GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO RESPUESTA AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS NORMAS A ISO 9001:2015 E ISO 14001: 2015 APLICADO A LA EMPRESA SEGUROS BOLÍVAR S.A.

JOHANA MARCELA BASTIDAS MAYA

BAYRON FABIÁN CORONEL SOLARTE

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS NORMAS ISO 9001:2015, 14001:2015 Y OHSAS 18001:2007
PASTO
2017

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO RESPUESTA AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS NORMAS A ISO 9001:2015 E ISO 14001: 2015 APLICADO A LA EMPRESA SEGUROS BOLÍVAR S.A.

JOHANA MARCELA BASTIDAS MAYA
BAYRON FABIÁN CORONEL SOLARTE

Trabajo de Grado modalidad Diplomado, para optar al título de: Administrador de Empresas

ASESORA

MG. MARÍA ANGÉLICA INSUASTY CUELLAR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LAS NORMAS ISO 9001:2015, 14001:2015 Y OHSAS 18001:2007
PASTO
2017

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado modalidad Diplomado, son de responsabilidad exclusiva de los autores.”

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del Asesor

_____
Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 10 de Mayo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Johana Marcela Bastidas Maya y Bayron Fabián Coronel Solarte, expresan sus agradecimientos a:

María Angélica Insuasty Cuellar, asesora del proyecto, por su empeño, compromiso y consejos basados en sus conocimientos respecto a las normas en cuestión, quién contribuyó de manera muy significativa en la realización del mismo.

La Universidad de Nariño, especialmente al Departamento de Administración de Empresas y Finanzas, y a sus docentes por su dedicación, labor desempeñada y transmisión de conocimientos y valores.

DEDICATORIA

A mi madre Alcira Maya Delgado y a mi padre Jorge Alfredo Bastidas, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por ser la motivación más grande en mi vida y por siempre brindarme un amor incondicional.
A Dios por las bendiciones en este largo camino
¡A mis amigos por las risas y los buenos momentos!
Johana Marcela Bastidas Maya

A mi madre, Elva Lucía Solarte, por ser mi fuente de inspiración, motivación y fortaleza
A mi padre, Luis Fabián Coronel, por su esfuerzo y apoyo incondicional
A Dios por guiar mi camino en todo momento
A mis familiares y amigos más cercanos, quienes estuvieron presentes cuando los necesité
Bayron Fabián Coronel Solarte

RESUMEN

En un mundo globalizado, todas las organizaciones pretenden sobresalir y ser más competitivas en el campo al cual pertenecen. Es por esto que su objetivo va encaminado a la buena atención y satisfacción del cliente. Los sistemas integrados de Gestión permiten que las organizaciones puedan ser más organizadas y mucho más eficientes en cada uno de los procesos llevados a cabo con el fin de optimizar recursos.

Seguros Bolívar S.A. es una compañía de Seguros individuales y colectivos con gran trayectoria en el mercado Nacional e Internacional. Actualmente se encuentra certificada en ISO 9001 versión 2008, ISO 14001 versión 2004 y en OHSAS 18001 versión 2007. Para que se logre la actualización de sus certificados la empresa debió haber presentado mejoras en sus sistemas de gestión y por ende en cada uno de los procesos que se llevan a cabo; es por ello que con este trabajo se pretendió realizar una guía de implementación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental a sus versiones más recientes. El resultado que se obtuvo en el diagnostico aplicado, es que la organización ha logrado mejorar en un 85,86% la mayoría de sus procesos internos.

Palabras clave: Sistemas de Gestión, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001

ABSTRACT

In a globalized world, all organizations are intended to stand out and be more competitive in the field to which they belong. That's why its objective is directed to the good attention and satisfaction of the client. Integrated management systems allow organizations to be more organized and much more efficient in each of the processes carried out in order to optimize resources.

Seguros Bolívar S.A. is a company of individual and collective insurances with big trajectory on the National and International market. At present she is certified in ISO 9001 version 2008, ISO 14001 version 2004 and in OHSAS 18001 version 2007. So that the update of its certificates is achieved the company must have presented progress in its management systems and hence in each of the processes that are carried out; It is for it that with this work one tried to realize a guide of implementation of the Integrated System of Management of Quality and of Environmental management to its most recent versions. The result that was obtained in the applied diagnosis, is that the organization has obtained to improve in 85,86% most of its internal processes.

Keywords: Management Systems, ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, OHSAS 18001

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 16
1. ASPECTOS GENERALES 17
1.1. TEMA 17
1.2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN 17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18
2.1. Descripción del Problema 18
2.2. Formulación del problema 19
3. JUSTIFICACIÓN 20
4. OBJETIVOS 21
4.1. Objetivo General 21
4.2. Objetivos Específicos 21
5. DELIMITACIÓN O ALCANCE 22
5.1. Espacial 22
5.2. Temporal 22
6. PROCESO METODOLÓGICO 23
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 23
6.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 23
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 23
7. MARCO REFERENCIAL 24
7.1. MARCO CONTEXTUAL 24
7.2. MARCO TEÓRICO 26
7.3. MARCO LEGAL 30
8. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO RESPUESTA AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS NORMAS A ISO 9001:2015 E ISO 14001: 2015, APLICADO A LA EMPRESA SEGUROS BOLÍVAR S.A. 35
8.1. CLÁUSULA 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 43
8.1.1. Cláusula 4.1: CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO 45
8.1.2. Cláusula 4.2: COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPETATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS 52

8.1.3. Cláusula 4.3: Determinación del alcance del sistema del sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental 57
8.1.4. Cláusula 4.4: Sistema de la Gestión de la Calidad y sus procesos 57
8.2. CLÁUSULA 5: Liderazgo 60
8.2.1. Cláusula 5.1 Liderazgo y compromiso 60
8.2.2. Cláusula 5.2 Política 61
8.2.3. Cláusula 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 62
8.3. CLÁUSULA 6: Planificación 62
8.3.1. Cláusula 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 62
8.3.2. Cláusula 6.2 Objetivos de calidad y ambiental y planificación para lograrlos 67
8.3.3. Cláusula 6.3 Planificación de los cambios 67
8.4. CLÁUSULA 7: APOYO 68
8.4.1. Cláusula 7.1: Recursos 68
8.4.2. Cláusula 7.2: Competencia 70
8.4.3. Cláusula 7.3: Toma de conciencia 70
8.4.4. Cláusula 7.4: Comunicación 70
8.4.5. Cláusula 7.5: Información Documentada 71
8.5. CLÁSULA 8: Operación 72
8.5.1. Cláusula 8.1: Planificación y control operacional 72
8.5.2. Cláusula 8.2: Requisitos para los productos y servicios 72
8.5.3. Cláusula 8.3: Diseño y desarrollo de los productos y servicios 73
8.6. Cláusula 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 75
8.6.1. Cláusula 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 75
8.6.2. Cláusula 9.2 Auditoría Interna 75
8.6.3. Cláusula 9.3 Revisión por la dirección 75
8.7. Cláusula 10 MEJORA 75
8.7.1. Cláusula 10.1 Generalidades 75
8.7.2. Cláusula 10.2 No Conformidad y Acción Correctiva 76
8.7.3. Cláusula 10.3 Mejora Continua 76
CONCLUSIONES 77
RECOMENDACIONES 78

Bibliografía.....79

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1 - Cambios en la estructura de la ISO 9001 35
Tabla 2- Cambios en la estructura de la ISO 14001 37
Tabla 3 - Diagnóstico ISO 9001 versión 2015 39
Tabla 4- Diagnóstico ISO 14001 versión 2015 40
Tabla 5 - Portafolio de productos y servicios 41
Tabla 6- Matriz EFI 46
Tabla 7- Matriz EFE 48
Tabla 8- Matriz del perfil competitivo 49
Tabla 9 - Matriz DOFA 50
Tabla 10 - Matriz EI 52
Tabla 11 - Partes Interesadas 55
Tabla 12- Actividades para el diseño y desarrollo de los productos 74

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1- Cronología de la Norma ISO 9001 32
Ilustración 2- Estructura 2008 vs 2015.....33
Ilustración 3 - Etapas diseño del producto 58
Ilustración 4- Indicadores de medición.....69
Ilustración 5 - Diseño y desarrollo de los productos.....73

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1- Formular de indicadores de medición 69
Ecuación 2- Calificaciones de medición.....70

Lista de Anexos

Anexo 1 - Formato de diseño de producto
Anexo 2 - Encuesta de satisfacción al cliente
Anexo 3 - Guía para la redacción de la política de calidad
Anexo 4 - Perfil cargo
Anexo 5 - Mapa de riesgos
Anexo 6 - Tabla maestra de documentos
Anexo 7 - Seguimiento, medición, análisis y evaluación
Anexo 8 – Auditoria
Anexo 9 – Formato de revisión por la dirección
Anexo 10 – Formato de Acción correctiva

INTRODUCCIÓN

Seguros Bolívar es una sociedad anónima colombiana, con 77 años de experiencia en el mercado asegurador y es una de la empresas mejor posicionadas a nivel Nacional; cuenta con aproximadamente 66 oficinas distribuidas estratégicamente en las principales ciudad de Colombia, entre las que se encuentran Bogotá, Medellín, Villavicencio, Cali, Cartagena, Cúcuta, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Montería, Neiva, Pereira, Ibagué y Pasto.

Al ser una empresa de servicios financieros busca diferenciarse a través de la calidad y la orientación hacia el servicio al cliente, brindándole un valor agregado de soporte en los momentos que más lo necesita. Por ello cuenta con diversos canales de comunicación como la página web, el sistema de audio respuesta y la RED 322, contact center que asesora a los usuarios y le ofrece asistencia para automóviles y hogar a través de Asistencia Bolívar.

La empresa se encuentra certificada con la ISO 9001 versión 2008, por ello es importante que se de paso a la transición de la ISO 9001 versión 2015, permitiendo a la organización centrarse en lo que verdaderamente satisface al cliente en cuanto al servicio prestado o al producto ofertado. Además, se deberá lograr corregir las falencias que presenta en cuanto a la optimización de recursos que vayan en pro del medio ambiente. Esta guía permite determinar los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un SGC.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. TEMA

Sistemas Integrados de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015

1.2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Guía para la implementación del sistema Integrado de Gestión de Calidad como respuesta al proceso de transición de las normas a ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 aplicado en la empresa Seguros Bolívar S.A

1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Línea

Dinámica Empresarial

Objetivo: estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.

Sublínea

Gestión Gerencial Regional

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del Problema

Los sistemas integrados de Gestión ayudan a las empresas a mejorar sus procesos y procedimientos volviéndolos más eficientes y eficaces. “El Sistema Integrado de Gestión es una apuesta indispensable que permite una gestión transversal en materias sensibles para la empresa, sus trabajadores y la sociedad”[1]. La unión coherente de los tres Sistemas de Gestión, permiten elevar la efectividad en la toma de decisión a corto y largo plazo yendo en pro de la satisfacción del cliente y de la sociedad.

Seguros Bolívar es una de las empresas aseguradoras con mayor relevancia en el mercado tanto Nacional como Internacional, debido a su enfoque en la satisfacción del cliente. La organización se encuentra certificada en Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001:2008, en Medio Ambiente con la norma ISO 14001:2004 y en Seguridad y Salud Ocupacional por medio de la OHSAS 18001:2007. La transición de las certificaciones nombradas anteriormente se debe lograr antes del mes de Septiembre de 2018 logrando disminuir o eliminar falencias que se interponen en la realizar diaria de sus actividades.

Se hace evidente, que la problemática por la que atraviesa la compañía es la falta de competitividad en cuanto a precio y de coberturas en los seguros que oferta. Esto hace que el cliente no se sienta satisfecho con el servicio y el producto que adquirió, y sienta la necesidad de buscar mejores opciones en el mercado. Además se verifica la falta de capacitación en cuanto al uso adecuado del papel, del agua y la energía dado que a diario se presente un uso indiscriminado de estos tres recursos. De igual manera se debe incentivar a realizar las pausas actividades de manera obligatoria para evitar enfermedades laborales en los funcionarios de la empresa.

Todos los procesos que se lleven a cabo en Seguros Bolívar deben estar sujetos a la mejora continua con el fin de ir a la par con la globalización en la cual se encuentran inmersas las empresas aseguradoras en Colombia, ya que cualquier falla en la prestación del servicio o atraso tecnológico que afecte el normal funcionamiento de las actividades en esta, puede provocar insatisfacciones y con ello pérdida de credibilidad y de clientes.

[1] VEGA, Janys A. Los sistemas integrados de gestión. [En línea]. Cuba. 2009. [Citado 29 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://www.gestiopolis.com/sistemas-integrados-gestion/

Con esta guía se pretende ayudar a crear soluciones a la problemática y dirigir a la empresa para que pueda obtener sus certificaciones en las versiones más recientes, ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo diseñar una guía para la implementación del Sistema Integrado de Gestión como respuesta al proceso de transición de las normas a ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en la empresa Seguros Bolívar S.A.?

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la economía determina la necesidad de que las empresas crezcan y mejoren continuamente para lograr que el cliente perciba un producto y/o servicio de calidad, logrando posicionar a la empresa en la mente de los mismos y convirtiéndola por ende en una organización altamente competitiva.

Los procesos llevados a cabo en las empresas deben ser eficientes y eficaces, en los cuales se dé un uso óptimo de los recursos, logrando minimizar costos y aumentar la productividad. Los Sistemas Integrados de Gestión permiten a la organización definir claramente su compromiso con las partes interesadas y el medio ambiente, esto se lo debe delimitar mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Seguros Bolívar tiene gran repercusión en los servicios prestados a sus partes interesadas dada su buena posición en el mercado asegurador; es por ello que se debe analizar a fondo cada uno de los requerimientos que solicitan esas partes interesadas en cuanto a calidad, precio y prestación del servicio.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar una guía de implementación para la actualización del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental para Seguros Bolívar S.A. bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015 y la Norma ISO 14001:2015.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa para determinar en qué estado se encuentra la implementación del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Ambiental.

