

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERACIONALES A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
“BENEFICIOS PARA LAS ENTIDADES”**

**Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado
en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

ALUMNA: JUDITH CORNEJO GONZALEZ.
PROFESOR GUIA: IVAN CUBILLOS GARRIDO.

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2007.

**Quisiera dar gracias a mis padres
por entregarme su apoyo en todo momento para lograr
completar este largo y difícil camino,
también a mi hija por darme
las fuerzas necesarias para seguir luchando
cuando todo se veía perdido.**

**También a mis amigos y familia por
no dejarme sola en ningún momento
sobretudo cuando más los necesite.**

**Y por supuesto a Dios por estar
en cada momento a mi lado.**

INDICE

Tema	Página
- Resumen	6
- Marco teórico:	7
Introducción	7
Sistemas de gestión de calidad	9
Porque implementar un sistema de gestión de calidad	10
Costos de la calidad	11
Mejoramiento de los procesos operacionales	12
Indicadores de gestión	14
Herramientas	15
Como demostrar la buena calidad	17
Enfoque Seis Sigma	19
Autores de la gestión de calidad	22
Premio nacional a la calidad	27
- Problema	30
- Objetivos	31
- Metodología	32
-Antecedentes de la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa en estudio:	35

Capítulo I: Conocimiento de la organización	35
1.1 Introducción	35
1.2 Implementación	37
1.3 Objetivo estratégico, misión y visión del banco	43
1.4 Centralizados hacia los clientes	43
Capítulo II: Mejoramientos al interior de la entidad	47
2.1 Importancia de una mejora en los servicios	47
2.2 nuevas iniciativas	48
Capítulo III: Beneficios del sistema de gestión de calidad	50
3.1 Comparación con otras entidades del sector	50
3.2 Distinciones	51
3.2.1 Premio nacional a la calidad	51
3.2.2 Banco chileno del año	52
3.2.3 Empresa más admirada en Chile	52
3.2.4 Premio Iberoamericano a la calidad	53
3.3 Logros al interior de la entidad	53
Capítulo IV: Indicadores de gestión	54
4.1 Indicadores de gestión en la empresa en estudio	54
4.2 Propuestas de indicadores de gestión	55
4.2.1 Indicadores desde la perspectiva del cliente	56
4.2.2 Indicadores desde la perspectiva de las personas	58
4.2.3 Indicadores desde la perspectiva de los procesos	59
4.2.4 Indicadores desde la perspectiva del liderazgo	61

- Información de un grupo de entidades con relación a sistemas de gestión de calidad:	64
Soquimich	64
Santanderbanefe	65
Enaex S.A	66
Gerdau Aza S.A	67
- Conclusiones	71
- Anexos:	
Anexo N°1: Definiciones	74
Anexo N°2: Dirección corporativa de calidad y servicio a clientes	77
Anexo N°3: Gerencia de calidad productos y reingeniería	78
Anexo N°4: División de operaciones y administración	79
- Bibliografía	82

RESUMEN.

La presente tesis se basará en una investigación descriptiva, en la cual se seleccionarán las características más importantes del tema en estudio, el cual es el mejoramiento de los procesos operacionales en las organizaciones a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad, se recopilará la mayor cantidad de información posible para poder cerciorarse si realmente esta implementación le aporta beneficios a las entidades.

Con la investigación se tratará de demostrar que la implementación de un sistema de gestión de calidad más que un gasto es una inversión; el estudio se llevará a cabo tomando como guía una empresa del sector bancario y de una manera más general, la experiencia que han tenido ciertas empresas chilenas al dar un mejoramiento de sus procesos, también se contará con el apoyo de bibliografía del respectivo tema; será considerada la información proporcionada por las empresas hasta el año 2007.

El objetivo general de la investigación es determinar los beneficios que trae consigo la aplicación de un sistema de gestión de calidad en los procesos operacionales, del que se desprenden tres objetivos específicos, el primero es describir el efecto de la implementación de un sistema de gestión de calidad a los procesos operacionales, el segundo es analizar y formular indicadores adecuados para medir estos efectos y el último se basa en describir la importancia de la mejora de los procesos para las organizaciones en materia de beneficios.

Los objetivos serán logrados principalmente a través de la recolección de datos referentes al tema en estudio los cuales se recogerán de todo tipo de publicaciones ya sea libros, revistas, internet, publicaciones de especialistas, entre otros. También se tomara como referencia la experiencia de una empresa en particular que haya aplicado este tipo de sistema para así exponer los resultados obtenidos por ella.

MARCO TEÓRICO.

Introducción.

La calidad se ha convertido en los últimos años en un arma estratégica en el mercado global; sin embargo la calidad es un concepto relativo y subjetivo ya que depende de la visión que cada persona o empresa tenga al respecto.¹

Este término ha tomado diferentes significados a lo largo de los años a principios de siglo fue sinónimo de inspección. En la década de los cuarenta tomó una connotación estadística, ya que se desarrollo la idea de que cualquier proceso de producción estaba sujeto a un cierto nivel de variación natural. Hacia los años sesenta, la calidad se extendió fuera del área de producción para incluir todas las otras funciones utilizando para ello el concepto de control total de calidad. El significado del término calidad se está expandiendo hoy en día para incluir cero defectos, mejora continua y enfoque al cliente.²

Durante el auge económico posterior a la segunda guerra mundial, Edwards Deming y Joseph Juran hicieron fallidos intentos por persuadir a administradores estadounidenses de la importancia de la calidad. Dada la indiferencia de los estadounidenses a sus enseñanzas ambos académicos decidieron dirigir su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.³

Su traslado a Japón no pudo haber ocurrido en época más favorable, antes de la década de los cincuenta las exportaciones japonesas resentían la mala fama de los productos nacionales, considerados de manufactura defectuosa y calidad inferior.

¹ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio.

² Schroeder R., Administración de Operaciones, 3º edición, Capítulo 20, 1992, Mc Graw Hill.

³ Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12º edición, Capítulo 3, 2004, Pearson Educación.

Deming y Juran contribuyeron a revolucionar la calidad de las industrias japonesas, motivo por el cual se convirtieron prácticamente en los héroes de la calidad.⁴ Los japoneses fusionaron las enseñanzas de Deming y Juran con la Administración por Objetivos y dieron los primeros pasos hacia la Planeación Estratégica de la Calidad y hacia la Administración de la Calidad.

Muchas empresas chilenas incorporaron las ideas de calidad a principios de la década de los 90, declararon su interés y voluntad de comprometerse con el tema, introdujeron una visión de procesos con una mirada hacia clientes y proveedores, crearon o fortalecieron las gerencias de calidad, y realizaron capacitaciones masivas del personal. El mecanismo más utilizado fueron los llamados “círculos de calidad”, se trataba de grupos de operarios que revisaban las formas de mejorar el trabajo, proponiendo ideas a partir de su experiencia. Algunas empresas llegaron a tener cientos de estos círculos, los que propusieron miles de iniciativas que en la gran mayoría de los casos, eran imposibles de evaluar y menos de implementar. Así, lo que comenzó siendo una propuesta de participación y motivación de los trabajadores, terminó generando frustración. Como consecuencia, la mayoría de los círculos de calidad desaparecieron de las empresas chilenas a mediados de los 90.

El propósito de las compañías debe ser nada menos que la excelencia, pero para alcanzarla es necesario que los administradores estén dispuestos a colocar en primer término las necesidades de los clientes⁵, ya que un producto de alta calidad tiene una mayor probabilidad de ganar una participación de mercado que un producto de baja calidad.⁶

⁴ Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12º edición, Capítulo 3, 2004, Pearson Educación.

⁵ Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12º edición, Capítulo 3, 2004, Pearson Educación.

⁶ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

Sistemas de gestión de calidad.

En la actualidad los sistemas de gestión de calidad son un referente de la excelencia empresarial, ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logran mejorar de forma continua los procesos de la empresa.

La calidad es fundamental para la competitividad de una empresa, una alta calidad de productos y servicios gana clientes, aumenta las utilidades y reduce los costos, ya que se generan menos pérdidas y se realizan las tareas de la entidad de una manera más eficaz y eficiente. Un control eficaz de los procesos da como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que cumplirá siempre con los requisitos.

La gestión de la calidad es esencialmente el desarrollo de una ideología, una filosofía, métodos y acciones diseñados para satisfacer completamente al cliente, por medio de mejoras continuas; por otra parte, es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral, ya que modifica la cultura organizacional, fomenta el desarrollo individual de los trabajadores capacitándolos, instituye premios e incentivos y estimula el trabajo en equipo, estos y otros beneficios permiten afirmar que la gestión de la calidad empresarial es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad de las empresas.

Toda empresa que quiera lograr un buen nivel de calidad en sus productos o servicios debe hacer un esfuerzo para conocer y comprender adecuadamente las expectativas de los clientes actuales y potenciales.⁷

⁷ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio.

Porque implementar un sistema de gestión de calidad.

Como bien es sabido los clientes son el activo más importante de una organización y una prioridad esencial del negocio. Los clientes leales gastan más, están dispuestos a pagar precios más altos, promueven a nuevos clientes y es más económico hacer negocios con ellos.

La lealtad de los clientes es hoy uno de los temas relevantes en el ámbito de la gestión, por ello la comprensión de sus necesidades y la medición de cuan bien son cumplidas es uno de los desafíos más importantes para una empresa, la satisfacción de sus requerimientos es un propósito clave para las entidades, entonces estas debe contar con un sistema de gestión de la calidad que tenga la capacidad de lograr dicho propósito en forma en forma consistente.

Para poder satisfacer los requerimientos de los clientes y los resultados claves de desempeño las empresas deben desarrollar un conjunto de indicadores que proporcionen ésta información para mejorar el desempeño general y la posición competitiva. Ejemplos de indicadores de calidad son: defectos por unidad, satisfacción del cliente, reclamos, costos de fallas de calidad, etc.

