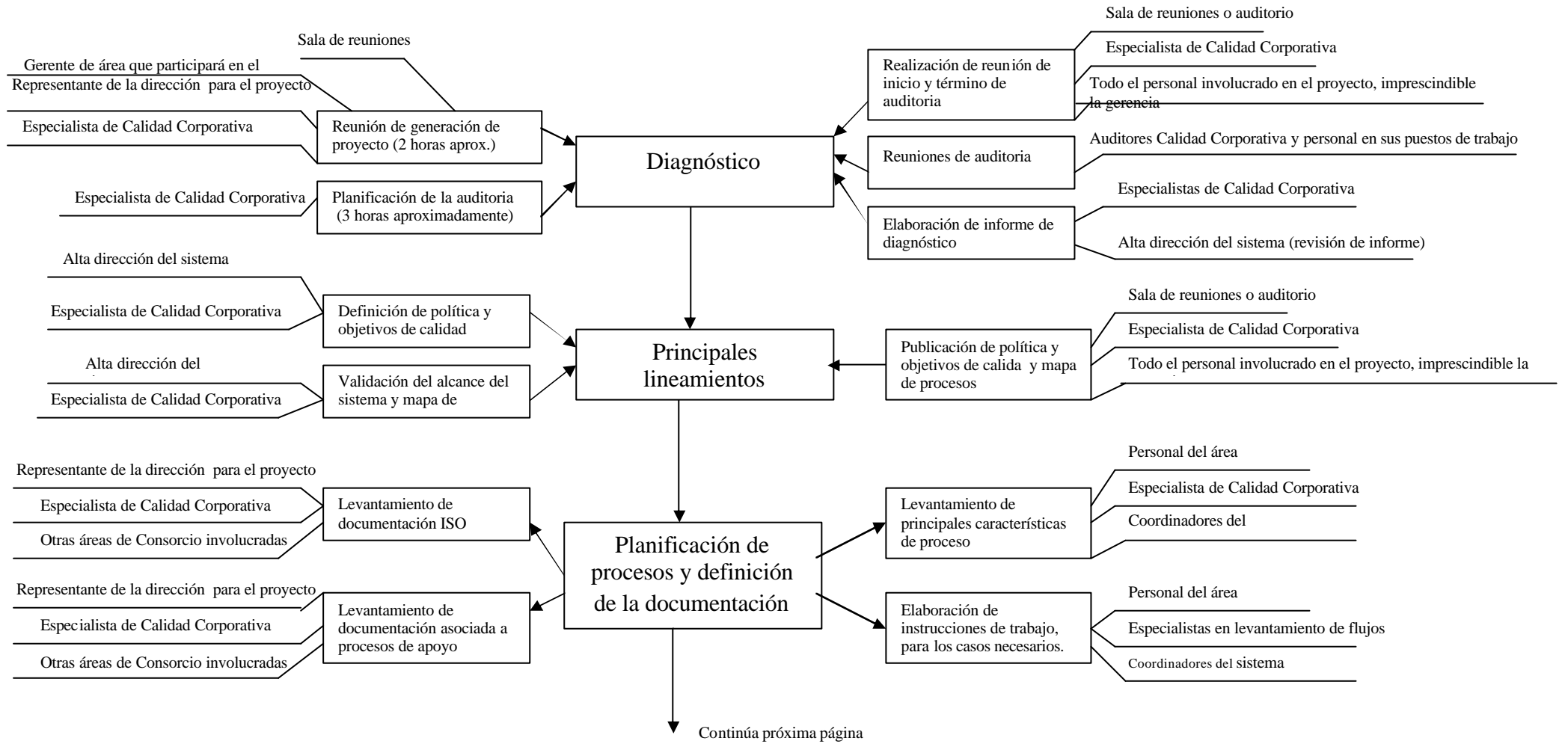