- Diseñar la política y objetivos del Sistema Integrado de Gestión.

- Proponer la guía, procedimientos y formatos necesarios para la actualización del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Ambiental.

5. DELIMITACIÓN O ALCANCE

5.1. Espacial

El proyecto se realizará en Seguros Bolívar, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en el departamento de Nariño; iniciando con el diagnóstico de la empresa para determinar en qué estado se encuentra el Sistema Integrado de Gestión en los temas de Calidad y Ambiental, con el fin de actualizar e implementar lo necesario para su recertificación.

5.2. Temporal

La guía metodológica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en Seguros Bolívar S.A, se desarrollará en los meses comprendidos entre enero de 2017 y mayo de 2017.

6. PROCESO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación realizada para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la empresa de Seguros Bolívar S.A. es de tipo Descriptiva ya que se trabaja con información exacta y el resultado esperado es la identificación de las variables necesarias para proponer los procedimientos y formatos necesarios para la recertificación de la empresa.

6.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuente primaria
La información necesaria se obtendrá a través del Código de Gobierno Corporativo, una lista de chequeo realizada en la organización e información obtenida a través de la Norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

Fuente Secundaria
La obtención de información adicional se obtendrá a través de la intranet de Seguros Bolívar, al igual que de libros y páginas web donde se obtenga información relacionada con los Sistemas Integrados de Gestión.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra poblacional se aplicará en la Compañía de Seguros Bolívar S.A mediante análisis directo al área comercial (Ventas).

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. MARCO CONTEXTUAL

El 05 de diciembre de 1939 se inició el grupo empresarial Bolívar con la construcción de la compañía de Seguros Bolívar S.A. En 1945 se fundó su primera filial Agencias Construcciones e Inversiones S.A (ya liquidada), y en 1948 se constituyeron Seguros Comerciales Bolívar S.A y la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A. En 1967 esta última se convirtió en matriz y en consecuencia la compañía de Seguros Bolívar S.A paso a ser subsidiaria. A partir de la década de los 70 se crearon la mayoría de las empresas que hoy conforman el Grupo Empresarial Bolívar.

En 1997 inicio actividades Sociedad Bolívar S.A con el carácter de matriz o "holding" de las empresas subordinadas como consecuencia de la liquidación de Sociedad de Capitalización y Ahorro Bolívar S.A., en ese entonces matriz de la Familia Empresarial Bolívar. Sociedad Bolívar S.A. comparte las políticas de buen gobierno de sus subordinadas y vela porque estas mantengan altos niveles de transparencia y el control eficaz de sus actividades. También supervisa la adecuada inversión de sus recursos, respetando las decisiones de sus juntas directivas.

Las acciones de Sociedades Bolívar S.A. se encuentran inscritas en la bolsa de Colombia y por consiguiente la sociedad se encuentra controlada por la superintendencia de valores.

En la ciudad de Pasto se cuenta con la sede principal la cual se encuentra ubicada en la Cra 36 # 12 – 42 Av. Panamericana. Seguros Bolívar ofrece una amplia gama de seguros de Vida y Generales.

Misión

Generar valor económico, social y ambiental en forma sostenible para beneficio de la comunidad y de nuestros accionistas, colaboradores y clientes.

Para lograrlo, contamos con un equipo humano que se caracteriza por sus destrezas en:

- Conocimiento de Nuestro Negocio y de Nuestros Clientes
- Manejo del Riesgo
- Relaciones Emocionales
- Investigación, Innovación y Tecnología
- Sinergia Empresarial

Misión propuesta

Garantizar la calidad y servicio prestado a nuestras partes interesadas, cumpliendo a cabalidad con las expectativas esperadas, logrando generar valor económico, social y ambiental en forma sostenible para beneficio de la comunidad, accionistas, colaboradores y clientes.

Visión

“Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables, que busca compartir una misma cultura corporativa, los mismos principios y valores corporativos enriqueciendo la vida con integridad”.

Visión propuesta

Ser la empresa aseguradora líder en el mercado logrando enriquecer la vida con integridad, compartiendo una misma cultura, los mismos principios y valores corporativos siendo amigables con el medio ambiente.

Principios y Valores Corporativos

Principios

- **Respeto:** Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas la demás personas con las que interactuamos, así como al entorno y al medio ambiente. Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.

- **Honestidad:** Cumplimos con nuestro deber, somos honrados, decentes y veraces en todos nuestros actos. Nos comportamos con integridad y carácter. Acatamos las leyes.

- **Justicia:** Propendemos por un trato justo y equitativo. Procuramos dar a cada uno lo que le corresponde, somos objetivos; reconocemos los actos conforme a la razón, a la equidad y a la verdad.

- **Generación de valor:** Somos empresas privadas, y como tal tenemos la obligación de retribuir a la comunidad de la cual hacemos parte de lo que recibimos de ella. Tenemos el compromiso de generar valor para el

beneficio de todos: el cliente, el personal, los accionistas, los proveedores, nuestros vecinos.

- **Servicio:** El éxito de nuestras empresas está vinculado al buen servicio. Nuestro servicio debe satisfacer y superar las expectativas de quién lo recibe.

Valores

- **Lealtad:** Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros; pero ante todo, profesamos lealtad a la familia de empresas a la que pertenecemos.

- **Compromiso social:** Somos solidarios con la sociedad en la que vivimos, apoyamos a la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Trabajamos por un país mejor.

- **Entusiasmo, alegría y buen humor:** un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles.

- **Sentido de pertenencia y orgullo:** Nos sentimos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

- **Profesionalidad:** La comunidad confía en nosotros, porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano.

- **Perseverancia:** Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

7.2. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

- **Internacionales**

Título: “Implementación de un sistema de gestión de calidad, para el gobierno provincial del Azuay, según la normativa ISO 9001:2008”.

Autor: Erick Damián Gualpa Guerrero

Resumen: El proyecto Crecer, que se desarrolla en la provincia del Azuay desde el 2012, se enfoca en grupos cuya atención es priorizada. Persigue como meta el fomento de la soberanía alimentaria, a través de la entrega de leche vitaminizada. La relevancia de sus intenciones motiva el imperativo de diseñar para el mismo un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, la cual rige como premisa en toda la empresa u organización que desee mantenerse operando con éxito. Para ello se debe realizar un seguimiento exhaustivo, sistemático y regulador de sus actividades y de los resultados de la organización en su gestión, que involucre a la dirección en búsqueda de mejoras.

Título: Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para una empresa textil.

Autor: Zoila Raquel Almache Martínez

Resumen: Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2008, en la industria textil KATTYSPORT ubicada en el cantón Antonio Ante. Para ello se realizó un diagnóstico situacional comparativo con la norma, para verificar el grado de cumplimiento, se interpretó los resultados y se armó la propuesta del sistema de gestión de la calidad, que cuenta con la planeación estratégica, el mapeo de procesos, la descripción de los mismos, el manual de calidad y finalmente un cronograma de implementación de puesta en marcha. Obteniendo como resultado toda la documentación necesaria para la implementación y el enfoque por procesos que garantiza la calidad de las prendas confeccionadas durante todo el proceso de fabricación, así como la mejora continua en cada uno de sus procesos con la correcta gestión de todos los recursos utilizando estandartes internacionales de calidad que la hagan más competitiva en el mercado actual.

- **Nacionales**

Título: “Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad”

Autor: John Jairo Cañas M., Marcela Atehortúa A. y Mónica Orrego G.

Resumen: La necesidad de las organizaciones de mejorar sus procesos productivos, innovar en el diseño de nuevos productos y maximizar la productividad y competitividad para permanecer en los exigentes mercados nacionales e internacionales, conduce a que las empresas busquen mecanismos para demostrar a sus clientes la conformidad y calidad de sus productos, procesos y servicios.

Los antiguos modelos de administración de la calidad centraban su forma de operar las industrias en la inspección y la planeación a corto plazo, se apoyaban en las ganancias y no en la satisfacción del cliente, no establecían relaciones estrechas de confianza entre proveedores y clientes, trabajaban con estructuras organizacionales verticales y rígidas, no innovaban en diseño de procesos y productos, y operaban a unos altísimos costos de manufactura o servicio que eran transmitidos al cliente final.

La entrada de nuevos competidores en el campo mundial, con metodologías administrativas eficientes y basadas en la planeación a largo plazo, el mejoramiento continuo de los procesos y productos, el fortalecimiento de las relaciones cliente proveedor, y las estructuras organizacionales horizontales y flexibles que permiten la prevención de errores y la satisfacción del cliente y la demanda, ha producido un cambio en el ámbito mundial en la forma de hacer negocios y de prestar servicios.

Una manera efectiva de lograr las metas mencionadas en la implementación de sistemas de calidad documentados y efectivos según los requisitos establecidos en la norma NTC 9001:2000.

Título: "Diseño de una guía metodológica para implementar un sistema de gestión integrado QHSE para el área de mantenimiento en una empresa de transporte terrestre de hidrocarburos líquidos".

Autor: Claudia Patricia Báez Ramos, José Luis Bautista Ballesteros y Camilo Andrés Pérez Cendales.

Resumen: El presente documento es una propuesta que sistematiza practicas e información metodológica para la generación de una propuesta de diseño de implementación de Sistema de Gestión Integrado entre ISO 9001 – ISO 14001 Y OHSAS 18001 como propuesta de cambio en el Área de Mantenimiento, de TRANSPORTES LÍQUIDOS DE COLOMBIA S.A; haciendo énfasis en el proceso de mejora continua.

Inicio con un diagnóstico previo de la organización que permitió visualizar las actividades, procedimientos, buenas prácticas y oportunidades de mejora en el área, esperando que estas se incorporen al actual sistema de gestión de la organización de forma eficiente, teniendo en cuenta que tan solo el área administrativa cuenta con certificación en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BASC 2008 y RUC.

Sistematización que contiene detalladamente cada una de las fases y actividades desarrolladas, como resultado de la experiencia y conocimientos del equipo de trabajo, aplicación de los conocimientos adquiridos y del trabajo realizado durante el proceso de formación como ESPECIALISTAS QHSE.

- **Departamentales**

Título: "Propuesta de diseño del sistema de gestión de calidad en la Fundación Obra Social "El Carmen"".

Autor: Jackson Ortega (2013)

Resumen: De acuerdo con el estudio de la norma NTC-ISO 9001:2008 y de sus capítulos, se analizaran las condiciones organizacionales internas y externas, para determinar las razones que validan el uso de un sistema de gestión de calidad, como herramienta empresarial valida de gestión1 en una organización (UPIICSA). Con el apoyo del conjunto de normas internacionales ISO para gestionar con calidad, se establecerán procesos de calidad basados completamente en los principios de la filosofía de la mejora continua. Procesos mediante los cuales la organización establecerá altos estándares de calidad en su gestión, que le permitirán mayores capacidades de respuesta esenciales para el logro de sus objetivos organizacionales. Por estos motivos la Fundación Obra Social "El Carmen" ubicada en San Juan de Pasto, ha decidido implementar el sistema de gestión de calidad; como herramienta de competitividad en el mercado, derivada de servicios de altos estándares de calidad que optimizaran la satisfacción del cliente en sus requisitos. El propósito de este proyecto será determinar el diseño de implementación y elementos de soporte al funcionamiento del SGC, para ello primero se realizara un diagnostico estratégico respecto a implementar el sistema en la organización, el cual determine una plataforma estratégica, guía para implementar el sistema de acuerdo al estado de condiciones actuales en la organización.

Título: Propuesta de diseño para implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para la lavandería garby

Autor: Jenniffer España y Yuli Villota (2012)

Resumen: El presente trabajo practico pretende establecer un diseño del sistema de gestión de calidad basados en los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 para la empresa LAVANDERIA GARBY, que le permita establecer una organización basada en procesos, y que a mediano plazo, pueda implementarse y llegar a obtener una certificación de la calidad, haciendo que la organización se enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la mejora continua para poder mantenerse en el negocio de la prestación del servicio del lavado de las prendas de vestir y del hogar y así mismo más competitivos y lograr el liderazgo en el mercado.

Título: "Propuesta de diseño para la implementación del sistema de gestión de calidad según la norma técnica de calidad ISO 9001-2008 aplicado a la cooperativa COACREMAT del magisterio de Túquerres".

Autor: Paula Benavides y María Estrada (2013)

Resumen: El presente trabajo se ha realizado con el fin de DISEÑAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA COACREMAT LTDA, SEGÚN LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD ISO 9001-2008, donde se verá reflejado el compromiso por parte de la gerencia como también de los colaboradores de la cooperativa en el cumplimiento de la misión institucional bajo un enfoque basado en calidad a la hora de prestar el servicio, de igual manera se tendrá una organización basada en procesos que le permitirá ser más organizada en sus responsabilidades, para cuando tomen la decisión de implementar el sistema de gestión de calidad busquen a corto plazo la certificación de calidad, lo que traerá consigo mayor confianza por parte del asociado incrementando el nivel de satisfacción y por ende ser más competitiva en el mercado.

7.3. MARCO LEGAL

Para la presente propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y de gestión ambiental en la empresa de Seguros Bolívar S.A., se presentan los siguientes conceptos:

Sistema de Gestión de Calidad

"Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo".

Para ello se hace uso de las normas ISO, en alguna de las ramas específicas en la cual la empresa esté operando.

¿Qué es ISO?

ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una federación mundial de organismos nacionales de estandarización (organismos miembros de ISO)[2]. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

[2] ROUSE, Margaret. What is ISO?. [En línea]. Estados Unidos. 2005. [Citado 29 – Abril – 2017]. Disponible en internet: http://searchdatacenter.techtarget.com/definition/ISO

Dichos comités tienen el derecho de participar en la formulación y actualización de las normas en mención.