El mejoramiento de la calidad al interior de la empresa es muy importante dado que la mala calidad debilita la capacidad de la empresa para competir en el mercado. El mejoramiento interno de la organización corresponde a los esfuerzos para reducir las pérdidas de los procesos, por medio de un mejor uso de los recursos, eliminar actividades que tienen un costo pero no agregan valor, aumentar la eficiencia de los procesos, mejorar la productividad, reducir el número de errores y fallas, etc. En general los mejoramientos internos buscan reducir los costos de la organización al máximo, sobre todo poniendo énfasis a los costos de la mala calidad.

Costos de la calidad.

Los costos de la calidad cuando se conocen, identifican y miden, ofrecen una gran oportunidad para hacer las empresas más eficientes y competitivas, con beneficios tangibles.

Los costos de la calidad se identifican en:

a) costos de prevención, son aquellos asociados a todas las actividades que una organización realiza con el propósito de evitar la ocurrencia de fallas en la calidad, como pueden ser la capacitación al personal, evaluación y capacitación de proveedores, calibración de equipos, etc.

b) Costos de evaluación e inspección, se asocian a la verificación del cumplimiento de las exigencias de calidad, como pueden ser los ensayos de prueba y de productos, inspección de equipos y materiales, etc.

c) Costos de fallas de calidad internas, se asocian a la reparación, reemplazo, descarte o modificación de un producto defectuoso, antes de despacharlo a un cliente.

d) Costos de fallas de calidad externas, son en los que se incurre debido a las actividades que se realizan como resultado de las fallas de un producto o servicio ya despachado al cliente externo.⁸

Toda organización busca lograr un producto rentable. Por lo tanto, la reducción de costos es una parte integral del esfuerzo de mejoramiento, dado que toda organización tiene pérdidas que se pueden ir eliminando o reduciendo a través de la aplicación de métodos de mejoramiento rentables , es decir, que el costo de la aplicación del método sea menor que los beneficios logrados.

Se entiende por costos de la mala calidad, el costo incurrido para ayudar al empleado a que haga bien su trabajo todas las veces y el costo de determinar si la

⁸ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio

producción es aceptable, más cualquier costo en que incurra la empresa y el cliente porque la producción no cumplió las especificaciones o las expectativas del cliente.

Entre los costos de la mala calidad pueden mencionarse los de pérdida de ventas debido a fallas de calidad de productos, pérdidas de clientes por mal servicio, actividades que no agregan valor en procesos productivos y de servicio, costos por fallas de los procesos de gestión, errores, gastos de recursos en exceso, entre otros.⁹ Expertos en el tema estiman que las pérdidas por productos defectuosos o insatisfactorios fluctúan entre 20% y 30% de las ventas brutas.¹⁰

Mejoramiento de los procesos operacionales.

El producto o servicio que llega al cliente externo, (personas o empresas que compran productos o servicios) es el resultado de una red de procesos internos, o sea una secuencia de actividades o tareas que se realizan para lograr algún resultado conectados por relación proveedor-cliente, el logro de la satisfacción del cliente externo requiere del despliegue de las necesidades de éste en cada una de dichas relaciones. Si los procesos logran adaptarse unos a otros y cumplen siempre las necesidades y expectativas del resto de los procesos el sistema obtiene los resultados deseados. Se debe centrar la atención en los procesos que cuentan con una mayor importancia para el logro de la calidad final del producto aunque dándole importancia al resto pero en un grado menor.

Para mejorar los procesos de una organización, la calidad de los productos y satisfacción de los clientes, es necesario medir la calidad de los productos y el desempeño de los procesos, de modo de contar con información fidedigna de lo que

⁹ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio.

¹⁰ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

está haciendo, ya que si no se mide no es posible identificar los problemas y las oportunidades, ni actuar sobre ellos; se da que en muchos casos las empresas toman decisiones equivocadas por no contar con información correcta.

Un proceso de alto desempeño satisface al cliente entregando los resultados deseados o requeridos, usa los recursos eficientemente, utiliza indicadores eficaces para medir su desempeño y agrega valor a los objetivos organizacionales; este es el objetivo de la administración de procesos. La administración de procesos abarca la planificación de todas las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño de éste, ello incluye el diseño, establecimiento de metas de desempeño, control y mejoramiento de los procesos de una empresa u organización.¹¹

Es posible identificar cuatro categorías claves de procesos en una organización:

- a) proceso de diseño
- b) procesos de producción y entrega o despacho
- c) procesos de gestión y apoyo
- d) procesos de adquisición y aprovisionamiento

Para cada proceso se debe asegurar que tengan la capacidad de cumplir los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos. Ello significa traducir las especificaciones de los clientes en requerimientos para el diseño de productos y servicios y para su producción.

El mejoramiento de un proceso tiene por objetivo lograr un mejor desempeño en alguno de sus indicadores claves. Como resultado del mejoramiento se pretende obtener una mayor calidad, menores costos y mayor productividad. Todo proceso presenta un cierto nivel de variación de desempeño debido a diferentes causas, la

¹¹ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio

comprensión y reducción de esta variación es fundamental para lograr los resultados requeridos de cada uno de ellos.

Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, se trata de implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los procesos, con el fin de que éstos se puedan efectuar y realizar en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de un proceso.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros, es decir, es como la expresión del comportamiento o desempeño de toda una organización o una parte de ella, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones.

También se debe entender que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es solamente un apoyo para saber como se encuentra la organización, es un indicio sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. Estos son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente son un dato determinado de calificación de la empresa, los indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

Los objetivos más relevantes de los indicadores de gestión son los siguientes:

- 1.- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- 2.- Medir el grado de competitividad de la empresa.
- 3.- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- 4.- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- 5.- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Herramientas

Existe una gran cantidad de herramientas que se usan con el propósito de analizar y resolver los problemas de calidad, el conocimiento de estas herramientas y su aplicación eficaz puede facilitar enormemente el esfuerzo de mejoramiento de la calidad.

Las herramientas básicas de la calidad son las siguientes:

- a) diagrama de flujo:** esta herramienta muestra en forma gráfica la secuencia de pasos de un proceso, utilizando símbolos de estandarización. Ayudan a los empleados a comprender un proceso, identificar sus proveedores y clientes y facilitar la comunicación de las partes.
- b) hoja de chequeo:** permite recoger datos manualmente y de forma confiable y organizada, utilizando categorías predeterminadas para clasificar datos.
- c) histograma:** muestra gráficamente la frecuencia de un número de observaciones de una variable de interés de un proceso, dentro de un grupo de valores.

e) diagrama de pareto: separa los pocos factores vitales y provee una orientación para seleccionar los proyectos de mejoramiento. Permite seleccionar los factores más importantes para mostrar los cambios producidos después del mejoramiento.

f) diagrama causa-efecto: es un método gráfico simple, el cual identifica las causas más probables de un problema de modo de investigar posteriormente, con el apoyo de datos, aquellas que son las verdaderas.

g) diagrama de dispersión: indican relaciones entre variables, son los componentes graficas del análisis de regresión.

h) gráfico de control de procesos: este gráfico permite detectar tendencias estadísticamente significativas en las mediciones del proceso y controlar el desempeño del proceso.

Existen además siete nuevas herramientas las cuales se denominan “las siete herramientas de la gestión”, las cuales fueron pensadas para su aplicación por parte de la dirección de las empresas en la solución de problemas más complejos o menos definidos y con pocos o sin datos.

Estas herramientas agrupadas según su principal propósito son las siguientes:

- Documentación y planificación

a) diagrama de afinidad: facilita la definición de problemas por medio de organizar ideas según la afinidad entre ellas.

b) diagrama de relaciones: ayuda al proceso de solución de problemas por medio mostrar las relaciones entre problemas e ideas.

- Planificación intermedia

c) diagrama de árbol: identifica tareas y métodos necesarios para resolver un problema y lograr un resultado. Con esta herramienta el proceso de solución puede llevarse a cabo en forma sistemática y sin errores u omisiones.

d) diagrama matricial: muestra la relación entre los distintos elementos que forman parte de un proceso o que presentan un problema.

e) gráfico de análisis de los datos matriciales: es aplicado cuando se desea analizar los datos de origen del diagrama matricial, de modo de que cada variable pueda ser examinada fácilmente y relevando así la fortaleza real de las relaciones entre ellas.

- Planificación detallada

f) gráfico del programa del proceso de decisión: describe todas las posibles situaciones que podrían ocurrir en la implementación de un proyecto de mejoramiento de la calidad.

g) diagrama de flechas: herramienta tradicional de la planificación de proyectos, su finalidad es definir el plan y programa más adecuado para realizar una tarea o proyecto, y para asegurar que su ejecución sea la más eficaz posible.

Las herramientas de la gestión pueden considerarse como herramientas semánticas y creativas que ayudan a comprender el significado de la información verbal disponible y herramientas para la solución de problemas, y como tal, usadas específicamente para definirlos y resolverlos.¹²

Como demostrar la buena calidad.

La tendencia actual de la mayoría de los mercados es exigir que la calidad de las empresas sea demostrada por medio de una certificación de un sistema de calidad. La ISO 9000 es un conjunto de normas generadas por la ISO (International Organization for Standardization) y concebidas para mejorar las practicas de gestión

¹² Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio

de una organización y facilitar la comprensión mutua de un sistema de gestión de calidad en el comercio.¹³ La certificación ISO se obtiene cuando se demuestra frente a un examinador externo calificado que se han satisfecho todos los requisitos para obtenerla, el proceso completo puede demorar hasta 18 meses y requiere de muchas horas de trabajo de la gerencia y de los empleados.