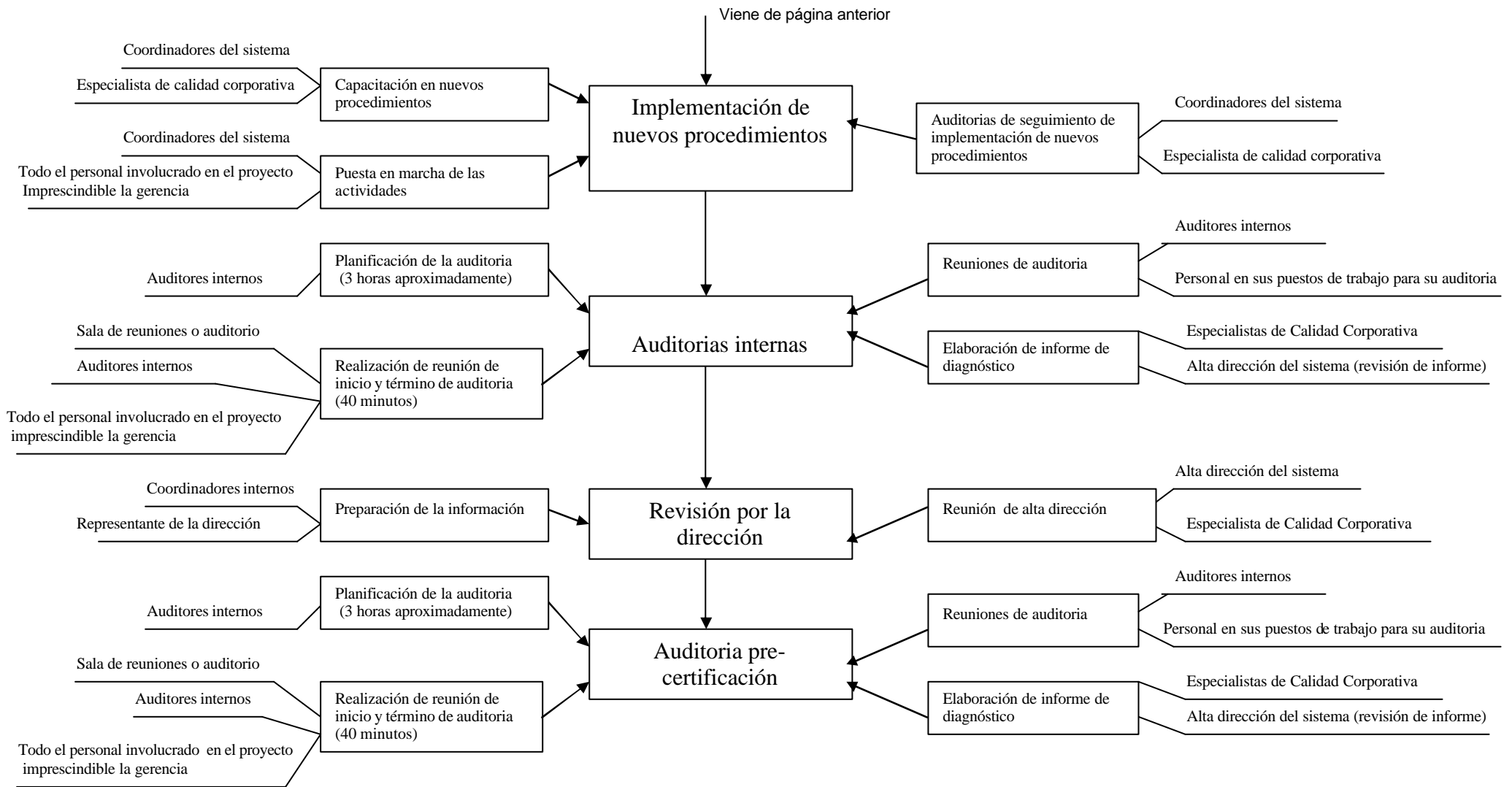