La historia ISO comenzó en 1946, cuando delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una nueva organización internacional 'para facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas industriales'. El 23 de febrero de 1947, la nueva organización, ISO, se inició oficialmente sus operaciones[3].

Desde su fundación se han publicado más de 21580 normas, generalmente sobre tecnología y fabricación.

Hay que tener en cuenta que no todas las normas son certificables, pero que son de gran ayuda para la correcta operación de las organizaciones.

Entre las normas certificables se encuentran la 9001 y 14001, sobre calidad y medio ambiente respectivamente.

ISO 9000 - Gestión de la calidad

La familia de normas ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de calidad y contiene algunos de los estándares más conocidos de la ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

ISO 9001: 2015

ISO 9001: 2015 establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma en la familia que pueden ser certificados a (aunque esto no es un requisito)[4]. Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su ámbito de actividad. De hecho, hay más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificados con la norma ISO 9001.

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. El uso de la norma ISO 9001: 2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos consistentes y de buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio.

[3] STANDARDIZATION, International Organization for. About ISO. [En línea]. Suiza. [Citado 29 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://www.iso.org/about-us.html

[4] STANDARDIZATION, International Organization for. ISO 9000 - Quality management. [En línea]. Suiza. [Citado 29 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html

Ilustración 1- Cronología de la Norma ISO 9001

Fuente: http://www.nueva-iso-9001-2015.com

La Norma ISO 9001 versión 2015 se centra en mejorar los resultados de las entidades por medio de la optimización de recursos y la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos, siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades de las partes interesadas internas y externas de la empresa. El factor clave que se presenta es mejorar continuamente la competitividad para posicionarse en la cima de las empresas dedicadas a su misma actividad brindando siempre un servicio de calidad.

Ilustración 2- Estructura 2008 vs 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0.- Introducción	0.- Introducción
1.- Objeto y Campo de aplicación	1.- Objeto y Campo de aplicación
2.- Referencias Normativas	2.- Referencias Normativas
3.- Términos y Definiciones	3.- Términos y Definiciones
REQUISITOS	
4.- Sistema de Gestión de la Calidad.	4.- Contexto de la Organización
5.- Responsabilidad de la Dirección	5.- Liderazgo
6.- Gestión de los Recursos.	6.- Planificación
7.- Realización del Producto.	7.- Apoyo
8.- Medición, Análisis y Mejora.	8.- Operación
Anexos.	9.- Evaluación del desempeño
	10.-Mejora
	Anexos

Fuente: https://es.slideshare.net/Revefer000/seminario-cambios-iso-9001-2015-54342687

Familia ISO 14000 - Gestión medioambiental

La familia de normas ISO 14000 proporciona herramientas prácticas para empresas y organizaciones de todo tipo que buscan gestionar sus responsabilidades medioambientales[5].

ISO 14001: 2015 y sus estándares de apoyo como ISO 14006: 2011 se centran en los sistemas ambientales para lograr esto. Las otras normas de la familia se centran en enfoques específicos como las auditorías, las comunicaciones, el etiquetado y el análisis del ciclo de vida, así como los desafíos ambientales como el cambio climático.

[5] STANDARDIZATION, International Organization for. ISO 14000 family - Environmental management. [En línea]. Suiza. [Citado 29 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html

ISO 14001: 2015

Establece los criterios para un sistema de gestión ambiental y puede ser certificada. Establece un marco en que una empresa u organización puede seguir para establecer un sistema de gestión ambiental eficaz. Puede ser utilizado por cualquier organización independientemente de su actividad o sector[6].

El uso de la norma ISO 14001: 2015 puede proporcionar garantías a la dirección de la empresa ya los empleados, así como a las partes interesadas externas, de que se está midiendo y mejorando el impacto ambiental.

Calidad total

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc.[7].

La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía[8].

La calidad total es entonces una herramienta fundamental para la gestión en las organizaciones y empresas, tomar medidas para mejorar su gestión a través de la calidad total que redunde en la mejora de su competitividad.

[6] STANDARDIZATION International Organization for. ISO 14000 family - Environmental management. [En línea]. Suiza. [Citado 02 –Mayo – 2017]. Disponible en internet: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html

[7] DIAZ, Javier. Calidad total. [En línea]. Colombia. 2010. [Citado 02 - Mayo – 2017]. Disponible en internet: https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/

[8] LEFCOVICH, Mauricio. Calidad total. 2005. [Citado 02 –Mayo- 2017]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total

8. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO RESPUESTA AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS NORMAS A ISO 9001:2015 E ISO 14001: 2015, APLICADO A LA EMPRESA SEGUROS BOLÍVAR S.A.

Comparación de la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001 es un referente usado internacionalmente para implementar Sistemas De Gestión de Calidad en las empresas, ya que permite que los procesos llevados a cabo en estas mejoren continuamente ofertando productos y/o servicios de alta calidad que cumplan o superen las expectativas de sus partes interesadas.

La ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 tienen diferencias entre sí, los cuales se evidencian a continuación:

Tabla 1 - Cambios en la estructura de la ISO 9001

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias Normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de Calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Apoyo
8. Medición, Análisis y Mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

Fuente: Norma ISO 9001:2015

"La versión 2015 de la norma ISO 9001, adopta la estructura de alto nivel y se enfoca no solo a la eficiencia de la organización, sino a su desempeño"[9]. Los cambios más importantes que se pueden evidenciar son los siguientes:

[9] Plan Transición ISO 9001 e ISO 14001, ICONTEC. Pág. 2

- “Mayor énfasis en el contexto de la organización, considerando a otras partes interesadas diferentes al cliente, incluyendo a la misma organización y sus beneficios económicos.

- Dirección estratégica de la organización, como pilar del sistema de gestión.

- Incremento de requisitos de liderazgo.

- Requisito explicito para el pensamiento basado en riesgos para apoyar y mejorar el entendimiento y aplicación del enfoque por procesos.

- Requisito para definir el alcance y límites del sistema de gestión de calidad.

- Menos requisitos prescritos.

- Menos énfasis en documentos.

- Mejora en la aplicabilidad de la norma para organizaciones de servicios.

- Mayor énfasis en el logro de resultados esperados para mejorar la satisfacción del cliente”[10].

Comparación de la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 14001:2015

La Norma ISO 14001:2015 ya no se centra únicamente en los requisitos legales y ambientales de la organización, sino que ahora va más allá de esto, enfocándose en la preservación del medio ambiente, la reducción de contaminación, la utilización óptima de recursos como Agua, Energía y Reciclaje que se presentan en las actividades diarias de las empresas. Es por esto que los cambios que se pueden ver en la actualización de la Norma son los siguientes:

- **“Gestión ambiental estratégica:** Se incrementa la gestión ambiental dentro de los procesos de planeación estratégica de la organización. También se incluye un nuevo requerimiento para entender el contexto de la organización y de esta manera identificar y aprovechar posibles oportunidades en beneficio de la organización y del medio ambiente.

- **Liderazgo:** para asegurar el éxito del sistema, se ha añadido una nueva cláusula para aquellas personas que se encuentran en posiciones de liderazgo, con el fin de promover la gestión ambiental dentro de la organización.

[10] Plan Transición ISO 9001 e ISO 14001, ICONTEC. Pág. 2, 3

- **Protección del ambiente:** la expectativa sobre las organizaciones se ha ampliado a comprometerse con iniciativas proactivas para proteger el medio ambiente de daños y degradación, consistentemente con el contexto de la organización.

- **Desempeño ambiental:** hay un cambio en el énfasis en relación con la mejora continua, desde el mejoramiento del sistema de gestión hasta el mejoramiento del desempeño ambiental. En consonancia con los compromisos de la política de la organización, según sea aplicable, reducir emisiones, vertimientos y residuos a niveles determinados por la organización.

- **Pensamiento en el ciclo de vida del producto o servicio:** además del requisito de gestionar los aspectos ambientales asociados con los bienes y servicios suministrados, las organizaciones deben extender su control e influencia de los impactos ambientales asociados con el uso del producto y, al final de su vida útil, su tratamiento o disposición final, sin que esto implique el requisito de hacer la evaluación del ciclo de vida.

- **Comunicación:** se ha añadido el requisito de desarrollar una estrategia de comunicación con el mismo énfasis en las comunicaciones externas e internas. Esto incluye un requisito de suministrar información confiable y consistente, y el establecimiento de mecanismos para que las personas que trabajan bajo el control de la organización hagan sugerencias sobre el mejoramiento del sistema de gestión ambiental. La decisión de comunicar externamente es potestad de la organización pero la decisión deben tener en cuenta los reportes de información requerida por organismos reguladores y las expectativas de otras partes interesadas.

- **Menor énfasis en documentación:** se incorpora el término “información documentada” y “registros”. Para alinear con ISO 9001, la organización tendrá la flexibilidad para determinar cuándo se necesitan “procedimientos” para asegurar el control eficaz de los procesos”[11].

Tabla 2- Cambios en la estructura de la ISO 14001

ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
1. Objetivo y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas de consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones

[11] Plan Transición ISO 9001 e ISO 14001, ICONTEC. Pág. 1, 2

ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
4. Requisitos del sistema de gestión ambiental 4.1. Requisitos generales. 4.2. Política ambiental 4.3. Planificación 4.4. Implementación y operativa. 4.5. Verificación 4.6. Revisión por la dirección	**4. Contexto de la Organización** 4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto. 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. 4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión. 4.4. Sistemas de gestión ambiental.
	5. Liderazgo 5.1. Liderazgo y compromiso. 5.2. Política. 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
	6. Planificación 6.1. Acciones para tratar riesgos y oportunidades. 6.2. Objetivos ambientales y planificación para lograrlos.
	7. Soporte 7.1. Recursos 7.2. Competencia 7.3. Toma de conciencia 7.4. Comunicaciones **7.5. Información documentada** 7.5.1. Generalidades 7.5.2 Creación y actualización 7.5.3. Control de la información documentada
	8. Operación 8.1. Planificación y control operativo
	9. Evaluación del desempeño

ISO 14001:2004	ISO 14001:2015
	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.2. Auditoria interna 9.3. Revisión por la dirección
	10. Mejora 10.1. No conformidades y acciones correctivas 10.2. Mejora Continua

Fuente: ISO 14001:2015

Diagnóstico de cumplimiento de requisitos ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en la compañía de Seguros Bolívar

Seguros Bolívar es una compañía que se encuentra certificada por ISO en sus versiones anteriores, es por ello que desde el año 2015 se ha enfocado en determinar qué es lo que se debe mejorar o implementar para lograr su renovación en los tres certificados. De acuerdo al diagnóstico realizado se puede observar que en la mayoría de los ítems la Compañía cumple al 100%, sin embargo se hace necesaria la revisión de la cláusula 5, 6, 9 y 10 (Liderazgo, Planificación, Evaluación del desempeño y Mejora respectivamente) dado que no se cuenta con una política de calidad y ambiental debidamente definida y documentada. En cuanto a la Evaluación del desempeño y Mejora, la empresa ha venido avanzando para cumplir con el 100% de sus requisitos.

Tabla 3 - Diagnóstico ISO 9001 versión 2015

CLÁUSULA	CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	100%
5. LIDERAZGO	75%
6. PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	80%
7. APOYO	95%
8. OPERACIÓN	99%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	79%
10. MEJORA	77%

Fuente: Elaboración autores

Tabla 4- Diagnóstico ISO 14001 versión 2015

CLÁUSULA	CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	100%
5. LIDERAZGO	81%
6. PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	87%
7. APOYO	95%
8. OPERACIÓN	99%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	77%
10. MEJORA	76%

Fuente: Elaboración autores

A continuación se realiza un análisis de los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para el cumplimiento de las cláusulas de la Norma ISO 9001 e ISO 14001 en su versión 2015:

- **LIDERAZGO:** Seguros Bolívar debe implementar una política integral de Gestión de Calidad y Ambiental clara, donde dé a conocer que su enfoque se centra 100% en la satisfacción del cliente y en la de sus demás partes interesadas brindando un servicio y producto altamente calificado, así como también donde dé a conocer que sus actividades se encaminan siempre con la protección del medio ambiente. Esta información debe documentarse y darse a conocer a todos sus funcionarios para que dirijan mejor sus esfuerzos a la razón de ser de la compañía.

  Además se debe tener en cuenta que es de vital importancia que cada sucursal cuente con personal autorizado para decidir sobre los diferentes procesos llevados a cabo para evitar que se presenten retrasos en la prestación del servicio y que el cliente no quede satisfecho en un 100%; se debe evitar la centralización de poder con el fin de optimizar recursos.

- **PLANIFICACIÓN:** La compañía debe determinar los objetivos de Gestión de Calidad y Ambiental, documentarlos y darlos a conocer a sus funcionarios con el fin de encaminar por un mismo rumbo las actividades de todos.

- **APOYO:** Se debe dar a conocer la política de calidad y ambiental de manera clara.

- **OPERACIÓN:** Seguros Bolívar debe realizar pruebas piloto antes de lanzar al mercado un nuevo producto o servicio, con el fin de evitar discordias e insatisfacciones de sus clientes y partes interesadas.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** La compañía debe establecer los procedimientos necesarios para determinar qué tan satisfechos están sus clientes con respecto al servicio y/o producto que se está brindando, con el fin de mejorar cada día. Además, se debe medir el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad para verificar que efectivamente los funcionarios estén trabajando conjuntamente para cumplir con estos.

- **MEJORA:** La compañía debe propender por mantener al cliente satisfecho con la prestación de un buen servicio y con la venta de un producto de calidad. Si se presentan reclamaciones se debe lograr dar soluciones rápidas y que sean del gusto del cliente.

De acuerdo a esto se ha diseñado la siguiente guía de transición de los Sistemas Integrados de Gestión a su versión más reciente:

Alcance
Tomada la organización como un todo, se debe incorporar el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos para lograr que cada proceso y procedimiento llevado a cabo cuente con los recursos requeridos y sean usados de forma eficiente.

