

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LOS LINEAMIENTOS NTC ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FGR SIS COLOMBIA S.A.S

PLANNING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE GUIDELINES NTC ISO 9001: 2015 FOR THE COMPANY FGR SIS COLOMBIA S.A.S

INGENIERA DIANA MARCELA SIERRA GONZALEZ

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA,
DIANAM.SIERRAG@UNILIBREBOG.EDU.CO

Fecha de recepción: XX/XX/XXXX Fecha de aceptación del artículo: XX/XX/XXXX

Resumen

El propósito de este artículo es mostrar el modelo de la planificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 en la empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S., con el fin de mejorar continuamente sus procesos y generar en el colaborador un compromiso individual para que se sienta responsable de la gestión, creándose en sí mismo una cultura de aprendizaje y mejora continua en cada una de sus actividades tanto laborales como profesionales.

Palabras clave

Calidad, Mejoramiento Continuo, Planificación, Procesos, Riesgos.

Abstract

The purpose of this article is to show the model of planning management system Low Quality guidelines NTC ISO 9001: 2015 in the company FGR SIS COLOMBIA SAS, to continuously improve their processes and generate collaborator

commitment individually so that you feel responsible for managing, creating a culture of learning and continuous improvement in each of its both labor and professional activities.

Keywords

Quality, Continuous Improvement, Planning, Processes, Risks.

1. Introducción

Actualmente la empresa FGR SIS no está cumpliendo con la oferta de servicios acordada con sus clientes puesto que no cuenta con procesos establecidos, desconoce cuáles son las necesidades y/o expectativas de los clientes, no se tiene parámetros de control y evaluación definidos, responsabilidades claras y hay sobredimensión en la gestión de los recursos, lo cual los ha llevado a realizar reprocesos y a incurrir en gastos operativos elevados innecesarios, impactando negativamente en la imagen y rentabilidad de la empresa.

En la empresa no existen antecedentes de intentos por desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad. Por ello, el objetivo del presente trabajo es analizar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad como componente integral de la gestión empresarial de FGR SIS COLOMBIA S.A.S, que le permita adquirir una cultura empresarial de mejoramiento continuo para generar valor agregado en todos sus servicios, brindando confiabilidad y satisfacción a todos los participantes en la cadena de valor de la Industria del seguro.

Para lograrlo se realizó un diagnóstico inicial que permita identificar la situación actual de FGR SIS COLOMBIA S.A.S., frente al grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015, posteriormente identificando como punto clave de la planificación conocer la comprensión de la organización y de su contexto y para finalizar se documentó la caracterización de los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad de la empresa.

2. Metodología

En cuanto a la metodología se partió de la participación y los aportes de los colaboradores la cual se hizo a través de entrevistas, encuestas, y observaciones en los puestos de trabajo en el desarrollo de las actividades diarias, recogiendo la información necesaria para el presente trabajo.

Otra herramienta proactiva son las reuniones coordinadas con los miembros de los equipos de trabajo, con el fin de identificar y discutir las carencias de su área con respecto a los numerales de la norma.

Esta herramienta tiene la ventaja de involucrar a los interesados y lograr que contribuyan en forma personal y directa, creando un espacio en que todos se sientan involucrados y puedan expresar por medio de lluvia de ideas sus opiniones y que en equipo descubran puntos de partida para adoptar un plan de mejora que ayude a la empresa alinearse con la norma para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3. Contexto

El contexto en el que se define y se desarrolla cualquier tipo de planificación determina su utilidad y aplicación. En este sentido, la norma NTC 9001:2015 determina la cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados provisto de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Igualmente, establece que debido a su efecto en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios debe realizar el seguimiento y la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos y proporcionar la justificación para cualquier requisito de la norma que la empresa determine que no es aplicable al alcance de su sistema de gestión.

Es importante, que la empresa establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente su sistema de gestión de la Calidad e identifique los procesos necesarios y sus interacciones

cumpliendo con los parámetros indicados en la norma.

4. Resultados

La identificación del contexto de la empresa se realizó bajo el análisis de 4 dimensiones: Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades, conocida como Matriz DOFA como se puede observar en la Figura 1.