La norma se divide en cinco documentos ISO 9000 a ISO 9004:

- 1) ISO 9000:** es un documento general que ofrece instrucciones para la selección y aplicación de otras normas.
- 2) ISO 9001:** ocupa veinte aspectos de un programa de calidad para compañías que diseñan, fabrican, instalan y dan servicios o productos. Es la documentación del sistema de calidad, compras, capacitación, acciones correctivas, entre otras, esta es la norma más completa y difícil de satisfacer.
- 3) ISO 9002:** abarca los mismos aspectos que ISO 9001, pero es para compañías que elaboran sus productos de acuerdo al diseño del cliente o que realizan sus actividades de diseño y servicios en una ubicación física distinta.
- 4) ISO 9003:** es la norma más limitada en su alcance, abarca únicamente el proceso de producción.
- 5) ISO 9004:** son las instrucciones para la interpretación de las demás normas.¹⁴

A pesar de los gastos y compromisos que implica la certificación, los beneficios tanto internos como externos son significativos. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados de la compañía, la posibilidad de cambios en la cultura organizacional que resulten en mayor productividad y la instalación de un sistema

¹³ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio

¹⁴ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

general de calidad. Los beneficios externos son las ventajas que se consiguen sobre los competidores no certificados y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.¹⁵

Enfoque Seis Sigma.

Este enfoque se originó en Motorola en los años 80, esta empresa tuvo que reconocer que la calidad de sus productos era mala en comparación con la ofrecida por las firmas japonesas.

En el año 1897 Motorola generó un nuevo esquema para trabajar la calidad, el que recibió el nombre de Seis Sigma. Su nombre proviene de la letra sigma que se utiliza en la estadística para la desviación estándar, el concepto de Seis Sigma representa un estándar de desempeño de 3.4 defectos por millón de oportunidades, se refiere al concepto de una medición técnica del número de clientes insatisfechos por un millón de oportunidades. A través de esto se pretende mejorar tanto la efectividad como la eficiencia al mismo tiempo.

La estrategia Seis Sigma reconoce que hay una correlación directa entre el número de productos defectuosos, las pérdidas operacionales y el nivel de satisfacción de los clientes. En este contexto, Seis Sigma corresponde a dos conceptos:

- 1) Filosofía de gestión que aplica una metodología estructurada para una aplicación disciplinada del mejoramiento de la calidad, basada en proyectos para la eliminación de pérdidas, realizados y dirigidos por

¹⁵ Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12ª edición, Capítulo 3, 2004, Pearson Educación.

personas especializadas y cuyos resultados deben reflejarse en la última línea de resultados de la empresa.

- 2) Estándar de desempeño de clase mundial que ha desafiado las ideas sobre la calidad, al medir los defectos por millón de oportunidades y apuntar al logro de la casi perfección.

Uno de los aspectos fundamentales para crear una iniciativa Seis Sigma es la participación comprometida de la dirección en la realización y administración de los esfuerzos de mejoramiento, para ello es apropiado realizar un diagnóstico de la situación actual de la firma y la posible rentabilidad de la iniciativa, luego se debe desarrollar la infraestructura de gestión para llevar a cabo esta iniciativa y para la realización de los proyectos de mejoramiento. La infraestructura consiste en puestos que deben crearse para la concreción de los proyectos de mejoramiento y para los cuales es necesario contar con gente muy competente.

Se creó un esquema muy particular que define las siguientes cuatro posiciones:

- 1) **Campeones para cada proyecto:** son responsables del éxito, deben conseguir y asignar los recursos necesarios, ayudar a romper las fronteras organizacionales y generar incentivos para el equipo del proyecto.
- 2) **Líder del proyecto o cinturón negro:** personas especializadas en mejoramientos de procesos.
- 3) **Cinturón negro maestro:** personas altamente experimentadas en la realización de proyectos de mejoramiento.
- 4) **Cinturones verdes:** personas que provienen de distintos departamentos y se integran al equipo de proyecto.

Cuando ya se cuenta con la infraestructura de gestión se comienza con la identificación de procesos y la definición de la métrica para cada proceso, para poder obtener los datos necesarios, lo que permitirá contar con información fidedigna para

efectuar el análisis de los proyectos y seleccionar los más críticos. Es importante definir la meta para el proyecto y su racionalidad, generalmente la discriminación entre las alternativas que existan, debe realizarse en función de una rigurosa evaluación económica y financiera de cada una de ellas.

Una vez seleccionados los proyectos, viene la etapa de despliegue de Seis Sigma y la ejecución de los proyectos. Finalmente, es importante revisar los resultados de su aplicación y la consecución de los objetivos propuestos para cada proyecto de mejoramiento dentro de la empresa.

Los equipos de mejoramiento usan un proceso de cinco pasos para atacar los problemas, éste proceso se llama DMAMC, estos pasos son los siguientes:

- 1) Definir:** el problema y lo que los clientes requieren.
- 2) Medir:** los defectos existentes y el desempeño actual del proceso.
- 3) Analizar:** los datos para descubrir las causas del problema y proponer una solución para resolverlo.
- 4) Mejorar:** implementar la solución para mejorar el proceso removiendo las causas de los defectos.
- 5) Controlar:** para asegurar el logro de los resultados deseados y que los defectos no sean recurrentes en el futuro.

En cada una de estas etapas se hace uso de las diferentes herramientas de la calidad, así como de otras que sean de utilidad para la realización del proyecto.

Una buena y decidida aplicación de Seis Sigma debiera generar una serie de beneficios, entre ellos: un gran impacto financiero, con significativos ahorros en el costo de la mala calidad y las pérdidas en los procesos y productos; apoyo y entusiasmo de la dirección superior, debido a los resultados, lo que ayudará también

a la realización de cambios estratégicos dentro de la firma; el establecimiento de un énfasis en un enfoque cuantitativo y disciplinado para el mejoramiento de procesos; la capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes; un éxito en el mejoramiento del desempeño empresarial; entre otros.¹⁶

Autores de la gestión de la calidad.

Según Joseph Juran, una de las figuras más importantes en el Control de la Calidad y la administración moderna, en lugar de esperar que los productos estén terminados para proceder a encontrar los defectos, se debe analizar todo el proceso de producción, además plantea que cada empleado desde el gerente hasta el personal de planta debe tener como meta la calidad en lo que hace, individualmente y en equipos.

Juran en su libro “Planing for Quality” dice en términos generales que la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta planificación abarca tres actividades básicas: identificación del cliente y sus necesidades, desarrollo de un producto que responda a esas necesidades y desarrollo de un proceso capaz de producir ese producto.

Para la realización de proyectos de mejoramiento, Juran propone un esquema de tres etapas:

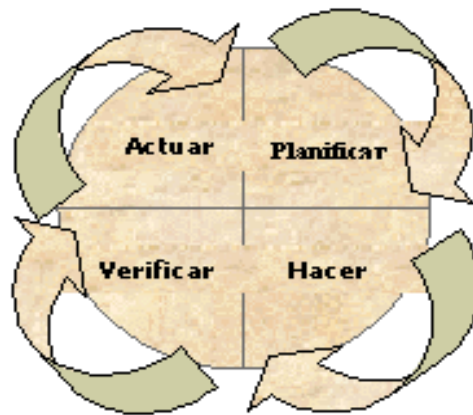
- a) planificación de la acción de mejoramiento, incluyendo la identificación del problema u oportunidad

¹⁶ Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio

- b) control del mejoramiento, evaluando el desempeño actual, comparándolo con las metas deseadas y actuando sobre la diferencia de desempeño existente.
- c) El mejoramiento propiamente tal que corresponde a la implementación de la solución.

Por su parte Deming, estadístico y asesor en calidad norteamericano, se le recuerda por sus catorce puntos y el ciclo de Deming, este profesor es reconocido por su oportuna intervención y contribución a la industria japonesa.

Figura N°1: “Ciclo de Deming”



Fuente: Web Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

El ciclo de Deming se compone de cuatro partes, cada una de ellas relacionadas entre sí. **Planificar** significa que un equipo selecciona el proceso que sea necesario mejorar, luego este es documentado estableciendo metas para él, se evalúan los costos y beneficios de las alternativas y se elabora un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables. **Hacer**, es la etapa en que el plan se aplica y se observan los progresos, cualquier cambio se documenta y se hacen

revisiones adicionales según se requiera. **Verificar**, se analizan los datos anteriores y se observa si los resultados coinciden con las metas establecidas en la etapa de planificación. Si existen limitaciones graves se reevalúa el plan o se suspende el proyecto. **Actuar**, última etapa, si el resultado es exitoso, se documenta el proceso realizado para convertirlo en un proceso normal.¹⁷

Para Edwards Deming la calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes.¹⁸ También señala que la calidad es una responsabilidad de la gerencia, no del trabajador y que la dirección debe fomentar un ambiente en el cual los problemas de calidad sean detectados y resueltos.¹⁹

Los catorce puntos de Deming son:

- a) Crear constancia de objetivos**, hacia el mejoramiento de productos y servicios para ser competitivo y obtener utilidades de largo plazo.
- b) Adoptar la nueva filosofía**, negándose a aceptar los niveles comúnmente aceptados de equivocación, defectos, demoras y errores. Aceptar la necesidad del cambio.
- c) Eliminar la dependencia de la inspección en masa**, en vez de eso, apoyarse e incorporar la calidad al producto en primer lugar y en los medios estadísticos para controlar y mejorar la calidad.
- d) Acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio**, en vez de eso minimizar el costo total, reducir el número de proveedores eliminando a aquellos que no pueden proporcionar evidencia de un control estadístico de procesos.

¹⁷ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

¹⁸ Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12º edición, Capítulo 3, 2004, Pearson Educación.