Tabla 5 - Portafolio de productos y servicios

Portafolio de servicios y/o productos

RAMO	INCLUSIÓN	BENEFICIOS
VIDA	- Anexo de Enfermedades Grave - Incapacidad Total y Permanente - Muerte por cualquier causa.	- Asistencia bolívar - Assist Card (manejo de urgencias en el exterior) - Fiducia Davivienda
HOGAR	Este producto cubre: - Daños súbitos e imprevistos como: incendio y/o rayo y explosión. - Desastres naturales - Vientos fuertes - Maremoto, tsunami - Fenómenos sociales e	- Plomería - Electricidad - Gas domiciliario - Cerrajería - Vidrios - Traslado medico terrestre

	imprevistos: actos malintencionados de terceros y terrorismo, daños causados por la autoridad civil o militar, daños causados por vehículos terrestres o aeronaves, motín y conmoción civil, hurto con violencia.	
AUTOS	Los Amparos básicos son: - Daño total del vehículo - Daño parcial del vehículo - Eventos de terremoto, temblor, erupción volcánica o maremoto. - Hurto parcial y total del vehículo. Nuestro producto protege a terceros que accidentalmente se hayan visto perjudicados a causa del vehículo asegurado así como: - Daños a bienes de terceros - Muerte o lesiones a una persona - Muerte o lesiones a dos o más personas	- Carro de reemplazo - Grúa - Llave maestra - Taller express
CAPITALIZACIÓN	- La conformación, por parte de la Capitalizadora, de un fondo de ahorro a su nombre en los porcentajes y forma establecidos en el clausulado. - Cancelar el título en el momento en que lo desee y recibir de la Capitalizadora el 90% del valor acumulado en el fondo de ahorro.	- Participar en el sorteo siempre y cuando haya cancelado las cuotas en los plazos establecidos por la Capitalizadora. - Recibir el pago del premio por concepto de sorteo en el cual fue favorecido previa deducción de los impuestos a que

		haya lugar de acuerdo a las normas vigentes. - Reactivar su título con el pago de 1 o varias de las cuotas atrasadas.
SOAT	- Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios hasta 800 SMMLV, Incapacidad Permanente hasta 180 SMMLV, Muerte de la víctima y gastos funerarios hasta 750 SMMLV y gastos de transporte y movilización de las victimas hasta 10 SMMLV.	En caso de accidente de tránsito con heridos o fallecidos, que es el momento en que usted más nos necesitara, recibirá dos servicios de asistencias sin costo adicional: - Apoyo en la Coordinación y envío de ambulancia pública al lugar de los hechos. - Asesoría telefónica jurídica para aclarar todas las inquietudes que tenga en el momento del accidente.

Fuente: www.segurosbolivar.com

8.1. CLÁUSULA 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de gestión de calidad y gestión ambiental, formaliza el conjunto de actividades orientadas a cuidar al cliente y al medio ambiente, con el propósito de mejorar su experiencia, incrementar su recomendación y fortalecer su relación de lealtad con la organización.

La gerencia de servicio y cuidado del cliente, la Gerencia Administrativa de Talento Humano y la Gerencia de Investigación, Desarrollo e Innovación tienen la responsabilidad de cooperar y verificar la eficiencia del proceso de detección y tratamiento de no conformidades dentro del sistema de gestión de calidad.

En cuanto a talento humano, se pretende fortalecer las cualidades expresadas en valores, destrezas, actitudes y conocimientos. Está orientado a lograr la

satisfacción de las personas, a elevar su nivel de competencia, a prepararlas para adaptarse a los cambios que cada vez se dan más rápido y en consecuencia, poder contar con personas motivadas y comprometidas con su gestión garantizando así mejoras en los resultados organizacionales.

Los clientes y contrapartes merecen la más alta consideración y respeto. Es así como por parte de la actividad de los directivos, empleados y colaboraciones existe la disposición permanente para generar soluciones que satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de los clientes externos e internos así como de las diferentes contrapartes en los negocios que adelantan SEGUROS BOLÍVAR, asegurando su correcta atención y satisfacción.

Con el fin de garantizar la transparencia con los clientes y/o contrapartes de SEGUROS BOLIVAR como uno de sus Grupos de Interés, las Compañías adoptan las siguientes medidas:

- En sus relaciones con los clientes y contrapartes, SEGUROS BOLÍVAR debe garantizar el equitativo acceso a los servicios de la Compañía a clientes y/o contrapartes en igualdad de condiciones, y el trato respetuoso con los mismos.

- Se debe mantener una adecuada y permanente comunicación con las contrapartes y los clientes, externos e internos, con el fin de mantenerlos debidamente informados, retroalimentando sus necesidades y expectativas como elemento fundamental para el desarrollo de los planes de trabajo y oportunidades de negocios.

- Las Compañías en caso de controversias con sus clientes y/o contrapartes, en la medida de lo posible deberán utilizar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos establecidos.

Al ser una empresa de servicios financieros busca diferenciarse a través de la calidad y la orientación hacia el servicio al cliente, brindándole un valor agregado de soporte en los momentos que más lo necesita. Por ello cuenta con diversos canales de comunicación como la página web, el sistema de audio respuesta y la Red 322, contact center que asesora a los usuarios y le ofrece asistencia para automóviles y el hogar a través de Asistencia Bolívar, otra de las empresas del grupo; además actualmente ya cuenta con la APP para asistencia de siniestro de automóviles.

La Sucursal Pasto, se encuentra centralizada en algunos procesos dado que al no poseer directores comerciales especializados en ramos como ARL, MIDAS, ACCIDENTES ESCOLARES y SALUD, hace que los procesos se vuelvan más demorados y en muchas ocasiones que sean molestos para el cliente. Para ello se debe realizar un reajuste en cuanto a las restricciones de delegación de la autoridad, permitiendo de esta manera que la Gerencia y Dirección Comercial

tengan la capacidad de dar autorizaciones para emisión de seguros en los ramos previamente nombrados. Para lograrlo se debe implementar capacitaciones, acompañamiento y exámenes internos donde valide el aprendizaje y la capacidad para analizar los riesgos y tomar decisiones.

8.1.1. Cláusula 4.1: CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

Seguros bolívar cuenta con un ambiente y cultura organizacional de control que se basa en principios, valores y conductas éticas alineadas con la estrategia de negocio que es ser transparentes, confiables y amigables con el medio ambiente.

Planeación estratégica

"La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen".

La empresa debe ser consciente de los cambios a los que se ve sometida por la amplia competencia que posee. El objetivo central de la compañía será entonces determinar si el cliente se siente satisfecho con el servicio que se le esta prestado y con las coberturas que se están manejando. Para ello existen herramientas que ayudan a realizar un buen análisis estratégico logrando identificar qué es lo que hace falta implementar y que se debe mejorar para lograr esa satisfacción deseada. Se explican a continuación:

- **Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (MEFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Esta permite evaluar las relaciones entre las áreas funcionales que constituyen a la empresa.

Para su construcción se deben seguir cinco (5) pasos:

- Realizar una lista de los factores de éxito identificados en auditoria interna. Hacer uso de entre 10 y 20 factores, repartido en fuerzas y debilidades.

- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso que se le asigne determinara la

importancia que tiene cada factor para que la empresa alcance el éxito. Estos pesos se refieren a la industria.

- Calificar cada factor entre 1 y 4 para identificar si el factor representa una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerzas menor (3) o una fuerza mayor (4). Estas calificacione se refieren a la compañía.

- Multiplicar el peso y calificación de cada factor.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de cada variable.

Se debe tener en cuenta que:

- La calificación total ponderada no debe ser menor a 1 ni mayor a 4.

- El puntaje promedio se encuentra en 2,5.

- Un puntaje por debajo de 2,5 caracteriza a empresa que son débiles internamente, por el contrario si se encuentra por encima del 2,5 refiere que es una empresa fuerte internamente.

- El valor total no puede ser mayor a 1.

Tabla 6- Matriz EFI

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVE				
	FORTALEZAS	**VALOR**	**CLASIFICACION**	**VALORES PONDERADOS**
1	Marca reconocida en el mercado	0,1	4	0,4
2	Motivacion del personal	0,1	4	0,4
3	Control de informacion documentada	0,1	4	0,4
4	Servicio de calidad	0,1	3	0,3
5	Buen manejo de publicidad y marketing	0,1	4	0,4
6	Cuidado del medio ambiente	0,05	3	0,15
	DEBILIDADES	**VALOR**	**CLASIFICACION**	**VALORES PONDERADOS**
1	Precio poco competitivo	0,08	1	0,08
2	Falta de dominio tecnologico por parte de la fuerza de ventas	0,1	1	0,1
3	Intranet con lento funcionamiento y errores en procesos	0,1	1	0,1
4	Centralizacion de poder en autorizaciones de CTR y Salud ya que no se cuenta con Director comercial especializado en estos ramos	0,1	1	0,1
6	Instalaciones con equipos obsoletos y con procesos restringidos para fuerza de ventas	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,5

- **Análisis:** De acuerdo a las fortalezas y debilidades encontradas al interior de la empresa, se puede visualizar que la organización cuenta con una posición interna fuerte, sin embargo se ve la necesidad de prestar atención a ítems como el precio para volver más competitiva a la organización y lograr acaparar mayormente el mercado.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa, incluyendo así factores de carácter: económico, cultural, social, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídica, tecnológica y competencia.

Para su construcción se deben seguir cinco (5) pasos:

- Realizar una lista de los factores de éxito identificados en auditoria externa. Hacer uso de entre 10 y 20 factores, repartido en oportunidades y amenazas.

- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso que se le asigne determinara la importancia que tiene cada factor para que la empresa alcance el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos mas altos. La ponderación total debe dar como resultado 1,0.

- Calificar cada factor entre 1 y 4 para identificar si las estrategias presentes en la empresa estan respondiendo con eficacia al factor, donde: 4 = Respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

- Multiplicar el peso y calificación de cada factor.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de cada variable.

Se debe tener en cuenta que:

- El valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

- El valor ponderado promedio es de 2.5.

- Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.

- Un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Tabla 7- Matriz EFE

MATRIZ EFE - FACTORES EXTERNOS CLAVE				
	OPORTUNIDADES	**VALOR**	**CLASIFICACION**	**VALORES PONDERADOS**
1	Confiabilidad y prestigio	0,1	4	0,4
2	Satisfaccion del cliente	0,07	4	0,28
3	Conoce a la competencia	0,07	4	0,28
4	Va a la vanguardia con los cambio tecnologicos	0,08	3	0,24
5	Medios de pago variados	0,1	4	0,4
6	crecimiento gradual de la poblacion	0,1	4	0,4
	AMENAZAS	**VALOR**	**CLASIFICACION**	**VALORES PONDERADOS**
1	Precios competitivos	0,1	1	0,1
2	Incrementos de la inseguridad en la ciudad	0,1	1	0,1
3	No abarca la totalidad del mercado	0,1	1	0,1
4	Coberturas	0,08	2	0,16
5	Factores climaticos	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,56

Fuente: Elaboración autores

- **Análisis:** de acuerdo a las oportunidades y amenazas se puede visualizar que el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor está se encuentra por encima de la media, por lo cual se evidencia que se están aprovechando las oportunidades que brinda el medio, sin embargo hay que recalcar que se debe trabajar más en lograr precios competitivos para que los clientes prefieran a Seguros Bolívar y no busquen precios bajos en otras organizaciones.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para la construcción de la matriz MPC, se deben seguir cuatro (4) pasos:

- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

- Asignar una calificación entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4).

- Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Tabla 8- Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		COMPAÑÍA MUESTRA		COMPETENCIA 1		COMPETENCIA 2	
		SEGUROS BOLIVAR		MAPFRE		AXA COLPATRIA	
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO
MARCA RECONOCIDA	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
ATENCION AL CLIENTE	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
PRECIO COMPETITIVO	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
CONFIABILIDAD Y PRESTIGIO	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
COBERTURAS	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
LOCALIZACION	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1	17	2,8	23	3,9	19	3,1

Fuente: Elaboración autores

- **Análisis:** Frente a la competencia, Seguros Bolívar presenta falencias en el factor de precios competitivos y coberturas, dado que maneja precios altos y con coberturas estándar, mientras que empresas como MAPFRE ofrece coberturas más altas y a precios más bajos.

➢ **MATRIZ DOFA**

Es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

FO = fortalezas / oportunidades

FA = fortalezas / amenazas

DO = debilidades / oportunidades

DA = debilidades / amenazas

La matriz debe contener ocho (8) cuadrantes, en los cuales se coloca la información obtenida en los totales ponderados más altos de la matriz EFI y EFE.

Se deben seguir los siguientes pasos:

- Hacer una lista de fortalezas y debilidades, así como también una lista de amenazas y oportunidades.

- Juntar fortalezas-oportunidades y debilidades-oportunidades.

- Juntar fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas.

Se debe tener en cuenta:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

- Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.

- Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

Tabla 9 - Matriz DOFA

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Marca reconocida en el mercado Buen manejo de publicidad y marketing Implentacion de nuevas tecnologias efectivas Control de informacion documentada Satisfaccion del funcionario con su lugar de trabajo Motivacion del personal	Falta de dominio tecnologico por parte de los asesores Intranet con lento funcionamiento y errores en procesos Centralizacion de poder en autorizaciones de CTR y Salud ya que no se cuenta con Director comercial especializado en estos ramos
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
Confiabilidad y prestigio Satisfaccion del cliente Diferentes medios de pago	LOGRAR PRESTAR UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES CON EL USO EFICAZ DE LAS HERRAMIENTAS INFORMATICAS IMPLEMENTADAS	REALIZAR GESTION ANTICIPADA CON RESPECTO A LA EMISION DE NEGOCIOS PARA EVITAR DEMORAS EN EL SERVICIO
AMENAZAS	**FA**	**DA**
Incrementos de la inseguridad en la ciudad Factores climaticos	POR SER MARCA RECONOCIDA ES MAS FACIL LLEGAR A UN MERCADO QUE TIENE Y SIENTE LA NECESIDAD DE ASEGURARSE POR LA INSEGURIDAD QUE SE VIVE DIARIAMENTE	ORIENTAR SOBRE LAS CONSECUENCIAS DE NO USAR OPTIMAMENTE LAS HERRAMIENTAS INFORMATICAS Y SOBRE LAS NECESIDADES DE ASEGURARSE

Fuente: Elaboración autores

➢ Otras técnicas para formular estrategias

Todas las empresas sin importar su tamaño pueden hacer uso de matrices para formular, evaluar y elegir estrategias adecuadas para mejorar su prestación de servicios o vender un producto que satisfaga a los clientes. Para ello se presentan las siguientes:

❖ Matriz EI

Este tipo de matriz de factores externos e internos, define las fuerzas y debilidades más relevantes de las áreas funcionales de la empresa; en la cual se tiene en cuenta los totales ponderados de la MEFI, vista en el numeral 5.4.2., en el eje "X" y los totales ponderados de la MEFE, vista en el numeral 5.4.1., en el eje "Y".

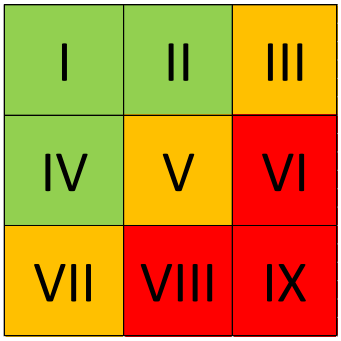
El total ponderado, se de la EFI o la EFE, dentro de la matriz IE debe ser analizado de la siguiente forma:

- Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil.
- Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio.
- Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.
- Esta es una matriz de nueve celdas.
- Las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir.
- Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener.
- Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar.

FACTOR CLAVE INTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
FACTOR 1			0
FACTOR 2			0
FACTOR 3			0
TOTAL			0

FACTOR CLAVE EXTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
FACTOR 1			0
FACTOR 2			0
FACTOR 3			0
TOTAL			0

Tabla 10 - Matriz EI



Las siguientes son las implicaciones estratégicas de esta matriz:

- Celdas I, II y IV “Crecer y construir”: Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto). Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

- Celdas III, V y VII “Conservar y Mantener”: La penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

- Celdas VI, VIII y IX “Cosechar o enajenar”: Atrincheramiento y Desprendimiento o desinversión.

8.1.2. Cláusula 4.2: COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPETATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

De acuerdo al tema en cuestión, las partes interesadas juegan un papel muy importante en los procesos y procedimientos llevados a cabo en la organización ya que todo va enfocado a cumplir las expectativas de estos.

- **Empleados y trabajadores**

SEGUROS BOLÍVAR cuenta con más de 500 empleados a nivel nacional; reconoce en sus empleados su principal recurso, por lo tanto se esfuerza en obtener, como base de sus objetivos, la excelencia de su personal, por su capacidad laboral, por sus cualidades, por sus aptitudes y por su actitud ante la ética, su familia y la empresa, buscando con ello la presencia de personal idóneo que cumplan con las competencias requeridas para cada cargo, racionalizando así la rotación de funcionarios.

SEGUROS BOLÍVAR está comprometida en brindar a sus funcionarios y colaboradores la suficiente capacidad de desarrollo y superación de forma tal que, con solvencia, puedan asumir los cambios propios de la actividad y las posibilidades de aprendizaje, bajo políticas y procedimientos de selección y contratación de personal claros y transparentes.

- **Accionistas**

Los accionistas de SEGUROS BOLÍVAR tienen el derecho a participar en las asambleas, a recibir los dividendos que se decreten en las mismas en proporción a sus participaciones en el capital de las Empresas, a negociar libremente las acciones, a inspeccionar los libros e informes sociales dentro de los 15 días hábiles anteriores a las reuniones ordinarias de las Asambleas, y en caso de liquidación a recibir la parte proporcional de los activos previo el pago del pasivo externo.

Además de los derechos establecidos en las leyes y en los estatutos de las Compañías, los accionistas de SEGUROS BOLÍVAR tendrán derecho a:

- Tener acceso a la información pública de las Empresas en tiempo oportuno y en forma integral de acuerdo con las disposiciones legales que regulan la materia, así como recibir información que les permita tomar decisiones sobre su inversión en SEGUROS BOLÍVAR, todo ello de conformidad con las normas legales aplicables.

- Participar y votar en las Asambleas Generales de Accionistas para la toma de las decisiones que corresponden a la misma, así como para la designación de los órganos y personas que de acuerdo con la ley y los estatutos le corresponda elegir.

- Hacer recomendaciones sobre el Buen Gobierno de las Compañías, cuya procedencia será analizada por las Juntas Directivas de SEGUROS BOLÍVAR.

- Ejercer el derecho de preferencia de acuerdo con las disposiciones legales y los estatutos de las Compañías.

- Hacerse representar ante las Compañías para cualquier efecto a través de poderes de acuerdo con lo señalado en la ley y los estatutos sociales.

- Convocatoria de la Asamblea. La Asamblea General de Accionistas podrá ser convocada por un número de accionistas que represente una cuarta parte o más de las acciones suscritas. La información relacionada con los puntos indicados en la convocatoria a Asambleas, se encontrará a

disposición de los accionistas desde la fecha del anuncio de convocatoria en los términos de ley.

- **Trato Equitativo de los accionistas.** SEGUROS BOLÍVAR velará porque la totalidad de los accionistas de las Compañías tengan un tratamiento justo e igualitario, sin atención a la cantidad de acciones que cada uno de ellos posea. En consecuencia velará porque cada uno de los accionistas obtenga respuesta oportuna y completa acerca de las inquietudes que presenten respecto de materias cuya divulgación sea obligatoria, o que no esté prohibida por alguna restricción de confidencialidad legal o contractual; la expedición y cancelación de títulos de acciones; y el pago íntegro y puntual de los dividendos y rendimientos de las Empresas entre otros, de acuerdo con lo pactado u ordenado por las normas legales sobre el tema.

- **Usuarios o clientes**

Los clientes y contrapartes merecen la más alta consideración y respeto. Es así como por parte de la actividad de los directivos, empleados y colaboraciones existe la disposición permanente para generar soluciones que satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de los clientes externos e internos así como de las diferentes contrapartes en los negocios que adelantan SEGUROS BOLÍVAR, asegurando su correcta atención y satisfacción.

En aras de garantizar la transparencia con los clientes y/o contrapartes de SEGUROS BOLIVAR como uno de sus Grupos de Interés, las Compañías adoptan las siguientes medidas:

- En sus relaciones con los clientes y contrapartes, SEGUROS BOLÍVAR debe garantizar el equitativo acceso a los servicios de la Compañía a clientes y/o contrapartes en igualdad de condiciones, y el trato respetuoso con los mismos.

- Se deberá mantener una adecuada y permanente comunicación con las contrapartes y los clientes, externos e internos, con el fin de mantenerlos debidamente informados, retroalimentando sus necesidades y expectativas como elemento fundamental para el desarrollo de los planes de trabajo y oportunidades de negocios.

- Las Compañías en caso de controversias con sus clientes y/o contrapartes, en la medida de lo posible deberán utilizar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos establecidos.

- **Proveedores**

SEGUROS BOLÍVAR en la selección de sus proveedores de bienes y/o servicios, tiene presentes la acreditación de las competencias requeridas por las Compañías, revisando en cada caso el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley y las políticas internas de las Sociedades. En todo proceso de contratación de proveedores, las Compañías propenderán por seleccionar aquellos que mejor satisfagan sus necesidades a un precio o costo racional, para lo cual SEGUROS BOLÍVAR ha establecido normas, políticas y procedimientos para todos los procesos de contratación, compras y uso adecuado y transparente de los recursos, con el fin de lograr que sean ágiles, racionales y eficientes, prefiriendo, en la medida de lo posible, aquellos proveedores cuyos productos sean ecológicos o amigables con el medio ambiente.

Cualquier vínculo entre el proveedor o contratista y algún director, administrador o funcionario de las Compañías, será considerado como un conflicto de interés al cual se le dará el tratamiento señalado en el Sistema de Gobierno Corporativo.

Tabla 11 - Partes Interesadas

TIPO	PARTE INTERESADA	REQUISITO
Por influencia Grupos de Interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización. Afectan los resultados de la Universidad	Empleados y Trabajadores	1. Remuneración adecuada. 2. Estabilidad laboral. 3. Personal ético y con valores. 4. Buena actitud y aptitud para la atención al cliente. 5. Personal idóneo que cumpla con las características requeridas para cada cargo. 6. Buen ambiente laboral. 7. Capacitación permanente. 8. Pago oportuno.

TIPO	PARTE INTERESADA	REQUISITO
	Accionistas	1. Participación en asambleas. 2. Pago de dividendos. 3. Capacidad para inspeccionar libros e informes sociales. 4. Acceso a la información pública de las Empresas. 5. Recepción de información para la toma de decisiones acerca de la inversión. 6. Pago oportuno de dividendos y rendimientos. 7. Participación en las Asambleas Generales de Accionistas para la toma de las decisiones que corresponden a la misma. 8. Ejercer el derecho de preferencia. 9. Trato Equitativo de los accionistas. 10. Repuesta oportuna a peticiones de los accionistas.
		1. Satisfacer las necesidades de los clientes.

TIPO	PARTE INTERESADA	REQUISITO
	Usuarios o clientes	2. Generar soluciones oportunas a inquietudes. 3. Atención de calidad. 4. Garantizar el equitativo acceso a los servicios de la Compañía. 5. Adecuada y permanente comunicación con las contrapartes y los clientes, externos e internos.
	proveedores	1. Precios bajos. 2. Servicio de calidad. 3. Amigables con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración autores

8.1.3. Cláusula 4.3: Determinación del alcance del sistema del sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental

El sistema de gestión de Calidad y Ambiental de la Compañía de Seguros Bolívar S.A se aplicará al proceso misional el cual es la venta de seguros personales y generales, desarrollado en la ciudad de Pasto.

8.1.4. Cláusula 4.4: Sistema de la Gestión de la Calidad y sus procesos

- **Etapas para el diseño y venta de productos y servicios**

  Seguros Bolívar debe determinar:

- Los recursos necesarios para que los procesos se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado, siempre yendo en pro del cuidado ambiental.

- La secuencia de cada uno de los procesos necesarios para cumplir con su objetivo misional (venta de seguros) logrando la optimización de recursos.

- Determinar los métodos necesarios para verificar que las operaciones se estén realizando de forma eficaz.

- Asignar responsabilidades para evitar retrasos y errores en los procesos y en la prestación del servicio.

- Evaluar los riesgos y oportunidades que se tienen en cada proceso el objetivo misional.

- Mejorar cada proceso con el fin de hacerlo más eficiente y eficaz.

La información que se obtenga debe estar debidamente documentada.

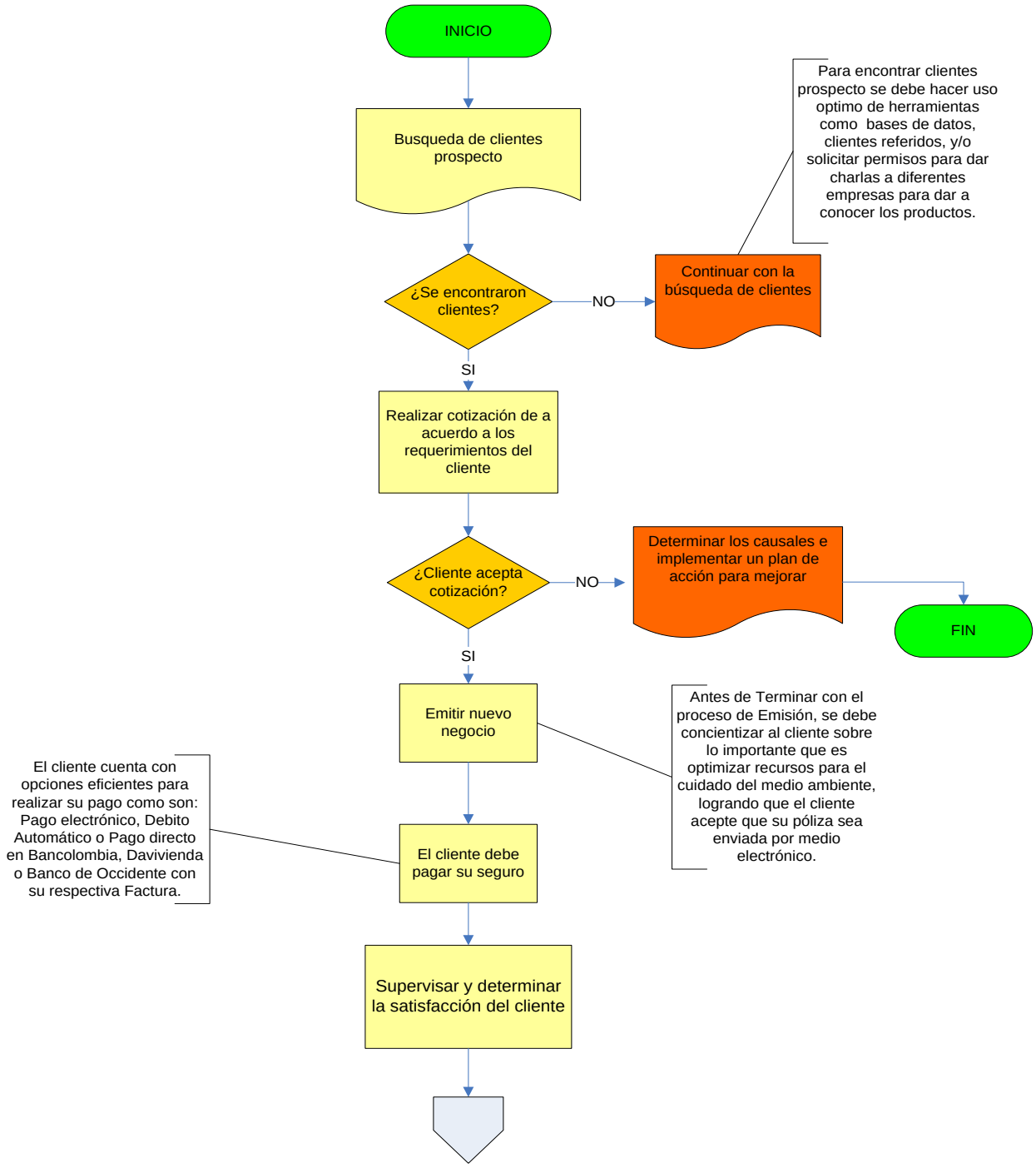
- **Etapas para el diseño del producto**