FGR SIS COLOMBIA S.A.S MATRIZ DOFA		FORTALEZA	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> Alianza Estratégica FGR CHILE. Ampliación Portafolio de Servicios. Equipo de Trabajo Multidisciplinario y competitivo. Vanguardia con la tecnología. Enfoque al servicio al cliente. Adaptación al cambio. Buen reconocimiento en el mercado. Habilidad para tomar decisiones rápidamente. Enorme entusiasmo e interés en el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento en el objetivo de FGRSIS Planeación en general en las diferentes áreas de trabajo Administración del tiempo Comunicación asertiva Definición de roles/funciones/Responsabilidades Gerente de su propio puesto (Toma de decisiones) Falta interacción en los diferentes equipos de trabajo. Organización por procesos Falta de claridad con los servicios ofrecidos/Tarifas Falta de herramientas para desarrollar temas de ambiente laborales Capacitación en temas de las diferentes áreas Limite de recursos económicos Falta de medios de comunicación para promoción de marca (Página Web) Tiempo de respuesta al cliente inoportuno
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	
<ul style="list-style-type: none"> Tendencia al crecimiento del mercado. (Nacional e Internacional) Cumplimiento en la satisfacción de las necesidades de los clientes Relación y reconocimiento en el mercado de los seguros (Prestigio y Diferenciación) Adquisición de sellos de Calidad Desarrollo e Innovación Tecnológica Sugerencias externas (Clientes-Socios) 	<ol style="list-style-type: none"> Invertir en sistemas de información que permitan conocer mejor a sus clientes, con el fin de brindarles un mejor servicio según sus necesidades. Invertir en certificaciones y buenas practicas en la prestación del servicio en las diferentes unidades para ser mas competitiva. Aprovechar los medios publicitarios para mantener informados a nuestros clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Promover continuamente el Direccionamiento Estratégicos de FGR-SIS Desarrollar un programa de capacitación con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Fortalecer el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Construir un portafolio de servicios. Mantener actualizados nuestros canales de comunicación. 	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA	
<ul style="list-style-type: none"> No tener un plan de mercadeo definido para atraer nuevos clientes Cambio de las normatividades de gestión y supervisión en el servicio de Ajustes y otras. Inestabilidad económica. Incumplimiento de las condiciones del contrato de servicio con los clientes Aumento de la competencia Entornos cambiantes 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer un plan de mercadeo aprovechando los canales de comunicación y alianzas estratégicas. Fortalecer las competencias de los colaboradores mediante programas de formación continua. Construir y mantener actualizado el nomograma de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> Reforzar los planes de Direccionamiento estratégico de la empresa. 	

Figura 1. Matriz DOFA.

Esta se llevó a cabo mediante la participación de los colaboradores de la empresa iniciando con una lluvia de ideas de acuerdo a las dimensiones estableciendo como estrategias:

- Promover continuamente el Direccionamiento Estratégicos de FGR-SIS
- Desarrollar un programa de capacitación con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios.
- Mantener actualizados nuestros canales de comunicación.

- Fortalecer las competencias de los colaboradores mediante programas de formación continua

Se utilizó esta herramienta porque es fácil de aplicar, participativa y se usa como un método de planificación, ya que proporciona la facilidad de conocer los enfoques claros tanto de los factores externos como internos, permitiendo encontrar soluciones oportunas para el cumplimiento del direccionamiento estratégico, así mismo se estableció la identificación de las partes interesadas con sus necesidades y expectativas como se muestra en la Figura 2.

GRUPOS	NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS
1. Aseguradoras	<ul style="list-style-type: none"> Ser el representante de la compañía dedicado a brindar un servicio que el cliente adquirió con la contratación de un seguro, así que su desempeño debe ser intachable. Determinar las circunstancias de ocurrencia del evento, causa y monto de pérdida Validar las coberturas contratadas del seguro con las condiciones del evento. Acompañamiento comercial. Infraestructura adecuada, y personal competente, calificado.
2. Asegurados e Intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar y apoyar al cliente ante una eventualidad que se encuentre en el contrato de seguros adquirido con una compañía de seguros, con el fin de darle una pronta solución al evento.
3. Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Contratar servicios de calidad, con el fin de que impacte positivamente el logro del objetivo de la empresa. (Servicio Telefónico, Luz, Internet, servicio de mantenimiento de redes y equipos, papelería, entre otros) Pagar oportunamente las cuentas de cobro de los servicios externos para garantizar la prestación de un buen servicio.
4. Colaboradores FGR-SIS	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de crecimiento (Plan de Carrera) Estabilidad laboral, ambiente laboral óptimo. Pago oportuno de salario, prestaciones y otros. Bienestar laboral. Incentivos (Bonos, servicios para la familia)
5. Accionistas/Socios	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento y permanencia en el mercado. Rentabilidad del negocio. Estrategias de nuevos mercados
6. Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar la fuga de talentos. Generar ofertas de empleo. Oportunidades de crecimiento y desarrollo para el país. Crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

Figura 2. Necesidades y Expectativas grupos de interés de FGR SIS

Como resultado del diagnóstico inicial, se muestra en la Figura 3 el nivel de cumplimiento inicial de la empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S. vs NTC ISO 9001:2015 en ella se evidencia un porcentaje bajo en los capítulos de evaluación de desempeño y mejora y en general, en el cumplimiento en varios requisitos de la norma, mientras que, para algunos requisitos como lo es el liderazgo y el contexto de la organización se presenta un mayor desarrollo.