¹⁹ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

- e) Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios**, para mejorar la calidad y la productividad y de ésta manera reducir constantemente los costos.
- f) Instituir la formación y re-formación**, en el trabajo para todos los empleados.
- g) Instituir el liderazgo**, en los administradores y supervisores, para ayudarles a desempeñar un mejor trabajo.
- h) Erradicar el miedo**, no culpar a los empleados del “problema del sistema”, alentar la comunicación eficiente de dos vías.
- i) Derribar las barreras entre las áreas del personal**, alentar el trabajo en equipo entre las distintas áreas.
- j) Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos**, que pidan nuevos niveles de productividad, sin proporcionar mejores métodos.
- k) Eliminar cuotas numéricas**, que interfieran en la calidad. En vez de ello sustituirlas con liderazgo y con la mejora continua de los procesos de trabajo.
- l) Eliminar barreras para dignificar la fabricación**, las que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.
- m) Instituir un programa de educación y re-entrenamiento**, para toda la vida y el auto-mejoramiento de todos los empleados.
- n) Actuar para lograr la transformación**, poniendo a trabajar a todos en estos 14 puntos.²⁰

Estos principios Deming los expreso como base para la transformación hacia la calidad. Se deben adoptar y actuar sobre estos 14 puntos como una demostración del interés de los directivos por enrumbar la empresa hacia la calidad. Se trata de lograr los siguientes propósitos: permanecer en el negocio y proteger la inversión así como los puestos de trabajo.

²⁰ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

Deming plantea que la calidad aumenta la productividad, lo cual él explica a través de la denominada “reacción en cadena”, a través de ésta expone que los costos de la entidad se ven disminuidos porque se reducen los desperdicios, reprocesos, errores, retrasos; se aprovecha mejor el tiempo de las maquinarias y solo se emplean los insumos necesarios. Por su parte la productividad aumenta ya que no se malgastan las horas-hombre y las horas-maquina; los recursos renovables no se deterioran. Todo esto conlleva a una conquista del mercado por el hecho de que se planifica y se produce en relación con las preferencias y requerimientos del cliente, y se mejora continuamente en ese sentido.

Garvin es profesor de la escuela de negocios de Harvard, ha desarrollado muchas contribuciones que han tenido una gran influencia en la teoría de la gestión de la calidad. Desarrolló lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad, estas dimensiones son actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida, se entiende que indican la amplitud que ha llegado a abarcar la calidad y sugieren, en este contexto, que se requieren múltiples dimensiones para obtener la calidad hasta los significados más fundamentales.

Además planteo en el año 1988 cinco perspectivas para definir la calidad:

- a) concepto trascendente asociado a la imagen de excelencia de un producto o servicio en comparación con otros
- b) basada en el producto según el nivel o categoría de los atributos deseados, lo cual depende de la percepción de cada cliente.
- c) Basada en el usuario, que el producto o servicio sea apropiado para el uso pretendido por este.
- d) Basada en el valor, la relación entre la satisfacción obtenida y el precio pagado por el producto o servicio.
- e) Basada en la producción, si el producto cumple o no con las especificaciones previamente definidas.

Para Philip Crosby la calidad se puede sintetizar en dos principios:

- a) Hacerlo bien a la primera
- b) Un único objetivo: cero defectos.

Según Crosby, las compañías gastan un 20% de sus ingresos por hacer las cosas mal y tener que repetirlas; para las empresas de servicios, esto supone alrededor de un 35% de sus gastos operativos. La calidad, según este norteamericano, es simplemente el “cumplimiento con los requerimientos”, que la compañía establece basándose directamente en las necesidades del cliente. Asimismo, defiende que la alta dirección es responsable de la calidad y basa su estrategia de mejora en la creación de un grupo de especialistas de calidad dentro de la compañía. Propugna la formación a todos los niveles de la organización. Además afirma que es más barato fabricar el producto bien a la primera vez que corregir errores, pagar por los desperdicios o la repetir el trabajo.²¹

Premio nacional a la calidad.

El Centro Nacional de Productividad y Calidad fue creado por decisión del Foro de Desarrollo Productivo en 1994, la economía chilena crecía entonces como nunca antes. Cuatro años después, sin embargo, los niveles de crecimiento bajaron y la relación con las economías mundiales comenzó a mostrar toda su complejidad.

Chile calidad, existe para apoyar a Chile en la mejora sustancial de su competitividad con respecto al mundo y así elevar la calidad de vida de sus ciudadanos. Para ello, Chile calidad, centra su aporte en la elaboración, promoción, aplicación de modelos, herramientas y prácticas innovadoras de gestión organizacional en empresas privadas y servicios públicos, generando capacidades

²¹ Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, capítulo 5, 2000, Pearson Educación.

que elevan notablemente su productividad, calidad y relaciones laborales. En su origen Chile Calidad estaba fuertemente inspirado en la experiencia de los países asiáticos, particularmente Japón, donde instituciones similares han jugado un rol significativo en hacer de los conceptos de productividad y calidad, prioridades nacionales compartidas.

Los valores que rigen a Chile Calidad, son los siguientes:

- 1) Orientación al cliente:** se cuenta con un enfoque total a servir a los clientes, apoyándolos para identificar sus necesidades de gestión generándoles capacidades que les permitan mejorar notablemente su productividad, calidad y relaciones laborales.
- 2) Trabajo en equipo:** las tareas que les son encomendadas son responsabilidad del equipo humano, se promueve el sentido de equipo para asesorar y apoyar mutuamente, corregir errores y alcanzar los mejores resultados para los clientes.
- 3) Desarrollo de las personas:** se persigue un clima laboral que promueva el desarrollo personal y profesional.
- 4) Vocación de servicio público:** se contribuye al desarrollo y bienestar de los ciudadanos.
- 5) Excelencia:** los empleados son personas íntegras y honestas, leales a la institución y comprometidas con su propia excelencia profesional.
- 6) Tripartismo:** se provee el encuentro entre los representantes de los trabajadores, empresarios y gobierno en la búsqueda de soluciones de país a los desafíos de competitividad de empresas y organizaciones.

El premio nacional a la calidad, existe desde 1996, promoviendo un objetivo principal: que la comunidad nacional reconozca la importancia de la calidad y la productividad. Son estos elementos los que permiten mejorar los niveles en cualquier ámbito del desarrollo de las personas. Cada año, el Premio Nacional a la Calidad,

concebido como un instrumento de difusión e intercambio de mejores prácticas, difunde las experiencias exitosas en gestión de calidad en las denominadas conferencias técnicas de las empresas que han resultado ganadoras. En dichas reuniones, sus altos ejecutivos explican sus procedimientos, etapas y los beneficios paulatinamente alcanzados. Anualmente, son cerca de 15 las empresas que compiten por este galardón.

PROBLEMA.

Hoy en día las empresas pierden recursos al no aplicar una adecuada gestión en sus procesos, incluso en algunos casos si ésta se aplica, solo se hace donde se produce un problema en particular, pues simplemente se cree que es más barato mejorar los errores que ya ocurrieron y no invertir en un mejoramiento global.

Sin embargo no se considera que esto es sólo una mejora en el corto plazo, que puede traer consecuencias a futuro, lo que conlleva a mayores costos para la organización, lo cual compromete la supervivencia en el mediano y largo plazo.

La ausencia de calidad en los procesos operacionales, es una de las principales causas por las cuales se generan desperdicios, produciendo errores que afectan directamente la rentabilidad de la organización.

Un sistema de gestión de calidad conjuga a toda la organización para conseguir un fin, ya que el trabajo en equipo permite realizar soluciones de manera más rápida y de una forma más eficiente.

Por esta razón la presente tesis tratará de demostrar que la implementación de un sistema de gestión de calidad más que un gasto es una inversión, esta investigación se llevará a cabo tomando como ejemplo principal a una empresa del sector bancario; y en una forma más breve se describirá la experiencia de un grupo de empresas chilenas que han obtenido mejoras a través de los cambios aplicados a sus procesos operacionales como consecuencia de su sistema de gestión de calidad; la recopilación de antecedentes se efectuará por medio de publicaciones que las empresas hayan realizado hasta el año 2007.

OBJETIVOS.

Objetivo general

Determinar el efecto en materia de beneficios producto de la implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos operacionales.

Objetivos específicos

Describir el efecto de la implementación de un sistema de gestión de calidad a los procesos operacionales.

Analizar y formular indicadores adecuados para medir los efectos de un sistema de gestión de calidad.

Describir la importancia de la mejora en los procesos operacionales para las organizaciones en materia de beneficios.

METODOLOGÍA.

Tipo de investigación

La presente tesis se llevará a cabo mediante una investigación descriptiva del tema en estudio. A través de ella se seleccionaran las características más importantes del objeto bajo análisis y se describirá el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad y su aplicabilidad al interior de una empresa específica.

El principal objetivo de ésta investigación es determinar el efecto de la aplicación de un sistema de gestión de calidad orientado hacia los procesos operacionales. De éste se desprende primeramente la necesidad de describir el efecto que acarrea ésta implementación, por otra parte se requiere analizar y formular indicadores adecuados para medir los efectos de la aplicación del sistema de gestión de calidad y en último caso se debe describir la importancia que tiene para las organizaciones en materia de beneficios una mejora en los procesos operacionales.

Etapas 1

Lo primero que se realizará será obtener información detallada de las materias que se han escrito al respecto sobre temas relacionados con la gestión de calidad, la cual será recopilada mediante el estudio de artículos publicados en internet, diarios, revistas, libros relacionados y opiniones de especialistas entre otras.

Etapas 2

Se tomará conocimiento de los datos de una empresa en particular, que haya aplicado un sistema de gestión de calidad.

Etapas 3

A través de los datos obtenidos en la etapa de recolección de antecedentes de la empresa, se tomará conocimiento de la experiencia que se ha tenido por llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de calidad, para poder ver los resultados y la experiencia de la empresa después de su implementación.

Etapas 4

Se recopilará información de diversas empresas chilenas que hayan obtenido logros positivos con la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Etapas 5

Con los antecedentes de la etapa 4 se preparará un resumen general para describir de manera breve la experiencia de cada empresa.

Etapas 6

Analizar y formular indicadores adecuados para medir los efectos de un sistema de gestión de calidad en las operaciones, los cuales ayudarán a la toma de decisiones de la empresa ya que con ellos se pueden efectuar mejoras en la medida que se relacionan con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Etapas 7

Formular las conclusiones de los resultados logrados a través de todas las etapas anteriores.

Etapas 8

Elaboración del informe final de Tesis.

ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA EN ESTUDIO.