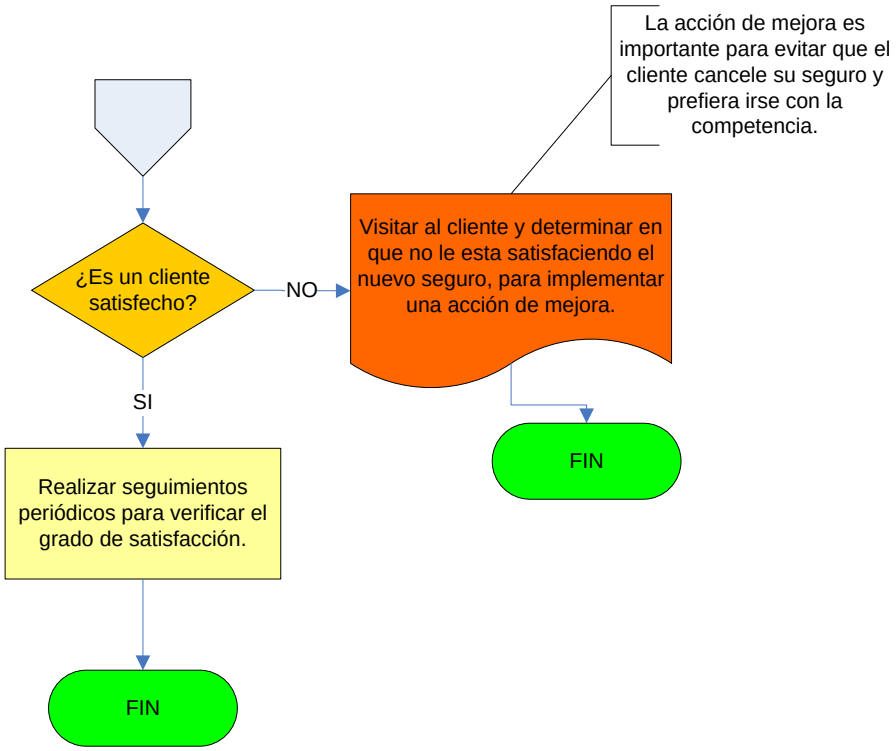
Ilustración 3 - Etapas diseño del producto

Fuente: Elaboración autores

Este proceso debe ir debidamente documentado para verificar la trazabilidad que se le ha dado a la creación de un nuevo producto antes de que salga al mercado. Como anexo se encuentra el formato de diseño del producto.

- **Etapas para la venta del producto y servicio**





Fuente: Elaboración autores

8.2. CLÁUSULA 5: Liderazgo

8.2.1. Cláusula 5.1 Liderazgo y compromiso

Cláusula 5.1.1 Generalidades

La alta dirección de Seguros Bolívar, así como los gerentes de sucursales, deben asumir la responsabilidad, disponibilidad y en sí la obligación con el SGC y el SGA, rindiendo cuentas a la asamblea, como a los colaboradores de toda la organización.

Es preciso resaltar que Seguros Bolívar debe garantizar los recursos necesarios para la implementación del SGC y del SGA, tanto en el ámbito financiero como en la disponibilidad del talento humano.

Seguros Bolívar debe definir una política y unos objetivos para el SGC y para el SGA de manera integrada, los cuales deben ser compatibles con la dirección estratégica y comunicarlos a toda la organización.

La comunicación debe ser una prioridad, comunicar cada avance debe ser responsabilidad de un comité o una persona designada para tal fin; de no existir, la alta dirección ha de asumir tal responsabilidad. Entre muchas cosas, es importante

comunicar reuniones de tipo informativo, capacitaciones, etc.; así mismo deben ser publicadas en un lugar visible y de fácil acceso a los colaboradores.

Cláusula 5.1.2 Enfoque al cliente

Seguros Bolívar debe entender que la razón principal de la empresa es mantener satisfechos a los clientes, para que estos muestren fidelidad con la misma. Pequeños detalles en fechas especiales o simple publicidad en las mismas, pueden mantener activos y alegres a muchos clientes. Sin embargo es de vital importancia crear un formato, una encuesta, para determinar el nivel de satisfacción del cliente y sus posibles requerimientos. Dicha encuesta ha de ser actualizada constantemente para estar a la par de las nuevas necesidades del cliente. Se propone anexo.

8.2.2. Cláusula 5.2 Política

Cláusula 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad, ambiental y S&SO

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener un política que integre las tres normas en las cuales se encuentra certificada: Calidad, Ambiental y S&SO, ésta alineada a su dirección estratégica y en la cual se incluya un compromiso de mejora continua.

Se propone la siguiente política integrada para Seguros Bolívar:

“La alta dirección de Seguros Bolívar S.A. se compromete a brindar un servicio de calidad en Seguros e Indemnizaciones, mediante la utilización de instalaciones adecuadas para tal fin, contribuyendo con la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Ambiental y S&SO. Teniendo como propósito la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, promoviendo el desarrollo y estabilidad del talento humano mediante la salud física, mental y social, a fin de alcanzar la eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión organizacional, previniendo y controlando riesgos asociados al trabajo tales como accidente y enfermedades profesionales en toda la organización, buscando siempre la mejora continua y dando cumplimiento a la normatividad vigente que le aplique”. Se propone anexo.

Cláusula 5.2.2 Comunicación de la política de la calidad y ambiental

La comunicación debe ser una prioridad, para lo cual deben existir políticas claras que ayuden a que el SGC, SGA y S&SO pueda ser revisado, leído y comprendido por cada miembro de la organización.

Así pues, se puede establecer como política organizacional transicional, tomar 10 minutos al día para informar a los colaboradores de cada avance del SGC, SGA y S&SO, así como ir revisando que cada lineamiento que se ha ido proponiendo, se vaya cumpliendo. Puede apoyar en gran medida una cartelera organizacional especial para el SGC, SGA y S&SO para mantener información actualizada referente a su implementación.

También, que la intranet tenga cada documento que previamente ha sido revisado y aprobado por la alta dirección referente al SGC, SGA y S&SO.

Además, para complementar y asegurarse que todos los colaboradores estén comprendiendo el SGC, SGA y S&SO, una reunión semanal de 1 hora, con asesores externos sería fundamental.

Para la redacción de la política integra de calidad, ambiental y S&SO se debe determinar algunos lineamientos que den como resultado la satisfacción del cliente, para ello se debe responder a la siguiente pregunta: ¿Las características de los productos ofertados superan las expectativas del cliente?

8.2.3. Cláusula 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Seguros Bolívar, a través de la alta dirección, debe asegurarse de que el SIGC logre los resultados previstos, para lo cual debe mantener una política de “total cumplimiento al direccionamiento del SIGC”. Para ello es preciso que siga comprometida día a día con el SIGC; que ésta esté comprometida hace a su vez que los colaboradores también lo estén. Para ello es preciso asignar los recursos necesarios que ayuden a dicho propósito; que faciliten pequeños incentivos a los colaboradores, como por ejemplo ofrecer un pequeño refrigerio, además de instructivos en físico para que las capacitaciones no queden en el olvido. Pequeños aspectos como estos hacen que los resultados esperados se vayan cumpliendo poco a poco y de manera satisfactoria.

Sin embargo para que esto se pueda realizar, es menester de la empresa asignar o definir un comité encargado del SIGC, y que cada integrante de éste tenga un rol específico y unas responsabilidades claras, así como un grado de autoridad dentro de dicho comité y dentro de la organización en sí.

Así entonces la máxima autoridad será la alta dirección, el gerente o quien haga sus veces, seguido el comité del SIGC, los líderes de proceso y los colaboradores en sí. Se propone anexo.

8.3. CLÁUSULA 6: Planificación

8.3.1. Cláusula 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

¿Qué es el riesgo?

El riesgo se entiende como el o los eventos previstos o imprevistos capaces de afectar el logro de los objetivos de tiempo, costo y alcance y resultados esperados del proyecto. Regularmente se expresa en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.

Es necesario remarcar que un riesgo puede tener impactos positivos o negativos en el proyecto. Debido a lo anterior, es necesario contar con un registro actualizado de los eventos para poder tomar decisiones que maximicen las probabilidades de éxito en cada una de las fases del proyecto.

Sin embargo, los riesgos de un proyecto no son estáticos, es decir, los supuestos que se usaron para determinar la probabilidad y el impacto cambian a medida que avanza el proyecto. El líder y equipo de proyecto deberán realizar un monitoreo continuo de las condiciones y supuestos de los riesgos para determinar si estos sufren cambios y requieren de una reclasificación con base a la información origina[12].

¿Qué es la matriz de riesgos?

La matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión que permite visualizar los riesgos desde la etapa de planificación del proyecto, facilitando así su mitigación al maximizar las oportunidades de que los riesgos se manejen a tiempo y minimizando el impacto negativo en el proyecto.

El objetivo de la matriz de riesgos es identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de que los eventos adversos afecten al proyecto de forma importante[13].

Importancia de la matriz de riesgos

La matriz es importante porque permite al líder y equipo de proyecto identificar las acciones que se tomarán para mitigar los riesgos críticos del proyecto, determinar los responsables para llevarlas a cabo, especificar un presupuesto y un cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones con base en los indicadores de resultados.

La matriz Pestal está específicamente diseñada para analizar los cambios sufridos en el entorno que afectarán a una empresa o unidad de negocio. De este modo al analizar cómo cambian estos factores, las empresas podrán diseñar sus

[12] SILES, Rodolfo, PMP, y MONDELO, Ernesto, PMP. Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012. [En línea]. Pág. 86 [Citado 25 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://issuu.com/pm4r/docs/guia_pm4r

[13] SILES, Rodolfo, PMP, y MONDELO, Ernesto, PMP. Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012. [En línea]. Pág. 86 [Citado 25 – Abril – 2017]. Disponible en internet: https://issuu.com/pm4r/docs/guia_pm4r

estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectaran a todo el sector o mercado[14].

- **Políticos.** Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos

- La política fiscal de los diferentes países

- Las modificaciones en los tratados comerciales

- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa

- **Económicos**. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.

- Las políticas económicas del gobierno

- Los tipos de interés

- La inflación y los niveles de renta

- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios

- Los factores macroeconómicos propios de cada país

- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

[14] PARADA, Pascual. Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. [En línea]. España. [Citado 25 – Abril – 2017]. Disponible en internet: http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/

- La tasa de desempleo

- **Socioculturales.** En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo

- Cambios en el nivel de ingresos

- La conciencia por la salud

- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos

- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida

- Rasgos religiosos de interés

- **Tecnológicos.** Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC

- La inversión en Inv. + Des. de los países o continentes

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación

- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores

- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva

- Cambios en los usos de la energía y consecuencias

- Nuevas formas de producción y distribución

- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia

- **Ambientales**. Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

    - Leyes de protección medioambiental

    - Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos

    - Preocupación por el calentamiento global

    - Concienciación social ecológica actual y futura

    - Preocupación por la contaminación y el cambio climático

- **Legales**. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Deberemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias

- Leyes sobre el empleo

- Derechos de propiedad intelectual

- Leyes de salud y seguridad laboral

- Sectores protegidos o regulados[15]

[15] GOMEZ, José M. Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST. [En línea]. San Juan Puerto Rico. 2013. [Citado 25 – Abril – 2017]. Disponible en

Se propone formato, ver en anexo.

8.3.2. Cláusula 6.2 Objetivos de calidad y ambiental y planificación para lograrlos

Los objetivos de calidad y ambientales son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad y ambiental. Se deben escoger aquellos objetivos que vayan más en el avance de las políticas de calidad y ambiental.

- Brindar a nuestros clientes y/o partes interesadas la mejor opción en cobertura

- Mejorar continuamente la infraestructura para ofrecer un servicio de alta calidad.

- Ejecutar exitosamente todos los procesos de reclamación en conjunto con el cliente

- Determinar los nuevos requisitos y satisfacer las necesidades del cliente y/o partes interesadas

- Promover una cultura ambiental en la organización para facilitar la gestión responsable de los aspectos e impactos ambientales, el manejo adecuado de los residuos y el uso eficiente y racional de los recursos.

- Fortalecer continuamente la confianza de las partes interesadas de SEGUROS BOLIVAR en el desempeño de la gestión ambiental, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de gestión ambiental apliquen a la organización.

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de seguridad y salud en el trabajo apliquen a la organización.
- Disminuir la accidentalidad y aparición de enfermedades laborales.

8.3.3. Cláusula 6.3 Planificación de los cambios

Si bien es cierto el SGC busca la eficiencia en los procesos y procedimientos, intentando lograr la mínima cantidad de errores posibles, es preciso saber, que es necesaria una planificación de cambios que puedan darse en el transcurso de la

---

internet: http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

implementación de mismo debido muchos factores, entre los que se puede destacar:

- Mejora de un proceso o procedimiento
- Adición de recursos necesarios para la implementación SGC
- Asignación o reasignación de responsabilidades

8.4. CLÁUSULA 7: APOYO

8.4.1. Cláusula 7.1: Recursos

La organización debe determinar que recursos humanos, materiales, financieros, de infraestructura y ambientales se necesitan para establecer un SGC y un SGA.