CAPITULO DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015	% DE CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	30%
5 LIDERAZGO	64%
6 PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	12%
7 SOPORTE	21%
8. OPERACIÓN	16%
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0%
10. MEJORA	3%

Fuente: El autor

Figura 3. Nivel de cumplimiento inicial de la empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S. vs NTC ISO 9001:2015

Con base en lo anterior, se planteó una serie de recomendaciones para ayudar a la empresa a organizar sus procesos identificando los documentos y registros exigidos por la norma y los necesarios para la operación generan un impacto positivo en el logro de las directrices de la empresa.

Para ello con ayuda de la Alta Dirección se identificó los procesos de la empresa, como se muestra en la Figura 4 clasificados en direccionamiento, realización, apoyo y medición y mejora.

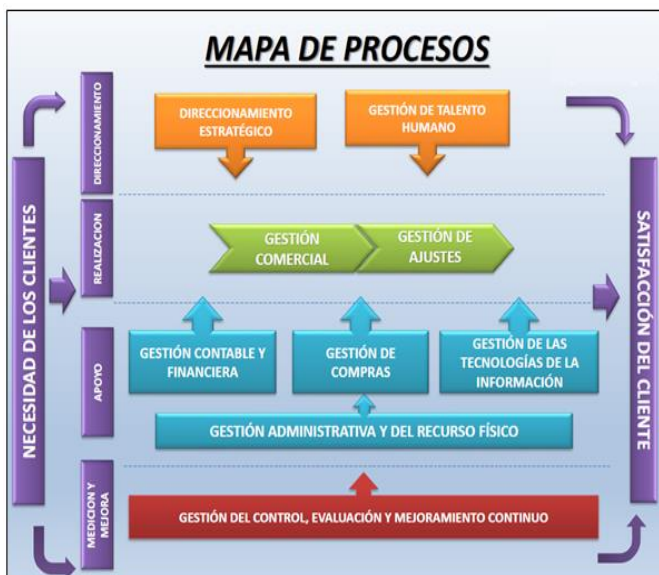


Figura 4. Mapa de procesos FGR SIS

Una vez identificados se procedió a documentar cada uno de ellos por medio de un formato como se puede observar en la Figura 5, en donde se realizó la caracterización de cada uno de los procesos con los involucrados de cada área, logrando identificar la interacción, entradas, salidas responsables, puntos de control y riesgos de cada uno de los procesos.

MACROPROCESO:	Realización	PROCESO:	Gestión Comercial			
OBJETIVO DEL PROCESO:	Identificar las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de ampliar la cobertura dentro del mercado buscando la fidelización de los clientes actuales y el ingreso de nuevos clientes a FGR-SIS.	ALCANCE	Inicia desde la adquisición de nuevos clientes, actualización portafolio de servicios, confirmación de los requisitos, hasta el manejo de PQRS y cumplimiento de la oferta de servicio acordada con el cliente.			
ENTRADA	PROVEEDORES	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTES
		CICLO	DESCRIPCIÓN			
Planeación estratégica, información de proyectos, informes de gestión años anteriores, información financiera, estudio del mercado.	Alta Dirección/Proceso Gestión Contable y Financiera	P	Identificar clientes potenciales para la empresa. (Eficiencia)	Alta Dirección	Portafolio de servicios/Plan Comercial/ Cronograma de Visitas	Alta Dirección
Portafolio de servicios/ Plan Comercias/Cronograma de Visitas	Alta Dirección	H	Realizar visitas y presentación del portafolio. (Adquisición)	Director Comercial	Ejecución del cronograma/ Oportunidad propuesta de licitación	Aseguradoras, Reaseguradores y Brokers
Propuesta Licitación, requerimientos del cliente	Todos los procesos	H	Realizar la confirmación de los requisitos del producto y cierre de negociación.	Director Comercial	Adjudicación del proyecto, oferta de servicios acordada, contrato de servicio	Todos los procesos
Encuestas de satisfacción, batería de indicadores, auditorías internas, Informes de plataforma GEAR.	Todos los procesos	V	Verificar el cumplimiento de los requisitos pactados con el cliente (Retención)	Director Comercial/Gestor de Calidad	Informe de gestión/ PQRS	Todos los procesos
Quejas, reclamos o sugerencias, encuestas de satisfacción, batería de indicadores, auditorías internas, normativos, e informes de gestión.	Todos los procesos	A	Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora orientadas a la optimización del proceso.	Comité de Mejora Continua	Plan de acciones, correctivas, preventivas y de mejora	Todos los procesos
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS		REQUISITOS NTC ISO 9001		CONTROLES DEL PROCESO		
Ver Normograma				Batería de indicadores		
RECURSOS REQUERIDOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS		RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL PROCESO		
Computador, Teléfono, impresora, papelería, puesto de trabajo, servicio de internet, presupuesto asignado.		Ver Listado Maestro de Documentos		Ver Matriz de riesgos		