Ser competitivo en estos tiempos, es un difícil desafío para las empresas, no basta sólo con elaborar los mejores productos o entregar los mejores servicios, sino que además se requiere obtener un posicionamiento en el mercado, captando clientes con calidad y precios convenientes, lo cual exige, una estrategia y compromiso de parte de toda la organización a través de una mejora continua de la calidad de los productos y de los procesos.

Muchas son las ventajas de contar con un sistema de gestión de calidad al interior de la empresa, a pesar de esto, no existe un modelo común que deban tomar todas las entidades que quieran llevar a cabo esta implementación, pero muchos de ellos se apoyan en las normas ISO 9000 y en modelos como SIX SIGMA.

En este estudio se tomará como ejemplo una empresa del sector bancario de la cual se analizarán los datos obtenidos de manera de corroborar que un sistema de gestión de calidad aporta beneficios tanto tangibles como intangibles, para las entidades que pongan énfasis en él.

Capítulo I: Conocimiento de la organización.

1.1 Introducción

La empresa en estudio posee una gran diversificación de su actividad, tanto en productos como en clientes, es líder prácticamente en todos los segmentos de negocios del sector bancario, presenta además un sólido perfil financiero que se favorece por sus ingresos operacionales crecientes y elevados niveles de eficiencia.

El Banco es el de mayor tamaño del sector con una variada oferta de productos y servicios. Su estrategia se orienta fuertemente a la segmentación, la que busca diferenciar a distintos tipos de clientes según sus necesidades financieras.

Cuenta con una gran base de capital lo que le otorga amplios márgenes crediticios así como también la posibilidad de participar de negocios de gran envergadura, al ser esto así se encuentra preparado para enfrentar situaciones imprevistas. Además se ha consolidado como una de las entidades más eficientes de la industria, particularmente respecto de sus ingresos.

Posee la red de cajeros y sucursales más grande del país, lo que le otorga una completa cobertura geográfica y además constituye una base para el crecimiento de sus operaciones activas y pasivas. Se compone de 368 sucursales y oficinas; y 1479 cajeros distribuidos a lo largo del país.

Se dota de un gran capital humano, el cual a diciembre de 2006 se encontraba compuesto por 7.651 empleados, a los que permanentemente se les entrega capacitación y estímulos para que desarrollen de la mejor manera posible sus funciones dentro de la organización.

La disminución de costos es una parte fundamental de la estrategia del banco, por esta razón, se le da gran énfasis a la innovación de productos y la mejora de los sistemas de internet y de call center. Se tiene como meta procesar un número significativo de las transacciones del banco a través de sus servicios remotos, ya que al incrementar los canales de distribución complementarios se permite un aumento de la productividad de los tradicionales.

Su operación se dirige a un mercado objetivo amplio que cubre las corporaciones, grandes y medianas empresas, tesorería, pequeñas empresas y personas de los segmentos medio-alto y medio-bajo. La estrategia se focaliza en el desarrollo de la segmentación, la que busca diferenciar a sus distintos grupos de

clientes de acuerdo a las necesidades financieras de cada uno de ellos (cantidad de clientes a septiembre de 2006 alrededor de 2.400.000).

1.2 Implementación.

Esta entidad ha implementado un modelo de calidad que se encuentra organizado en cuatro ámbitos que son complementarios entre sí:

1) El **cliente** como centro de toda la actuación que tiene el Banco. El modelo se encuentra enfocado a investigar permanentemente las expectativas y requerimientos de los clientes, para así de esta manera poder desarrollar productos y servicios acordes con sus necesidades actuales. También se fijan estándares de prestación exigentes y se da una medición periódica a la calidad tanto prestada como percibida.

2) Las **personas** que integran la entidad, se capacita al equipo en lo que respecta a herramientas de calidad, se fomenta la participación a través de grupos de mejora y aporte de sugerencias; se les entrega reconocimiento a los trabajadores, áreas y sucursales que cuenten con los mejores indicadores de calidad.

3) Los **procesos** cuentan con sistemas de auto evaluación y con métodos de mejoramiento continuo, poniendo especial énfasis en aquellos, que tienen una implicancia en la calidad final de los servicios.

4) El **liderazgo**, con un estilo de administración que integra la calidad en la cadena de mando y forma parte de la gestión diaria. Los supervisores lideran el proceso con su ejemplo personal.

La empresa, cuenta con una “DIRECCIÓN CORPORATIVA DE CALIDAD Y SERVICIOS A CLIENTES”²², que se compone por un equipo de 44 personas y se divide en tres gerencias:

- a) Gerencia estratégica de canales.
- b) Gerencia de clientes y gestión.
- c) Gerencia de calidad, productos y reingeniería.

La Dirección Corporativa, trabaja fuertemente, para llegar a un nivel de excelencia en la gestión de la calidad, cada trabajador debe tener en cuenta que la gran variable que llega a marcar la diferencia respecto de la competencia es el servicio entregado, ya sea tanto a clientes internos como a los externos.

Se tiene la mentalidad de que un cambio de manera positiva en los niveles de servicio genera clientes contentos, que darán uso a los productos, darán muy buenas recomendaciones y lo más probable es que nunca abandonen la entidad.

El anhelo de la dirección y por el cual se trabaja día a día, es que se internalice en cada uno de los trabajadores una “cultura de calidad” que junto a procesos eficientes y una organización simple permitirá lograr resultados financieros de excelente nivel.

A continuación se explicará brevemente la tarea de dos de las gerencias más importantes.

La “Gerencia de Estrategia de Canales”, tiene como misión escuchar las necesidades de los clientes y darles una pronta solución. Cada una de ellas es medida a través de investigaciones de mercado y posterior a esto se realiza un análisis de los reclamos que les llegan, para darle prioridad a los más urgentes y

²² Ver anexos N°2

coordinar con otras áreas los planes de trabajo que sean más estratégicos de cara a la satisfacción y lealtad de los clientes.

La “Gerencia de Calidad Productos y Reingeniería”²³, tiene como misión instaurar una cultura de calidad, garantizando la efectividad en procesos de cara a clientes, creación y mejora de productos y entrega, mediante metodologías de clase mundial, para así con esto mejorar los índices de satisfacción y lealtad. La misión de ésta gerencia se centra en apoyar a la administración superior en la coordinación y seguimiento de los proyectos estratégicos de la entidad y liderar los rediseños de procesos o mejoras continuas necesarias para lograr la excelencia en la calidad de servicio.

Para los efectos de dar una buena implementación al sistema, la entidad posee un manual de calidad, que tiene por objeto disponer de un documento al alcance de todo el personal, donde éstos podrán encontrar en forma permanente y actualizada las políticas, requisitos y características generales del Sistema de Gestión de Calidad; el cual se basa en la norma ISO 9001/2000, para asegurar que los servicios prestados satisfacen los niveles y especificaciones de los clientes, el cuál es establecido por la máxima dirección del Banco y que es de aplicación obligatoria en toda la organización.

Existe además la “División de Operaciones y Administración”²⁴, la cual tiene la responsabilidad de proveer a la organización, clientes y proveedores, soluciones y servicios innovadores y altamente tecnológicos para el desarrollo de las áreas de negocio y apoyo, con un enfoque de beneficio neto, para que así todas las áreas de la entidad puedan desarrollarse y crecer, con estándares de calidad, eficiencia y rentabilidad de la mejor clase posible. Esta División cuenta con un equipo profesional especializado, y con personal administrativo altamente calificado, que tienen la responsabilidad de mantener una actitud de mejora continua de la organización

²³ Ver anexo N° 3

²⁴ Ver anexo N° 4

interna y de los servicios prestados. En las actividades orientadas a la consecución de la calidad, se le debe dar preferencia al aspecto preventivo sobre el correctivo.

Como proceso de revisión anualmente se desarrollará un documento, en el cual se analizarán resultados de auditorías, la retroalimentación que se obtiene de los clientes, el estado de las acciones correctivas y preventivas desarrolladas por la División, los cambios que podrían afectar al sistema y nuevas recomendaciones de mejora que nazcan producto de ésta revisión.

La División de operaciones y administración asume la responsabilidad, en concordancia con las políticas generales de la institución, de dotar a la unidad de los recursos humanos y técnicos necesarios que puedan asegurar de manera permanente la calidad de los servicios; procurar un clima favorable a la promoción de la calidad en el seno de la organización, formando y dando motivación al personal, fomentando y aprovechando al máximo el desarrollo de las capacidades de los miembros integrantes de la unidad; mantener permanentemente un proceso de mejora continua y dirigir la revisión periódica del Sistema de Gestión de Calidad para de esta manera asegurar su eficacia y adecuación.

Por otra parte el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la División, comprende aquellos procesos críticos y masivos desde el punto de vista de la gestión global del Banco y que tengan relación directa con la satisfacción del cliente final, este considera entre otros a:

- Compras y contrataciones de servicios.
- Distribución de comunicación a clientes externos.
- Distribución de documentación interna.
- Abastecimiento de materiales de oficina.
- Envío de remesas a sucursales.
- Servicio de entrega de valores a clientes.
- Mantención de sistemas de seguridad.

- Proceso de generación de pago de facturas.

La División de operaciones y administración establece el perfil de funciones, responsabilidades y dependencias de los diferentes cargos de cada una de las unidades organizacionales implicadas directamente en el Sistema de Gestión de Calidad. Los cargos de la división son:

- a) Gerente de operaciones y administración.
- b) Director de calidad de la división.
- c) Director de calidad de la gerencia de administración.
- d) Responsables de calidad por unidades.

Además se cuenta con un Comité de “Calidad de la División” y un “Comité de Mejoras”. El primero de ellos es el órgano que representa la máxima responsabilidad y autoridad para garantizar el desarrollo, implantación, correcto funcionamiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad; el cual se reunirá a lo menos una vez al año, pudiendo reunirse de manera extraordinaria en cualquier momento si fuese necesario.