Figura 7.1: camino a la certificación
(Elaboración propia)

Necesidades para cada etapa de la implementación: Las necesidades para cada etapa corresponden principalmente a las definidas en el recuadro de las “Principales actividades a realizar en cada etapa del método de implementación de áreas” , expuesto en las páginas precedentes en este capítulo. No obstante se invita al lector a revisar el capítulo “**7.2 definición de las necesidades**”, del presente trabajo de titulación, ya que en dicho capítulo se realiza un análisis detallado de las necesidades para cumplir con el sistema.

Además se deben considerar los recursos asociados a las principales actividades que se realizarán durante la aplicación del “método de implementación de áreas”. Esto se analizó en detalle en el capítulo 7.5 del presente trabajo de titulación, del cual resultó el siguiente resumen gráfico.





8. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En el capítulo “7.6 Desarrollo de la eficacia” del presente trabajo de titulación se realizó un análisis de las principales medidas de eficacia y principales amenazas para la implementación ISO 9001:2008, obteniendo como resultado la siguiente tabla, que contiene las principales medidas de eficacia y principales amenazas para cada una de las etapas del “método de implementación por áreas”, definido.

Esta tabla fue alimentada por el Know how ganado en el desarrollo de la implementación ISO 9001 en la Subgerencia de Gestión de RRHH.

Etapas	Medidas de eficacia	Principales amenazas
Diagnóstico	% de personal asistente a la ceremonia de inicio y de cierre	Personal no asiste y no se entera de objetivo de auditoria ni el sistema de ésta.
	% de alta dirección asistente a ceremonia de inicio y de cierre	Percepción de falta de compromiso por parte de la alta dirección.
	% de cumplimiento con plazo de entrega de informe de diagnóstico	Retrazo de comienzo de proyecto. Disminuye las expectativas del equipo.
	% de cumplimiento con plazo de revisión de informe de diagnóstico.	
Reunión informativa diagnóstico	% de personal asistente a la reunión.	Personal que no asiste queda al margen del proceso.
Capacitación inicial	% de personal capacitado.	Personal que no asiste queda sin conocimientos del tema.
Lineamientos principales del Sistema de Gestión de la Calidad	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar la política de calidad	El incumplimiento de los indicadores provocará un retraso en el sistema, y posiblemente una sensación de irrelevancia del proyecto.
	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar los objetivos de calidad	
	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar el mapa de procesos y el alcance del sistema	
	% del personal que conoce la política, los objetivos, el mapa de procesos y el alcance del sistema	
Definición de los procedimientos base para el SGC	% cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Atraso en el avance de proyecto Detención en la implementación de nuevas prácticas
	% cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	
Levantamiento de procedimientos procesos principales	% cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	
	% cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	

Levantamiento procesos de apoyo	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Atraso en el avance de proyecto Detención en la implementación de nuevas prácticas
	%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos	
Implementación de procedimientos	% de cumplimiento con programa de capacitaciones en los procesos	La gente no se empapa de los temas de ISO y nos los hace parte de su trabajo
	% de personal capacitado en los procedimientos	
	% de no conformidades resueltas, en relación no conformidades relacionadas con incumplimiento de procedimientos de gestión	Se detectan oportunidades de mejora y no son aplicadas, el sistema no funciona.
Formación de auditores internos	% Cumplimiento con al menos dos auditores internos por área (un auditor no puede auditar su propio trabajo)	No se cuenta con personal formado para realizar las auditorías.
Manual de Calidad	% de cumplimiento con la elaboración, revisión y aprobación del manual de calidad según plazo definido.	Se retrasa proyecto e impide pasar a la realización de auditorías.
Distribución y publicación de la documentación	% de documentación publicada	Incumplimiento de requisito ISO y falta de acceso a la documentación por parte del personal.
	% de cumplimiento con plazo de publicación.	
Auditorías internas	% de cumplimiento con plan de auditorías	Retraso en el proyecto. Falta de retroalimentación de estado del sistema.
Revisión gerencial	% de cumplimiento con fecha de realización de revisión	Posible sensación de falta de compromiso con el sistema /incumplimiento de requisito ISO 9001/ retraso en la implementación.
	% de cumplimiento con personal de la alta dirección que participa de la revisión	
Revisión del sistema	% de acciones correctivas implementadas.	Incumplimiento de requisitos/ problemas para obtener certificación
Auditoria pre certificación	% de cumplimiento con plazo de realización de auditoría.	Retraso en proyecto/ problemas para enfrentar auditoria de certificación (se aumenta problema si ya se ha solicitado fecha de visitas de auditores externos).

Además en ese mismo capítulo se analizan y proponen planes para asegurar que el sistema se desarrolle y se mantenga, esto se expone en la siguiente tabla:

Planes para asegurar que el sistema se desarrolle y se mantenga.

Si es que se llegase a presentar una desviación en los estándares definidos para cada una de las etapas de implementación, se deberán seguir, al menos las siguientes acciones para asegurar la continuidad del proyecto.

Las medidas que se plantean han sido definidas, por expertos en el tema y basándose en la experiencia vivida en el proyecto de la Subgerencia de Gestión de RRHH.