Figura 5. Caracterización proceso Gestión Comercial

Como se observa en la figura anterior se propone gestionar los riesgos e indicadores de cada proceso como puntos de control que le permita a los responsables tomar las acciones correctivas y preventivas oportunamente.

Para la gestión de los riesgos es necesario conocer cada etapa del proceso lo cual se sugiere realizar un flujograma como se muestra como se muestra a continuación:

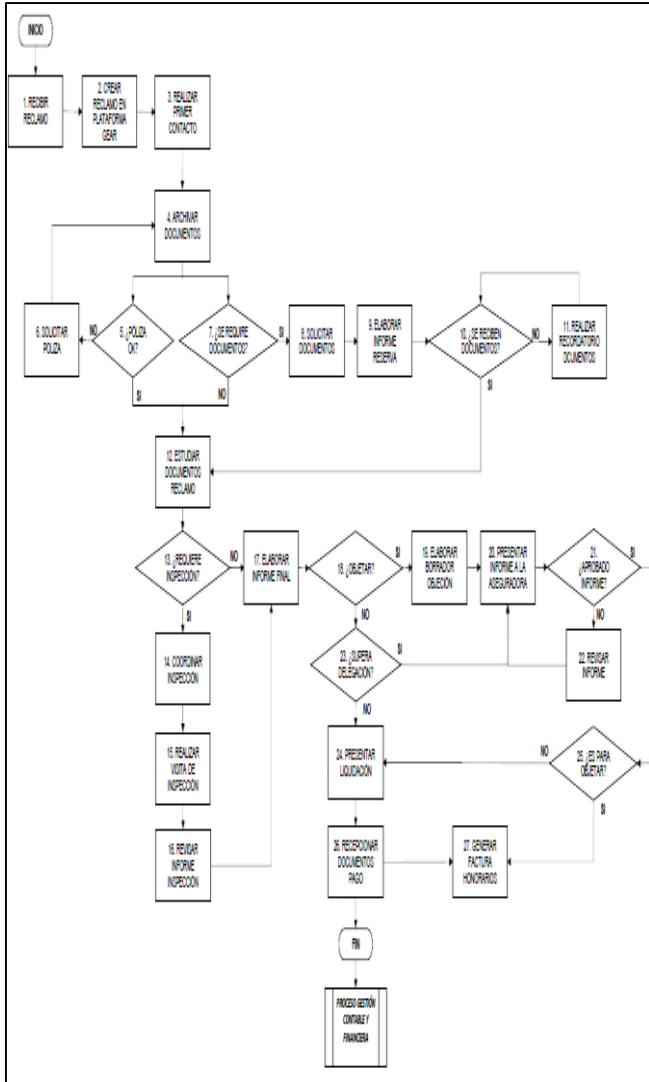


Figura 6. Flujograma para la atención de reclamos gestión de Ajuste

Posteriormente, se deben reunir los colaboradores y realizar una lluvia de ideas para que desde su experiencia y conocimiento manifiesten los riesgos que se pueden presentar en cada una de las etapas.

Para esta actividad se sugiere que sean evaluados desde el peor escenario posible, con el fin de identificar la peor situación que se pueda presentar y así tener un plan de acción para cuando se materialice dicho riesgo.