La organización debe considerar:

- las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Qué se necesita obtener de los proveedores externos.

➢ **Personas**

Determinar la cantidad de personas que se necesitan para que la implementación del SGC y el SGA lleven un normal funcionamiento junto con el control de los procesos.

➢ **Infraestructura**

Se debe determinar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de los procesos (Edificio, Software y Hardware). Para ello se debe revisar todos los equipos que se usan en la sucursal determinando su estado físico y funcionamiento, así como también la distribución de las oficinas y lugares de atención al cliente.

➢ **Ambiente para la operación de los procesos**

- La organización debe propender por tener un ambiente laboral adecuado para la prestación del servicio, donde los funcionarios acoplen sus relacione interpersonales para brindar un servicio eficiente y de calidad.
- Las instalaciones deben estar debidamente adecuadas para la atención al cliente, determinando lugares específicos donde puedan ser atendidos sin que existan interrupciones.

- **Recursos de seguimiento y medición**

Seguros Bolívar debe proporcionar evidencias de los resultados cuando se realice seguimiento de la conformidad y calidad de los productos que se ofertan y del servicio que se presta.

Para ello se proponen los siguientes indicadores:

Ilustración 4- Indicadores de medición

INDICADOR	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD
Definición	Lograr los objetivos optimizando recursos. • Productividad • Costo de la prestación del servicio • Gasto de ventas	Grado en que se logran los objetivos propuestos en la organización. • Satisfacción del cliente • Oportunidad en la prestación del servicio • Calidad del servicio • Crecimiento en ventas • Rentabilidad	Mide el impacto de la gestión en el logro de los resultados y en el manejo de recursos. También miden el nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un servicio o producto en condiciones favorables de costo y oportunidad.

Por ejemplo:

Ecuación 1- Formular de indicadores de medición

INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE	FORMULA	META	RESPONSABLE
EFICACIA	Garantizar la satisfacción cliente	% de satisfacción del cliente	$\frac{\#\ clientes\ satisfechos}{\#\ clientes\ encuestados} * 100$	100%	Gerente de ventas
EFICIENCIA	Garantizar el cumplimiento de las metas de producción	Cumplimiento de Pcc	$\frac{\#\ de\ Negocios\ vendidos}{\#\ de\ vendedores} * 100$	90%	Gerente de Producción

$$Efectividad = Eficacia + Eficiencia$$

Ecuación 2- Calificaciones de medición

FORMULAS Y CALIFICACIONES				
EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD
RA/RE		(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)		(puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2= Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	
0-20%	0	Muy eficiente > 1	5	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente=1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R= Resultado, E=Esperado, C= Costo, A= Alcanzado, T= Tiempo

Tomado de www.balanced.com.co

8.4.2. Cláusula 7.2: Competencia

La competencia hace referencia a la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de conseguir los resultados esperados. Por esto, la empresa debe identificar los perfiles de cada cargo y el plan de capacitación, además debe asegurarse de que se validen las competencias del talento humano que realizar los procesos claves en la empresa.

8.4.3. Cláusula 7.3: Toma de conciencia

Las personas que realizan un trabajo según el control de la empresa tienen que ser conscientes de la política de calidad, los objetivos de calidad y ambientales, la forma en la que constituyen a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y ambiental, y las implicaciones de no mantener los requisitos de dicho sistema.

8.4.4. Cláusula 7.4: Comunicación

Seguros Bolívar debe determinar:

a) que información se va a comunicar

b) cuándo comunicar

c) a qué persona se va a comunicar

d) cómo comunicar esa información

De esta manera se lograra que la organización mantenga una información interna y externa de manera eficiente. La empresa tiene que responder a las comunicaciones pertinentes sobre el Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental y conservar la información documentada como una evidencia sobre su comunicación, socialización y participación.

8.4.5. Cláusula 7.5: Información Documentada

La información documentada que la empresa debe tener es la siguiente:

4.3 Alcance del SGC

4.4 SGC y sus procesos

5.2 Política de la calidad

6.2 Objetivos de la calidad

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.2 Evidencias de la competencia

7.5 Información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del SGC.

8.1 Planificación y control operacional

8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

8.3.5 Diseño y desarrollo

8.4 Control de productos y servicios suministrados externamente

8.5.1 Producción y prestación del servicio

8.5.2 Identificación y trazabilidad

8.5.6 Control de cambios

8.7 Control del proceso de no conformidades

9.1 Control del seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.2 Evidencia de la implementación del programa (s) de auditoría y los resultados de auditoría

9.3 Evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección

10.1 Evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada

10.3 Evidencia de la mejora continua.

Se propone formato para control de información documentada, el cual se encuentra en anexo.

8.5. CLÁSULA 8: Operación

8.5.1. Cláusula 8.1: Planificación y control operacional

Seguros Bolívar tiene que planificar, implementar y controlar todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que establece la provisión de servicios y productos. Para ello es importante seguir los siguientes ítems:

- Se debe determinar qué requisitos son necesarios para la prestación del servicio y para la producción de nuevos productos.

- Establecer los diferentes criterios para:
- Los procesos
- Que se acepten los servicios y los productos

- Se determinan todos los recursos necesarios para conseguir la conformidad de los requisitos de los servicios y los productos.

Para el SGA la organización debe controlar y darle un buen manejo a los efectos no deseados y mitigarlos. Según la perspectiva del ciclo de vida, la empresa debe:

- Determinar controles
- Determinar los requisitos
- Comunicar los requisitos
- Considerar la necesidad de proporcionar información sobre los potenciales impactos ambientales

Toda la información debe ir debidamente documentada.

8.5.2. Cláusula 8.2: Requisitos para los productos y servicios

Cláusula 8.2.1: Comunicación con el cliente

La comunicación que Seguros Bolívar mantenga con los clientes debe incluir:

- Información relativa a los productos y servicios
- Tratar las consultas y/o cambios que se soliciten

- Aceptar retroalimentación y quejas de clientes
- Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

Cláusula 8.2.2: Determinación de los requisitos

Para ofrecer los productos, Seguros Bolívar debe asegurarse cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y además debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

Cláusula 8.2.3: Revisión de los requisitos para los productos y servicios

Seguros Bolívar tiene que estar seguro de la capacidad con la que cuenta para cumplir con todos los requisitos de los productos y los servicios que ofrecen a los clientes.

La información debe ir debidamente documentada

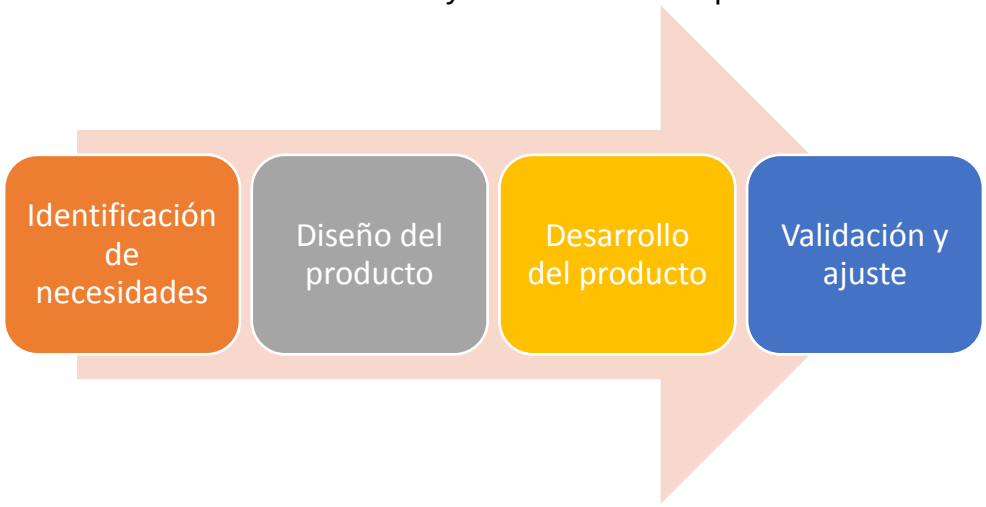
8.5.3. Cláusula 8.3: Diseño y desarrollo de los productos y servicios

La organización debe mantener un proceso para el diseño y desarrollo de sus productos, con el fin de determinar los tiempos, responsabilidades y actividades que se deben llevar a cabo.

Seguros Bolívar debe determinar los requisitos necesarios para los productos que va a diseñar, por ello debe hacer énfasis en las necesidades del cliente, los requisitos legales y normativos y debe hacer hincapié en las posibles consecuencias que se producirán en el desarrollo de cada proceso.

El proceso de diseño del producto consta de cuatro fases relacionadas entre sí:

Ilustración 5 - Diseño y desarrollo de los productos



Fuente: Elaboración autores

En el proceso de diseño y desarrollo, Seguros Bolívar de definir los resultado que quiere obtener; y verificar cada proceso para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplan con los requisitos deseados.

Cada actividad realizada en este proceso debe ir debidamente documentada.

Tabla 12- Actividades para el diseño y desarrollo de los productos

EVENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Identificación de necesidad	- Establecer oportunidades de negocio a través de las necesidades detectadas. - Recolectar información - Elaborar el plan de negocios - Evaluar el plan de negocios - Validar que sea una iniciativa estratégica y emitir. - Solicitar al área de procesos la estimación de tiempo - Establecer el equipo base para iniciar la etapa de planeación	- Gerencia de producto - Gerencia de planeación - Oficina de proyectos - Líder metodológico
Diseño del producto	- Elaborar descripción técnica del producto - Realizar los respectivos comités para hacer la presentación de la descripción del producto - Si es necesario se realizaran ajustes y se presentara de nuevo al comité - Elaborar propuesta del producto integrando definición técnica, comercial y servicios asociados.	- Líder del proyecto
Desarrollo del producto	- Ajustar el cronograma de trabajo de acuerdo a las sesiones de análisis detallado - Iniciar el desarrollo del producto: incluyendo clausulado, tarifas, procesos de quejas y reclamos, capacitación a la fuerza de ventas y realización de publicidad.	- Líder metodológico
Validación y ajustes	- Definir parámetros de validación y periodicidad de seguimiento - Revisar el logro de metas y cumplimiento - Analizar resultados - Definir ajustes - Evaluar si el producto sigue en el mercado o se da de baja	- Líder metodológico - Gerencia de planeación - Dueño del producto

Fuente: Elaboración autores

8.6. Cláusula 9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

8.6.1. Cláusula 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Seguros Bolívar debe establecer qué procedimientos necesitan seguimiento y medición para poder analizarlos y evaluarlos, con el fin de evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para ello ha de tener un formato que ayude en dicho seguimiento el cual se encuentra en anexos.

El seguimiento de las percepciones de la satisfacción del cliente, es indispensable, de ahí la importancia de tener los datos necesarios sobre ellos para poder tomar decisiones.

Por ello es importante también, contar con un formato de satisfacción al cliente el cual se puede visualizar en anexos.

8.6.2. Cláusula 9.2 Auditoría Interna

Seguros Bolívar debe llevar a cabo auditorías internas en intervalos planificados que proporcionen información acerca del sistema de gestión de la calidad. Planificando, estableciendo, implementando y manteniendo uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos indispensables dentro del sistema.

Las auditorías internas pueden ser hechas por personas dentro de la organización, o por un ente externo que haga sus veces.

Para ello se propone un formato de chequeo a la auditoría interna.

8.6.3. Cláusula 9.3 Revisión por la dirección

Seguros Bolívar, a través de su alta dirección, debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización previamente establecida. Revisando de manera integral todo el sistema de gestión de la calidad, cada proceso, cada procedimiento, para que se dé cumplimiento a la norma.

Para ello se propone un formato que ayude en tal tarea, el cual se presenta como anexo.

8.7. Cláusula 10 MEJORA

8.7.1. Cláusula 10.1 Generalidades

Se debe coordinar el mejoramiento de los productos y la atención de los servicios ofrecidos en la organización, realizando seguimiento a la calidad del servicio lo cual orienta al mejoramiento.

Se debe garantizar que el cliente y la fuerza de ventas estén satisfechos con el cumplimiento de la oferta de servicios en los parámetros establecidos; así como también se debe velar por la privacidad de la información personal (laboral y financiera) en la organización dando usos adecuados.

Se debe orientar el mejoramiento continuo del servicio al definirlo, enrutarlo, atenderlo y retroalimentarlo con precisión, logrando hacer los ajustes que hagan falta para optimizar la calidad.

8.7.2. Cláusula 10.2 No Conformidad y Acción Correctiva

La organización debe implementar acciones correctivas eficaces ante los problemas, para evitar que al tener una No Conformidad los clientes tengan que acudir a temas legales como los Derechos de petición y/o Tutelas; esto con el fin de mitigar la deserción de los clientes y logrando recuperar o fortalecer la confianza de los mismos.

Se propone formato el cual se lo encuentra en anexos.

8.7.3. Cláusula 10.3 Mejora Continua

La organización debe determinar en qué factores debe mejorar y proponer soluciones para lograr consolidarse como la más grande en el mercado. Esto se debe lograr a través de un estudio de las razones por la cuales los clientes se retiran de la compañía. El estudio de la competencia también es un factor muy importante.

Se propone formato para mejora continua el cual se lo encuentra en anexos.

CONCLUSIONES

- ✓ Por medio del diagnóstico, realizado a través de las listas de chequeo y las matrices, se pudo evidenciar el estado del sistema de gestión actual y tomar ello como punto de referencia con el fin de encaminarlo a la nueva versión.