El Comité de Mejoras, como su nombre lo indica, tiene por objeto promover e implementar mejoras continuas, cambios y revisiones del Sistema; sus principales funciones son obtener ideas y sugerencias desde todo el personal, las cuales van orientadas al mejoramiento continuo de los procesos, también analiza estas ideas y sugerencias para clasificar aquellas que sean factibles y que apunten a resultados efectivos y eficientes para así poder elaborar planes de acción para implantar estas sugerencias y por último debe realizar un análisis y seguimiento a las no conformidades para reportar su estado y las conclusiones a las cuales ha llegado el Comité de Calidad de la División. El comité se reúne tantas veces como sea necesario, teniendo como obligatoriedad reunirse una vez al mes, sesión en la cual deben levantar las respectivas actas. Los miembros de éste comité son definidos por el Comité de Calidad de la División.

Para poder tener una comunicación con los clientes del Banco (clientes internos), la división utiliza diversos canales de comunicación con ellos, uno es **Intranet** en el cual se despliega información general de la forma de operar, los requisitos legales de los principales procesos, preguntas frecuentes y cualquier otro tipo de información de carácter general, el principal canal de comunicación con clientes internos es el correo electrónico, que permite hacer llegar información en forma oportuna. Otro canal son las **Visitas a Sucursales**, las cuales se utilizan ante necesidades puntuales y se realizan para dar a conocer y explicar el funcionamiento de la División o de alguna unidad en particular y para recoger las inquietudes de los clientes. La **Línea Directa Administración** es para que los clientes internos puedan reportar situaciones especiales o reclamos sobre alguno de los procesos o servicios ofrecidos, la cual debe tener respuesta en un plazo no superior a 24 horas. El **Sistema de Requerimientos** es un sistema computacional para recibir los requerimientos de los clientes en alguno de los servicios ofrecidos. Por último el **Sistema de Atención de Clientes** es un sistema computacional que registra los reclamos y los servicios requeridos por las unidades.

Los objetivos de la calidad se fijan cada año, y se relacionan directamente con los indicadores establecidos; los requisitos de los clientes, reglamentarios y propios de la organización se encuentran definidos para cada uno de los procesos que conforman el sistema.

Cada proceso que proporciona un producto o un servicio a un cliente tiene identificados los siguientes requisitos:

- las especificaciones de los clientes, tanto los relativos al producto final como los de servicios o actividades de entrega y los posteriores al mismo.
- Los no establecidos por el cliente, pero que son necesarios para el uso del producto, los cuales son fijados por el Banco, así como cualquier requisito adicional que la organización considere necesario tener identificado.

- Los legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio.

1.3 Objetivo estratégico, misión y visión del Banco.

El **objetivo estratégico** de la entidad es “crecer en satisfacción de clientes”, por el cual se trabaja fuertemente en tres puntos:

- aseguramiento de orientación hacia el cliente, de acuerdo al segmento al cual pertenece.
- simplificación y mejora de los procesos.
- fomentación del trabajo en equipo con una alta motivación.

Su **misión** es “instaurar una cultura de calidad”, esto se lleva acabo poniendo especial énfasis en lo que el cliente quiere, tomando conocimiento de sus necesidades; alineando a toda la organización para cumplir e incluso superar sus expectativas; ofreciendo una gran innovación tanto en procesos como en tecnología. La misión tiene como fin el apoyar el logro de los resultados financieros a través de la satisfacción y lealtad del cliente y del personal.

La **visión** es “tener el mejor servicio a clientes de la banca”, lo que se logra a través de clientes contentos, que usen los productos del Banco, que den una buena recomendación de la entidad y lo más importante que nunca se vayan.

1.4 Centralizados hacia los clientes.

La Dirección de Calidad implementó **ACME**, sigla que significa Analizar, Comparar, Mejorar y Ejecutar, la cual es una adaptación de algunas metodologías universales como lo es SIX SIGMA, a la realidad que se genera en la entidad, ACME

es de carácter corporativo y su objetivo es optimizar los procesos de negocio del Banco, con una clara orientación de servicios a clientes.

El inicio de esta metodología se concretó en octubre de 2005, la idea principal fue aplicarla a nivel corporativo de una manera estándar para la mejora de los procesos, los cuales deberían haber entregado buenos resultados a contar más menos desde julio de 2006.

Toda esta implementación se pone en marcha ya que el principal foco de la entidad son los clientes, por lo cual existen variables que mueven a la acción, las cuales se separan en:

- variables blandas: que se refieren a la satisfacción de los clientes o a la recomendación que puedan hacer éstos.

- variables duras: entre ellas la fuga de los clientes y el uso de los servicios brindados.

A fin de llevar un seguimiento estricto se realizan mediciones periódicas sobre éstas variables:

- satisfacción neta de clientes externos: se lleva a cabo a través de encuestas externas que son realizadas con el fin de hacer un seguimiento a las políticas y acciones, la cual es realizada trimestral, semestral y/o anualmente, la cual es medida con notas de 1 a 7.

- recomendación: son las respuestas a las preguntas de la encuesta.

- fuga: se refiere a los abandonos anuales de clientes, los cuales se dividen por el stock de clientes del año anterior.

- uso: se refieren a indicadores de vinculación y actividad.

Lo básico que debe saber todo funcionario del Banco respecto de los clientes externos es que todos tienen derecho a reclamo y para esto la entidad dispone de canales expeditos para que se puedan efectuar de la mejor forma posible los reclamos. Otro punto importante es que todo cliente tiene derecho a recibir una respuesta a sus reclamaciones en los tiempos establecidos por la entidad; si el cliente no se encuentra conforme tiene derecho a apelar por éste, caso en el cual también hay tiempos predeterminados de respuestas. A modo de mejorar continuamente el Banco registra todos los reclamos en forma centralizada, para así trabajar en estos y establecer las mejoras adecuadas para el servicio.

Los reclamos son recepcionados por las áreas comerciales que se encuentran en contacto con los clientes y a través de un número telefónico destinado al efecto; si los reclamos son recibidos directamente por algún ejecutivo de cuentas, el mismo deberá gestionar la solución al problema, contando en todo momento con el apoyo explícito de las unidades respectivas; desde el momento en que se le formula un reclamo él es el encargado de proporcionar directamente una respuesta al cliente molesto o insatisfecho. Si el reclamo se recepciona por un funcionario del área operativa, entendiéndose por tales vigilantes o cajeros, deberán derivar al cliente hasta el Director de la sucursal o Supervisor Comercial respectivo.

El compromiso del Banco es dar respuesta a todos los reclamos y solicitudes dentro de los estándares que se encuentran definidos; frente a determinadas situaciones en que el cliente se vea claramente perjudicado por la actuación del banco, éste se encuentra en la obligación de responder a favor del primero. Se entiende que es responsabilidad del banco cuando:

- se actúa en contra de la normativa legal vigente.
- no se han agotado todas las instancias para contactar al cliente y solucionar un problema que pueda acarrear algún perjuicio para él.

- no se prestó una asesoría correcta, incluyendo la omisión de información relevante para una adecuada toma de decisiones.
- se haya ofrecido productos o servicios con beneficios inexistentes o distintos a los determinados por el banco.
- no se ha cumplido con los acuerdos establecidos con el cliente.

Los reclamos son tomados como una gran oportunidad para satisfacer los requerimientos de los clientes, lo que puede llevar incluso a generar nuevos negocios. Mientras más satisfecho se encuentren éstos con el servicio brindado, más leales serán con la entidad y así se evitarán malas recomendaciones o el posible abandono.

También se les da una gran importancia dentro de la organización a los clientes internos, ya que en la medida que éstos están satisfechos con la calidad de servicio que reciben de las distintas unidades de la empresa, el cliente externo se encontrará a gusto con el Banco, por esta razón para que las distintas áreas del banco conozcan cual es el nivel de satisfacción de cada cliente interno, se lleva a cabo una encuesta, que entrega información para el mejoramiento de la calidad de servicio, en la cual participa todo el personal de Banco. Cada persona dependiendo del área en la cual se desempeña contesta una encuesta distinta, ya que se debe marcar la diferencia en los distintos servicios que cada uno de ellos recibe.

Esta encuesta es llevada a cabo por la Dirección Corporativa de Calidad y Servicio a Clientes a través de Intranet, la Dirección centraliza todas las respuestas, obtiene los resultados y los distribuye hacia los empleados. Una vez entregados los resultados, cada una de las unidades evalúa lo que debe superar y reacciona generando planes de mejora para sus falencias. Es en esta fase en que la Dirección de la Calidad presta asesorías a quienes lo requieran, con el fin de mejorar el nivel de satisfacción y la calidad del servicio de sus clientes internos.

Capítulo II: Mejoramientos al Interior de la Entidad.

2.1 Importancia de una mejora en los servicios.

La calidad desde la perspectiva interna es mirada como un negocio, la cual entrega resultados reales si es llevada a cabo a través de la implementación del sistema de gestión de calidad.

A través de los resultados que se refieren a la satisfacción de los clientes se identifica que las sucursales con mejores auditorías demuestran tener un 26% más en satisfacción que las que se encuentran peor evaluadas. Se agrega además que las sucursales con mejores cuadros de mando tienen un 40% más de satisfacción de sus clientes, desde otro punto las sucursales que no presentan quejas de atención cuentan con 12 puntos más de satisfacción que las que si las tienen; los clientes que se encuentran insatisfechos por alguna razón en particular se fugan 4 veces más. Como dato relevante se indica que los clientes que se encuentran satisfechos con el Banco dejan un margen de MMUS\$ 5.6 anuales y que las sucursales que poseen una mayor satisfacción tiene un 31% más de ventas que las demás.