Para la elaboración de la matriz de riesgos, se planteó un formato como se observa en la Figura 7 el cual contiene:

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		CLASIFICACIÓN DEL RIESGO			ACCIONES			
Riesgo	Categoría de Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Valoración del Riesgo	Descripción de la Acción	Responsable del Plan de Acción

Figura 7. Formato de Matriz de riesgos

- Descripción del riesgo: está conformada por el riesgo, la categoría del riesgo si es operativo, financiero, reputacional, legal, o de corrupción, causas que me pueden generar el riesgo y consecuencias o impacto que me genera la materialización del mismo.
- Clasificación del riesgo: Consiste en la evaluación del riesgo a partir de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que me puede causar. Para la valoración del riesgo se estableció la siguiente matriz como se muestra en la siguiente figura:

P r o b a b i l i d a d	Sucede ahora	Alto	3	Moderado	Inaceptable	Inaceptable
	Puede suceder en el corto plazo	Medio	2	Aceptable	Moderado	Inaceptable
	Difícil que suceda	Bajo	1	Aceptable	Aceptable	Moderado
				1	2	3
				Bajo	Medio	Alto
						Impacto

Figura 8. Matriz de valoración del riesgo

- Plan de acción para prevenir o reducir los efectos no deseados de los riesgos mencionados.

Otro punto de control que se plantea son los indicadores, ya que estos nos permiten establecer un punto de referencia para comparar los resultados obtenidos y las metas propuestas. Por lo anterior, se elaboró un formato para que se documenten por cada proceso y se divulguen a los responsables.

No.	NOMBRE Y FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RANGO DE GESTIÓN		
						ALTO	MEDIO	BAJO
1.	Cumplimiento Presupuesto $\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto proyectado}}$	Porcentaje	Consolidado Facturación	Semanal	Gestor Contable	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75
2.	Productividad $\frac{\text{Casos Liquidados}}{\text{Casos Siguientes Recibidos}}$	Porcentaje	Información suministrada por cada Ajustador/Operario Unidad	Semanal	Ajustador	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75
3.	Índice Horas Invertidas al Gestión Ajuste $\frac{\text{Horas de trabajo Efectivas}}{\text{Horas de trabajo Semanal}}$	Porcentaje	Registro Actividades Diarias	Semanal	Gestor de Calidad	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75
4.	Cumplimiento Registro Plataforma GEAR $\frac{\text{Registro Actividades Ejecutadas}}{\text{Registro Actividades Programadas}}$	Porcentaje	Plataforma GEAR	Semanal	Líder de Operaciones	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75
5.	Tiempo Liquidación Caso Siguientes $\frac{\text{Fecha entrega de informe final completa}-\text{Fecha ultimo documento}}{\text{Días}}$	Días	Plataforma GEAR	Semanal	Ejecutivo Operativo/Ajustador	Máximo 4 a 5	Entre 4 a 3	Máximo 3 a 2
6.	Índice PCR $\frac{\text{Número de PCR tramitadas}}{\text{Número de PCR Recibidas}}$	Porcentaje	Información suministrada por cada Ajustador/Operario Unidad	Semanal	Gestor de Calidad	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75
7.	Índice Reconsideraciones $\frac{\text{Número de reconsideraciones tramitadas}}{\text{Número de reconsideraciones recibidas}}$	Porcentaje	Información suministrada por cada Ajustador/Operario Unidad	Semanal	Gestor de Calidad	Máximo 90 a 95	Entre 80 a 87	Entre 70 a 75

Figura 9. Batería de Indicadores proceso de Gestión de Ajuste

Conclusiones

- A partir del resultado del diagnóstico inicial se concluyó que la empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S no cumplen en su totalidad con los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 que le permitan implementar un Sistema de Gestión de Calidad que logre la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S tiene como exclusión el numeral 8.3 “Diseño y desarrollo de los productos y servicios”, debido a que la

naturaleza de sus servicios ofrecidos no contempla dichas actividades

- Mediante la matriz DOFA se identificó el contexto tanto interno como externo de la empresa, el cual le permitiría lograr los resultados establecido en su direccionamiento estratégico y en los resultados previstos en el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC ISO 9001.
- Se realizó la documentación de la caracterización de los procesos de la empresa teniendo como base los requisitos establecidos en el numeral 4.4.1 de la norma
- La planeación de una efectiva administración del riesgo y su seguimiento mediante herramientas como son los indicadores, permiten medir en cada área la efectividad y los resultados de su gestión en tiempo real, verificar su capacidad para cumplir con las metas, a fin de tomar medidas correctivas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Referencias

Sierra González, 2016. *Planificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa FGR SIS COLOMBIA S.A.S.* Universidad Libre de Colombia, Bogotá, Colombia.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. *Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos* Cuarta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2015. NTC 9001