Etapas	Medidas de eficacia	Principales amenazas	Se debe
Diagnóstico	% de personal asistente a la ceremonia de inicio y de cierre	Personal no asiste y no se entera de objetivo de auditoria ni el sistema de ésta.	Realizar reunión extra(aunque el diagnóstico ya se haya realizado) en la que se traspase la información a quienes hayan inasistido a la actividad correspondiente
	% de alta dirección asistente a ceremonia de inicio y de cierre	Percepción de falta de compromiso por parte de la alta dirección.	Dependiente de la magnitud de inasistentes y las razones que hayan provocado a inasistencia, se debe evaluar realizar una reunión extra o enviar un correo indicando la justificación de inasistencia
	% de cumplimiento con plazo de entrega de informe de diagnóstico	Retraso de comienzo de proyecto. Disminuye las expectativas del equipo.	Realizar análisis de causa de atraso. Informar el resultado del análisis realizado a todo el persona que se encuentra involucrado en e proyecto.
	% de cumplimiento con plazo de revisión de informe de diagnóstico.		
Reunión informativa diagnóstico	% de personal asistente a la reunión.	Personal que no asiste queda al margen del proceso.	Seguir las mismas indicaciones mencionadas en la etapa 1, dependiendo de quienes hayan sido los inasistentes.
Capacitación inicial	% de personal capacitado.	Personal que no asiste queda sin conocimientos del tema.	Realizar análisis de causa de inasistencia, planificar en conjunto con jefaturas de inasistentes, nuevas rondas de capacitación. Hasta que todo el personal sea capacitado.
Lineamientos principales del Sistema de Gestión de la Calidad	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar la política de calidad	El incumplimiento de los indicadores provocará un retraso en el sistema, y posiblemente una sensación de irrelevancia del proyecto.	Realizar actividades de reanimación del proyecto, en las que de manera didáctica la alta dirección y los coordinadores traspasen los beneficios del trabajo que se esta realizando. Como ejemplo: desarrollo de mesas redondas de conversación de temas de calidad, visitas a otras empresas con ISO 9001,
	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar los objetivos de calidad		

Definición de los procedimientos base para el SGC	% cumplimiento de plazo para definir y comunicar el mapa de procesos y el alcance del sistema	Atraso en el avance de proyecto en el área en que se está implementando la norma.	charlas de personas con empresas que tienen ISO 9001.
	% del personal que conoce la política, los objetivos, el mapa de procesos y el alcance del sistema		
	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos		
Levantamiento de procedimientos procesos principales	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Detención en la implementación de nuevas prácticas	Se debe reprogramar la carta gantt en conjunto con la alta dirección, teniendo en consideración el objetivo buscado con el proyecto, considerando plazos y resultados. El resultado de este trabajo debe ser comunicado a resto del equipo y los colaboradores del área que se encuentra en el proceso de implementación.
	%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos		
Levantamiento procesos de apoyo	%cumplimiento con plazo de elaboración de procedimientos	Perdida de interés en el proyecto por parte del personal que se encuentra	
	%cumplimiento con plazo de revisión y aprobación de procedimientos		
Implementación de procedimientos	% de cumplimiento con programa de capacitaciones en los procesos	La gente no se empapa de los temas de ISO y nos los hace parte de su trabajo	Charlas con muestra de beneficios al trabajar bajo un ciclo de mejora continua.
	% de personal capacitado en los procedimientos		
	% de no conformidades resueltas, en relación no conformidades relacionadas con incumplimiento de procedimientos de gestión	Se detectan oportunidades de mejora y no son aplicadas, el sistema no funciona.	Charlas realizadas por la alta dirección para generar a importancia de que el proyecto funcione, y sea parte de la cultura de la organización.

Formación de auditores internos	% Cumplimiento con al menos dos auditores internos por área (un auditor no puede auditar su propio trabajo)	No se cuenta con personal formado para realizar las auditorías.	El personal debe ser capacitado o se debe contratar el servicio de manera externa
Manual de Calidad	% de cumplimiento con la elaboración, revisión y aprobación del manual de calidad según plazo definido.	Se retrasa proyecto e impide pasar a la realización de auditorías.	Realizar reunión de manera urgente con a alta dirección del sistema de Gestión de calidad, el retraso en esta actividad demuestra una falta de compromiso de la alta dirección que puede significar el fracaso del proyecto. Desde el punto de vista del compromiso de la dirección con el sistema y del aseguramiento de los recursos para el funcionamiento de este.
Distribución y publicación de la documentación	% de documentación publicada % de cumplimiento con plazo de publicación.	Incumplimiento de requisito ISO y falta de acceso a la documentación por parte del personal.	
Auditorías internas	% de cumplimiento con plan de auditorías	Retraso en el proyecto. Falta de retroalimentación de estado del sistema.	Realizar análisis de causa del retraso, recalendarizar el proceso de auditoría en conjunto con la alta dirección y comunicar al resto del personal involucrado.
Revisión gerencial	% de cumplimiento con fecha de realización de revisión	Posible sensación de falta de compromiso con el sistema /incumplimiento de requisito ISO 9001/ retraso en la implementación.	Análisis de causa del incumplimiento y comunicación al resto del personal involucrado en el proyecto. Reprogramación, con compromiso y fecha fatal.
Revisión del sistema	% de cumplimiento con personal de la alta dirección que participa de la revisión		
	% de acciones correctivas implementadas.	Incumplimiento de requisitos/ problemas para obtener certificación	Reunión de carácter urgente con alta dirección para analizar causa y tomar las acciones correctivas correspondientes.
Auditoría pre certificación	% de cumplimiento con plazo de realización de auditoría.	Retraso en proyecto/ problemas para enfrentar auditoría de certificación (se aumenta problema si ya se ha solicitado fecha de visitas de auditores externos).	Análisis de causa con alta dirección y equipo de implementación. Replanificar y comunicar a resto del personal involucrado