Para que los servicios ofrecidos a los usuarios, sean cada vez mejores, se entrega una capacitación permanente de los empleados. Los funcionarios pueden optar a cursar carreras universitarias y técnicas, contando con el apoyo de la empresa. Además pueden realizar programas de formación en diferentes temas entre los cuales se destacan, economía, marketing, globalización, internet, ética y solidaridad. Como dato podemos tomar lo ocurrido en el periodo 2004, año en el cual 178 funcionarios cursaron carreras de nivel superior; 400 empleados participaron en programas de formación; se ocuparon 255.643 horas hombre en este aspecto, de las cuales un 56% del personal obtuvo formación y un 51.2% accedió a formación on-line.

Además el banco cuenta con un premio a nivel interno de excelencia en los servicios, llevado a cabo por la “Dirección Corporativa de Calidad y servicio al Cliente” desde hace diez años, el cual consiste en entregar un reconocimiento a las personas que destaquen por su compromiso con el servicio, ya que se percibe que la satisfacción de los clientes pasa por una superación de las expectativas generadas.

La percepción que se tiene de este premio es muy positiva y con los años se ha transformado en un estímulo importante en el quehacer de los funcionarios, dado que participan de manera activa en la elección del merecedor del premio para cada postulación. La gran difusión que el premio tiene durante todo el año permite conocer en forma pública a los ganadores y las acciones que permitieron su elección. De este modo se logra ejemplificar las actitudes que busca el banco en el logro de sus objetivos de calidad. Los empleados merecedores de este premio coinciden en destacar que el haber sido reconocidos por su excelencia en la atención de los clientes, les ha permitido crecer como personas, darse a conocer en la empresa y potenciar el desarrollo de sus respectivas carreras al interior de la organización.

2.2 Nuevas iniciativas.

Como una manera de entregar una capacitación permanente en el ámbito de la calidad, el Banco cuenta con un taller denominado “Tu Eres Calidad” el cual se encuentra en funcionamiento desde el mes de julio del año 2006, en el que se promueve una cultura de servicio de excelencia entre los funcionarios del banco, reforzando los criterios de servicio de disponibilidad, cumplimiento y compromiso.

El taller busca a través de la exposición de un experto, que cada uno de los asistentes pueda identificar dentro su propio ámbito de acción, las actitudes que ayuden a mejorar la calidad de servicio. Otro objetivo del taller es enfatizar que la calidad no solo aporta a mejorar la satisfacción de los clientes, sino que también,

permite la generación de nuevas oportunidades de negocios. Durante el año 2006 participaron de éste taller 1.300 empleados.

El Banco se ha esforzado en muchos aspectos para poder destacarse de entre los demás de su industria, tratando cada vez de ir innovando en materias que satisfagan a sus clientes, entre los nuevos servicios que ha puesto en funcionamiento, se encuentra el denominado “Súper Caja”, el cual es una red de centros de recaudación y pagos, que se encuentra orientado preferentemente a la atención de clientes no titulares. Su objetivo es mejorar la calidad de servicio, descongestionar las sucursales del banco, captar nuevos clientes y ser un apoyo al proceso de bancarización.

Otro servicio es “Vox”, el cual es un centro de atención telefónica denominado como el mejor de Latinoamérica, que unifico los distintos centros de atención telefónica que poseía el Banco con anterioridad, el cual entrega a ejecutivos y clientes soluciones rápidas a sus necesidades de servicio y de venta. Éste cuenta con la mejor tecnología para la atención telefónica, el mejor y más especializado equipo humano conformado por 300 ejecutivos, un sistema de segmentación de clientes para así poder darles una atención preferente, cuando los ejecutivos no puedan contestar las llamadas y por último posee un sistema de correo electrónico para que se puedan derivar los requerimientos de los clientes, desde los especialistas hacia los ejecutivos de cuenta, en el caso que la solución no se pueda resolver en línea.

También se esta implementando los “administradores de filas en sucursales”, los cuales proporcionan un orden y comodidad para los clientes, ya que éstos al entrar en las dependencias de la sucursal ingresan, en una maquina dispuesta para el servicio, su RUT y así de esta manera obtienen su número de atención y esperan cómodamente sentados su turno, sin tener que permanecer en una fila para su atención. Este servicio entrega una mayor comodidad y confort al cliente, una mejor

atención y ayuda a conocer a los clientes y así obtener información para innovar e implementar mejoras.

Capítulo III: Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad.

3.1 Comparación con otras entidades del sector.

El Banco experimentó un posicionamiento constante desde el tercer trimestre del año 2005 en relación con la calidad de atención a clientes y gestión de reclamos. Así lo reveló la Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras la cual lo ubica como el mejor banco en relación con su competencia relevante en tasa de reclamos cada 10.000 deudores y tiempos de respuestas, en lo que ha reclamos realizados por sus clientes se refiere.

Datos del informe:

- La tasa de reclamos por cada 10.000 deudores cayó un 20%, demostrando una gestión superior a la competencia relevante que solo mostró una baja de un 4%.
- La tasa de reclamos del cuarto trimestre del año 2005 es mejor que la de la competencia: 4.8 cada 10.000 deudores, mientras que el que los que le siguen tiene 5.2; 7.3; 6.5; 7.8 y 10.2.
- La mejor calidad de respuestas y el porcentaje de reiteraciones por información es de 0%.
- Finalmente, el tiempo promedio de respuesta del Banco es de 11 días, número inferior al de la competencia relevante que es de 12 días.

3.2 Distinciones.

3.2.1 Premio nacional a la calidad

Luego de pasar por un riguroso proceso de evaluación, el Banco obtuvo el Premio Nacional a la Calidad en el año 2006, en la categoría de gran empresa. Este reconocimiento es el máximo galardón de calidad al que puedan aspirar las compañías en Chile, el cual es entregado hace diez años por el “Centro Nacional de Productividad y Calidad” y reconoce a las empresas y organizaciones de nuestro país que demuestran una gestión de excelencia en todos los criterios valorados.

El Banco demostró una gestión equilibrada según el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, destacando principalmente en liderazgo, gestión y compromiso con sus empleados; responsabilidad social y resultados financieros y globales de la organización. Las autoridades de la entidad destacaron que la obtención de este premio no fue una tarea fácil y que es fruto del trabajo de muchos por construir una cultura de calidad además se resaltó que “la calidad y la excelencia no cuentan con límites, por lo que es tarea de todos los recursos de la entidad trabajar en ella día a día”. Este reconocimiento los compromete aún más a seguir avanzando con la misma fuerza y foco estratégico para lograr ser los mejores en beneficio de los accionistas, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en su conjunto.

La ceremonia de premiación se llevo a cabo el día 11 de abril del año en curso, ante más de 250 personas, en la cual se destacó la importancia de trabajar con modelos de gestión de excelencia que permitan al país tener una mejora tanto en su productividad como en su competitividad.

El espíritu del Banco para este año y los que vienen, es seguir mejorando día a día, para así poder ser reconocidos como los mejores tanto en resultados económicos, como en la percepción que tienen los clientes sobre ellos; para lograr

esta meta se propone trabajar tenazmente para poder brindar un excelente servicio a todos los clientes.

3.2.2 Banco chileno del año.

La entidad fue reconocida como la mejor del año 2006 en Chile, por la revista norteamericana Latin Finance. Este premio reconoce anualmente a las entidades financieras que presentan el mayor crecimiento de activos, incremento de su rentabilidad, relaciones estratégicas, servicio al cliente, precios competitivos y productos innovadores entre otros. Esta misma revista en conjunto con la consultora Management y Excellent, en el año 2005, reconoció al Banco como el más ético, transparente y con mejor gobierno corporativo de Latinoamérica.

3.2.3 Empresa más admirada en Chile.

Un prestigioso diario nacional de negocios junto con una de las más importantes consultoras, distinguieron al banco como la “Empresa más admirada en Chile” , esta premiación se lleva a cabo a través de un estudio que la consultora elabora en base a una encuesta realizada a 3.000 líderes de opinión de las principales compañías del país. En esta oportunidad los aspectos evaluados en la encuesta fueron: estrategia de negocios, solidez financiera y resultados, capacidad de innovación, calidad de productos, marketing e imagen corporativa, información al exterior, calidad del personal y ejecutivos, gobierno de la empresa y responsabilidad social empresarial. En el año 2004 aparecía en el lugar número 12 del ranking y en el año 2005 subió hasta el número 8, los tres atributos mejor evaluados en el periodo 2005 fueron la solidez financiera y resultados, gobierno corporativo y estrategia de negocios.

Por su parte la revista inglesa Euromoney, en los años 2004 y 2005, ubico a la organización como la empresa con mayor transparencia y los mejores procesos en

gobierno corporativo de Chile, luego de que fueron analizados cinco temas: transparencia en la propiedad de las acciones, transparencia financiera, estructura y funcionamiento de directorio, relación con el público clave y alineamiento de la dirección con los intereses de los accionistas.

Además en el año 2005 la empresa de investigación de mercados y opinión pública Adimark junto con un diario de circulación nacional, lo reconocen como la segunda entidad más destacada. Para llegar a este resultado se realiza una medición en base a una encuesta cuantitativa, la cual es realizada a más de cien empresarios la cual contempla la evaluación de trece categorías, en el año 2004 la empresa se encontró situada en el cuarto lugar.

3.2.4 Premio Iberoamericano a la calidad.

En la ceremonia realizada en nuestro país en el marco de la última Cumbre Iberoamericana de Jefes de estado y de Gobierno, en el mes de noviembre de 2007, el Banco obtuvo el Premio Oro; el cual es otorgado desde el año 2000 en las sucesivas cumbres a aquellas organizaciones, sin distinguir su sector ni tamaño, que hayan destacado por sus resultados y por su excelente calidad de gestión, siendo así un ejemplo de productividad y competitividad para la región, para lograr ser ganadora tuvo que competir con entidades de seis países iberoamericanos, la evaluación para ser merecedora de ésta distinción fue llevada a cabo por más de 110 peritos de 15 países y un jurado internacional formado por 15 expertos de 13 países.