- ✓ El diseño de la política de calidad y ambiental junto con sus objetivos es la base fundamental sobre lo cual se cimienta un SIGC, pues permite direccionar y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

- ✓ El desarrollo de un procedimiento auditoría juega un papel muy importante para lograr una certificación o recertificación, puesto que es el primer filtro que permite dar cuenta de cómo funciona un SIGC.

- ✓ Con la matriz de partes interesadas se logró determinar el verdadero alcance de un SIGC.

RECOMENDACIONES

- ✓ Identificar y mantener los requisitos legales y otros siempre actualizados; verificando su cumplimiento para que esto permita la mejora continua.

- ✓ Concientizar a todo el personal sobre los 7 principios de la calidad para que el sistema nunca se vea estancado.

- ✓ Mantener el compromiso de la alta dirección en la permanente actualización del sistema de gestión de la calidad.

- ✓ Implementar las actividades, documentos y formatos diseñados en esta guía para lograr la certificación a las nuevas versiones.

- ✓ Establecer un sistema de indicadores que permitan medir el grado de satisfacción del cliente, además permita facilitar la revisión por la dirección.

Bibliografía

DIAZ, Javier. 2010. Calidad total. [En línea] 2010. https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/ .

GOMEZ, José Manuel. 2013. Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST. [En línea] 09 de 04 de 2013. http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/.

LEFCOVICH, Mauricio. 2005. Calidad total. [En línea] 2005. http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total .

PARADA, Pascual. 2013. TalentoX. [En línea] 10 de 01 de 2013. http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/ .

ROUSE, Margaret. 2005. What is ISO? [En línea] 2005. http://searchdatacenter.techtarget.com/definition/ISO.

STANDARDIZATION, International Organization for. ISO. [En línea] https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html.

STANDARDIZATION, International Organization for. ISO. [En línea] https://www.iso.org/about-us.html.

STANDARDIZATION, International Organization for. ISO. [En línea] https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html.

VEGA, Janys A. 2009. Gestiopolis. [En línea] 18 de 09 de 2009. https://www.gestiopolis.com/sistemas-integrados-gestion/ .

ANEXOS

1. ANEXO 1: NUMERAL 4.4 FORMATO DE DISEÑO DE PRODUCTO

SEGUROS BOLÍVAR	FORMATO DE DISEÑO DE PRODUCTO	Código: SGC - SB - F001
		Version:
		Vigencia:

IDENTIFICACION Y ANALISIS DE MERCADO	DISEÑO DEL PRODUCTO	ESPEFICACION DEL PRODUCTO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	PARAMETROS A CONTROLAR	VALIDACION Y AJUSTES	RESPONSABLE

2. ANEXO 2: CLAUSULA 5.1 ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE

	INFORMACION DOCUMENTADA	FECHA ELABORACIÓN: 15 FEB 2017 V. 2
	FORMATO MODELO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
SEGUROS BOLÍVAR	**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**	Código: SGC -SB-F037
	EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES CONOCER LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES PARA A PARTIR DE ESTA INFORMACIÓN IMPLEMENTAR ACCIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS Y LAS NORMAS DE CALIDAD IMPLEMENTADAS.	

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: SEGUROS BOLIVAR	**DIRECCIÓN:**	**TELÉFONO:**

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del usuario. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación:

1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE NE = (NO EVIDENCIADO) si no fue posible observar los aspectos asociados con la pregunta

FECHA:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. ¿Cómo califica el servicio que prestó el establecimiento?					
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia los usuarios o clientes?					
3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?					
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?					
Desea realizar algún comentario adicional:					

FECHA DE ELABORACIÓN:		**RESPONSABLE:**		**FECHA DE REVISIÓN:**	

3. ANEXO 3: CLAUSULA 5.2 GUIA PARA LA REDACCION DE LA POLITICA DE CALIDAD

SEGUROS BOLÍVAR **GUIA PARA LA REDACCIÓN DE LA POLITICA DE CALIDAD**	
Por que es importante la satisfacción del cliente para la empresa	
(Exigencias del cliente, presión de los competidores, tendencias del mercado.	
cuales son los compromisos que debemos asumir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	
COMPROMISOS	**NECESIDADES PARA CUMPLIR COMPROMISOS O POR QUE ES IMPORTANTE CUMPLIR CON ESOS COMPROMISOS**
Que condiciones son impresindibles para cumplir los compromisos	
Que esperamos de nuestros colaboradores	
Que espera lograr la empresa al realizar los compromisos	
REDACCIÓN DE LA POLITICA:	

4. ANEXO 4: CLAUSULA 5.3 PERFIL CARGO

CODIGO	SGC -SB- F030
VERSION	V 1.5

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____ *SEDE:* _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____ *CÓDIGO CARGO:* _____

NIVEL: _____ *ASIGNACIÓN SALARIAL:* _____

DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

codigo

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones					
	TIPO DE FUNCIÓN	*Ejecución (e)*	*Análisis (a)*	*Dirección (d)*	*Control (c)*
	PERIODICIDAD	*Ocasional (o)*	*Diaria (d)*	*Mensual (m)*	*Trimestral (t)*

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
sg	*Adaptación*			
2	*Ambición profesional*			
3	*Análisis*			
4	*Aprendizaje*			
5	*Asertividad*			
6	*Autocontrol*			
7	*Autonomía*			
8	*Creatividad*			
9	*Delegacion*			
10	*Dinamismo*			
11	*Flexibilidad*			
12	*Independencia*			
13	*Iniciativa*			
14	*Integridad*			
15	*Juicio*			
16	*Liderazgo*			
17	*Negociación y conciliación*			
18	*Orientación al servicio*			
19	*Persuasión*			
20	*Planificaciòn y Organizaciòn*			
21	*Resolución de problemas*			
22	*Sensibilidad interpersonal*			
23	*Sociabilidad*			
24	*Toma de decisiones*			
25	*Trabajo bajo presión*			
26	*Trabajo en equipo*			

5.2 TÉCNICAS				
1	Atenciòn al detalle			
2	Atenciòn al pùblico			
3	Autoorganizaciòn			
4	Comunicaciòn no verbal			
5	Comunicaciòn oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numerico			
8	Sentido de Urgencia			

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Direccion y coordinacion (¿de qué nivel jerárquico?)			

7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Motricidad Gruesa				
f. Motricidad Fina				
g. Destreza Manual				
h. Levantamiento y Manejo de Cargas				
i. Velocidad de Reacción				

7.2 CARGA MENTAL				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión visimotora				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa - efecto				
m. Valoración de la realidad				
7.3 SENSOPERCEPCIÓN				
a. Percepción Visual				
b. Percepción auditiva				
c. Percepción gustativa				
d. Percepción olfatoria				
e. Percepción táctil				
f. Percepción / discriminación de detalles				
g. Integración sensorial requerida				
h. Diferenciación figura fondo				
i. Relaciones espaciales				
j. Kinestesia				
k. Propiocepción				
l. Esterognosia				
m. Constancia de la forma				
n. Percepción del color				
o. Planificación motora				

8. COMPROMISO CON LA CALIDAD

El personal contratado debe ser comprometido con el sistema de gestion de la calidad, apoyando siempre el proceso y cumplimiento del mismo.

Elaborado por: _____ *Revisado por:* _____

Aprobado por: _____

9. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	**REQUERIDO**	**NO REQUERIDO**
a. Exámen Médico		
b. Visiometría		
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro Hemático		
f. Glicemia		
g. Frotis de Sagre Periférico		
h. Rx de columna		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser diligenciado por la Div. Nal. de Salud Ocupacional

5. ANEXO 5: CLAUSULA 6.1 MAPA DE RIESGO

SEGUROS BOLÍVAR

FORMATO MAPA DE RIESGOS SEGUROS BOLIVAR

Código: SGC-SB- F009
Versión: 08
Fecha elaboración: 27/02/2017
Vigencia desde: 27/03/2017

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO								ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			MEDIDAS DE ACCION				VALORACIÓN DEL CONTROL								SEGUIMIENTO		
Proceso ylo subproceso	Objetivos	Riesgo		Clases de Riesgo 1. Estratégico 2. Imagen 3. Operativo 4. Financiero 5.Cumplimiento 6.Tecnología	Agente Generador	Causas	Consecuencias Potenciales	Probabilidad de materialización	Impacto	Calificación antes de controles	Administración del riesgo (política)	Tipo de control	Controles	Responsable de Ejecución del Control	¿Está Documentado el Control? Si / No	¿Se Aplica el Control? Si / No	¿Es Efectivo el Control? Si / No	Están definidos los responsables del control? Si / No	Es adecuada la frecuencia de Seguimiento? Si / No	Puntaje Total	Puntaje Promedio	Calificación Después de Controles	Acciones realizadas	Acciones plan de mejoramiento	Retroalimentación Asesora de Planeación
		Tipo Riesgo	Descripción																						
		Institucional		1. Estratégico				1	1	#N/A	#N/A	Preventivo			0	0	0	0	0	0	0				
											FALSO	Preventivo			0	0	0	0	0	0					
											REDUCIR EL RIESGO	Preventivo			0	0	0	0	0	0					
											REDUCIR EL RIESGO	Preventivo			0	0	0	0	0	0					
											REDUCIR EL RIESGO	Preventivo			0	0	0	0	0	0					
											REDUCIR EL RIESGO	Preventivo			0	0	0	0	0	0					

Elaboró		Líder del Proceso	
Última Actualización			
Periodo seguimiento			

6. ANEXO 6: CLAUSULA 7.5 TABLA MAESTRA DE DOCUMENTOS

SEGUROS BOLÍVAR	VERSION 1		
	SGC – SG – F001		
TABLA MAESTRA DE DOCUMENTOS			
CODIGO	VERSION	NOMBRE	FECHA ULTIMA MODIFICACION		
			DIA	MES	AÑO

7. ANEXO 7: CLAUSULA 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION

SEGUROS BOLÍVAR	Información Documentada **FORMATO DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO** **Ojetivo:** **Responsables:**	**Código: SGC - SB - F011** **Version: V 1.0** **Vigencia:**

PROCESO/PROCEDIMIENTO	VALORACIÓN (MEDICIÓN)	ANÁLISIS	EVALUACIÓN	ACCIÓN CORRECTIVA

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

8. ANEXO 8: CLAUSULA 9.2 AUDITORIA

SEGUROS BOLÍVAR	Información Documentada **FORMATO DE AUDITORÍA INTERNA** **Ojetivo:** **Responsables:**	**Código: SGC - SB - F008** **Version: V 1.0** **Vigencia:**

REQUISITOS ISO 9001:2015	CUMPLIMIENTO (SI/NO)	OBSERVACIONES Y/O HALLAZGOS

	ELABORÓ				REVISÓ				APROBÓ		

9. ANEXO 9: CLAUSULA 9.3 REVISION POR LA DIRECCION

SEGUROS BOLÍVAR	Información Documentada **FORMATO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**	**Código: SGC - SB - F010**
		Version: V 1.0
	Ojetivo: **Responsables:**	**Vigencia:**

PROCESO/PROCEDIMIENTO	VALORACIÓN	OBSERVACIONES Y/O HALLAZGOS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

10. ANEXO 10: CLAUSULA 10.2 FORMATO ACCION CORRECTIVA

SEGUROS BOLÍVAR	FORMATO ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA	VERSIÓN: CÓDIGO: SGC - SB - F001 VIGENCIA:

Fecha Solicitud	Día	Mes	Año

Tipo de Acción	Acción Correctiva	Acción Preventiva	Acción de Mejora

Consecutivo Acción

Nombre y Cargo de quien reporta(n)	Proceso(s) Involucrado(s)

Fuente que origina la Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora (Marcar con una X)

Auditoria Interna de Calidad o de Gestión	Auditoria Externa	Mapa de Riesgos	Producto y/o servicio no conforme	Indicadores de Gestión del procesos	Incumplimiento de documentos del SIG	Acciones propuestas en reunión, comité, consejos	Quejas, reclamos o Sugerencias	Revisión por la dirección	Encuesta de Satisfacción	Otras fuentes cual?:

DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD REAL O POTENCIAL U OPORTUNIDAD DE MEJORA

ANÁLISIS DE LA CAUSA (Causa o causas por la que se presento la no conformidad real, o se detecta una no conformidad potencial u oportunidad de mejora)

No.	CAUSA	SUB CAUSA (POR QUE?)	ULTRA CAUSA (POR QUE?)	CLASIFICACION DE LAS CAUSAS (clasifique por cada causa)	
1				Falta medición o control	
				Incumplimiento de un método o procedimiento	
				Método inexistente	
2				Planeación inadecuada	
				Falta de recursos económicos	
				Falta de recursos técnicos o tecnológicos	
3				Falta de recursos físicos (instalaciones)	
				Falta de insumos o suministros	
				Falta de talento humano	
4				Falta de entrenamiento	
				Dificultades en el clima Org.	
				Dificultades en la gobernabilidad	

PLAN DE ACCIÓN (Escribir las acciones que permitirán eliminar las causas reales o potenciales o desarrollar la oportunidad de mejora)

No.	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN (Registrar el seguimiento y evidencias que permitan demostrar la ejecución del Plan de Acción)

No.	FECHA DE SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL SEGUIMIENTO	REALIZADO POR
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

EVIDENCIA DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN TOMADA

Variable o Indicador de Control Antes	Variable o Indicador de Control Después

Fecha de Cierre de la Acción		La acción tomada fue efectiva (se logro el resultado esperado y se utilizaron los recursos disponibles) para efectos de la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora identificada.

11. ANEXO 11: CLAUSULA 10.3 FORMATO DE MEJORA CONTINUA

SEGUROS BOLÍVAR	FORMATO DE MEJORA CONTINUA				Código: SGC - SB - F001	
					Version:	
					Vigencia:	
IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES	IDENTIFICACION DE AMENAZAS Y FORTALEZAS	INVESTIGACION DE LA COMPETENCIA	QUE ES LO QUE EL CLIENTE BUSCA	ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO	RESPONSABLE