10 CONCLUSIONES

El sistema obtenido para implementar ISO 9001: 2008 en la línea de seguros de vida de Consorcio, específicamente relacionado con las actividades realizadas en la Región Metropolitana, **es aplicable**. Sin embargo se deben cumplir las siguientes condiciones, para que el proyecto no fracase:

10.1.-Conclusiones relacionadas con la definición del sistema de implementación:

- El sistema debe ser implementado en todas las áreas involucradas en la línea de negocios de
- Se debe crear una única área que concentre el proceso de implementación primeramente y luego la gestión de la mejora continua basada en ISO 9001: 2008.
- Antes de comenzar a la implementación a través del sistema se debe definir la estructura y el equipo de trabajo.
- Se deben seguir todos los pasos mencionados en la metodología, partiendo por la definición de TODOS los componentes de vida.
- Es el gerente general quien debe tomar la decisión de utilizar este sistema de implementación, ya que para la organización significará un cambio en la estructura y en la cultura organizacional, que debe ser respaldado por la alta dirección.
- El gerente general deberá participar en la definición de la política de calidad de Consorcio.

10.2.- Conclusiones generales:

- Mediante “the methodology of The Seven- Step Progress”, el trabajo de la Subgerencia de Gestión de RRHH y el análisis realizado para este trabajo de titulación; se ha logrado presentar una solución a la problemática planteada. La solución consiste en un sistema de implementación que ha sido validado con las actividades realizadas en la Subgerencia de Gestión de RHHH (considerada como área piloto) y que es factible aplicar en Consorcio Nacional de Seguros.
- El sistema propuesto será un aporte a la organización, ya que ISO 9001:2008, está basada en requisitos, **pero no menciona como que hacer para cumplirlos**. Con el sistema presentado en este trabajo, la organización tiene una guía probada para la implementación y cumplimiento de requisitos.
- Finalmente, es importante mencionar que al implementar este sistema existe una alta posibilidad de que pueda ser expandido a otros negocios de la organización y/o a las actividades que se realizan en otras regiones, pero para esto antes se deberá realizar un análisis similar al realizado en el presente trabajo.
- Finalmente. ISO 9001 es una herramienta internacionalmente conocida por las empresas, entrega una serie de requisitos que deben ser cumplidos para implementar un sistema de gestión de calidad. Al comenzar el trabajo de implementación uno de los factores de éxito y que hará que definitivamente este proceso agregue valor a la organización, es que el diseño del proyecto se realice de manera ordenada, sistemática y identificando los factores que podrían afectar el éxito del proceso. Pero quien realice la definición de la metodología del proyecto de implementación debe conocer la lógica de la empresa y los estándares de trabajo, por lo que esta metodología debería ser ajustada si se requiere implementar en otra organización.

11 BIBLIOGRAFIA

- Hitchims K, Derek. Advanced Systems Thinking, Engineering and Management. 1ra Ed. Artech House, 2003. ISBN 1580536190.
- International Organization for Standarization, ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos
- International Organization for Standarization , ISO 9000: 2005 Fundamentos y Vocabulario
- International Organization for Standarization, ISO 9004: 2000 Directrices para la mejora continua.
- Kaplan y Norton. Las medidas del éxito.HBR Julio 2005 edición extraordinaria.
- Kaplan S, Robert; Norton P, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. ISBN 8480885610.