3.3 Logros al interior de la entidad.

Debido al excelente servicio con que se encuentra calificado, el Banco, durante el año 2005 sus resultados se vieron incrementados en un 16.4%, llegando a tener una utilidad de M\$239.710.-

Durante el mismo periodo los prestamos realizados al segmento de banca personal crecieron en un 20.3%, los prestamos otorgados a la banca pyme se elevaron en un 27%, los prestamos a microempresarios crecieron en un 30%. Los clientes totales aumentaron en un 11.9%, cerrando este periodo con 2.2 millones de clientes, además se produjo un incremento en los indicadores de satisfacción de clientes, mejorando un 20% en los distintos segmentos de la entidad.

Capitulo IV: Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión se centralizan en la medición de resultados no financieros, los que de una forma u otra se llegan a traducir en las causas finales de los efectos financieros. Estos son relaciones entre variables cuantitativas y cualitativas, las que le son de una gran utilidad a la empresa ya que permiten analizar y estudiar las situaciones y tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado.

Se pueden expresar a través de valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; los cuales deben representar el comportamiento de los procesos operacionales y entregar datos para tomar acciones ya sean de carácter preventivo o correctivo. Si son aplicados en el momento oportuno se puede llegar a tener el control adecuado sobre situaciones dadas, sin tener que llegar a incurrir en los costos que significan corregir errores ya ocurridos.

4.1 Indicadores de gestión en la empresa en estudio.

La empresa en estudio se focaliza en cuatro aspectos relacionados con la calidad, los cuales ya fueron tratados en el Capitulo I “*Conocimiento de la Organización*”, que se refieren a clientes, procesos, personas y liderazgo. Durante el proceso de recolección de antecedentes se llego a obtener conocimiento que la

empresa utiliza este tipo de indicadores para medir su gestión, desconociéndose la cantidad usada.

A través de ellos se obtienen los resultados, para que luego la información sea procesada y despachada, para que de esta manera se tomen las medidas en caso que sea necesario. Entre los indicadores que emplean y de los cuales se tomo conocimiento se encuentran:

- 1) **Satisfacción del cliente externo:** está medición es realizada a sus clientes a través de encuestas que son realizadas en forma mensual, la cual es realizada por una consultora externa a la organización, quien llama a una selección de clientes de cada una de las sucursales, aplicándoles un cuestionario con escala de evaluaciones que son realizadas por el mismo cliente.
- 2) **Satisfacción del cliente interno:** se realiza una encuesta por medio de Intranet, en la cual las áreas comerciales miden por medio de escalas de medición el desempeño de las distintas áreas.
- 3) **Recomendación:** éstas son las respuestas que dan los clientes encuestados a las preguntas que les son realizadas por medio de la consultora encargada.
- 4) **Fuga:** se refiere al abandono que realizan los clientes desde la entidad, el cual es medido en forma anual.

4.2 Propuestas de indicadores de gestión.

A continuación se propondrá una diversidad de indicadores de gestión, enfocados a los cuatro aspectos de mayor relevancia para la calidad en la empresa en estudio.

4.2.1 Indicadores desde la perspectiva del cliente.

- 1) **Grado de avance de acciones correctivas y preventivas:** realizar un seguimiento de las medidas que se han tomado para llevar a cabo la solución de un problema en particular que este afectando un proceso o bien tomar las medidas necesarias para que la posible falla que se identifico no entorpezca el buen desempeño de las operaciones.
- 2) **Distanciamiento de clientes por motivos de mala atención:** abandono de clientes de la entidad, luego de haber formulado reclamos que tengan su fundamento en la mala atención recibida por parte del personal de la entidad.
- 3) **Distanciamiento de clientes al recibir mejores ofrecimientos de parte de otras entidades:** cantidad de clientes que se alejan del banco por la causal de que otra entidad les entrega mejores productos y servicios que los que actualmente el Banco les proporciona.
- 4) **Seguimiento de las necesidades de los clientes:** estar en forma permanente tomando conocimiento de las necesidades actuales y potenciales de los clientes ya sea a través de encuestas en forma periódica o por medio de las sugerencias recibidas en el momento que se encuentra en contacto con el personal del Banco.
- 5) **Análisis de los reclamos recibidos por parte de los clientes:** tomar conocimiento de los reclamos que llegan a la entidad, para así a través de estos mejorar los procesos en que se centren la mayor cantidad de reclamos y tomar acciones sobre aquellos que no sean de alta frecuencia para mejorarlos de manera definitiva.
- 6) **Cumplimiento de las expectativas de los clientes:** medir el grado de avance respecto de la satisfacción de los clientes con los servicios y productos ofrecidos por parte de la entidad, la cual se podría medir ya sea por encuestas a través de los correos de los clientes o por

medio de llamados telefónicos en los que éstos expresen su conformidad con el Banco.

- 7) **Uso de los productos por parte de los clientes:** medir a través de informes internos de las áreas comerciales de la frecuencia con que los clientes utilizan los productos que tienen contratados con el Banco.
- 8) **Contratos fijos o renovados durante el periodo:** cantidad de contratos que son renovados luego de que estos terminan su tiempo de vigencia, lo cual se puede realizar por un seguimiento anual de los datos que cada ejecutivo, entrega de la cantidad de clientes que tiene en cartera.
- 9) **Incremento de los clientes:** cantidad de nuevos clientes que llegan a contratar servicios a las dependencias del Banco dentro del periodo de un año, medido también a través del análisis de la cartera de clientes de cada ejecutivo.
- 10) **Pedidos recibidos por parte de los clientes en relación con los productos y servicios ofrecidos por parte de la entidad:** cantidad de incremento en el numero de solicitudes hechas por parte de los clientes cuando son contactados por personal del banco para realizarles algún ofrecimiento y éstos responden de una manera favorable, a través de un listado con el total de clientes contactados y otro que indique cuales tomaron algún tipo de servicio luego de este procedimiento.
- 11) **Beneficio obtenido por clientes:** margen de utilidad que deja cada cliente por pertenecer a la entidad, medido a través de un análisis efectuado por el departamento de finanzas del Banco.
- 12) **Numero de quejas y reclamos que llegan por parte de los clientes:** cantidad de quejas y reclamos registrados en la base de datos de la empresa, así como también los que son recogidos directamente por las personas que prestan servicio personalmente dentro de la empresa.

- 13) **Rentabilidad por segmento de clientes:** porcentaje de rentabilidad que deja la cartera total de clientes pertenecientes a un segmento específico dentro de la organización.
- 14) **Porcentaje de usuarios encuestados satisfechos con el servicio entregado de parte de la empresa:** cantidad de clientes que se encuentra totalmente satisfecho con el servicio que han recibido de parte de la empresa desde que utilizan los productos y servicios que ésta pone a disposición de ellos. Medido a través de encuestas tanto telefónicas como por medio de correos electrónicos.
- 15) **Numero de visitas realizadas a los clientes:** cantidad de veces en el año que un ejecutivo visita personalmente a un cliente para ofrecerle productos o servicios, medido a través de un historial de la frecuencia con que se llevan a cabo las visitas.
- 16) **Numero de visitas que el cliente realiza a las dependencias de la empresa:** frecuencia con que el cliente se dirige hacia las oficinas de la entidad, lo cual se puede medir por medio de una bitácora diaria en un periodo determinado, en la cual se registren los datos de la persona que visito el Banco.

4.2.2 Indicadores desde la perspectiva de las personas.

- 1) **Rotación de los empleados:** frecuencia de tiempo en la cual los empleados son cambiados de su actual puesto o dejan de prestar servicios a la entidad, medido por medio del departamento de recursos humanos en un lapso de tiempo determinado.
- 2) **Tiempo de formación de los empleados:** cantidad de horas que los empleados son instruidos anualmente en programas de capacitación, con el ánimo de prestar un mejor servicio a los clientes.

- 3) **Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario:** cantidad de horas de formación que se le dedica a cada funcionario de la entidad.
- 4) **Porcentaje de empleados capacitados dentro del año respecto de la dotación efectiva:** cantidad de empleados que reciben capacitación en el año en comparación con la cantidad total de funcionarios que posee la empresa.
- 5) **Costo anual de formación de los empleados:** costo total invertido para llevar a cabo la capacitación de los empleados de la empresa, informado por el área de recursos humanos en conjunto con el área de finanzas.

4.2.3 Indicadores desde la perspectiva de los procesos.

- 1) **Tiempo utilizado en relación a la atención de clientes:** cantidad promedio de utilización de tiempo que dedica cada ejecutivo en la atención de un cliente.
- 2) **Cantidad de ventas cerradas:** número de ventas realizadas con éxito en un periodo determinado.
- 3) **Tiempo transcurrido entre el contacto realizado por el cliente y la respuesta a su requerimiento:** medición del tiempo en horas que tarda un proceso para entregar definitivamente la solicitud presentada por el cliente. Lo cual puede ser llevado a cabo por mediciones del área de operaciones de la entidad.
- 4) **Disponibilidad de atención hacia los clientes:** medición de la calidad de servicio entregada por parte de los ejecutivos hacia los clientes en el momento en que éstos solicitan ser atendidos por ellos ya sea personalmente, por medio de correos o bien a través de la línea telefónica. Medición que se puede llevar a cabo a través de las respuestas que los clientes entreguen referente al tema, en un

momento determinado, en que decida llevarse a cabo una investigación de este tipo.

- 5) **Gastos por servicio de clientes:** cantidad de dinero destinado a la atención de clientes y a los productos que les son ofrecidos.
- 6) **Porcentaje de rechazos:** porcentaje de la cantidad de rechazos obtenidos por parte de clientes tanto internos como externos, en un momento dado en que se produzca un intercambio de productos o servicios.
- 7) **Costo por producto:** costo individual de los productos que ofrece el Banco a sus clientes.
- 8) **Cantidad de rechazo a proveedores:** cantidad de entregas rechazadas a proveedores por motivos de cumplir con los requisitos generales, lo que provoca el retraso del proceso completo. Medido a través del seguimiento del cumplimiento de las especificaciones generales de cada uno de los procesos tomando como referencia encuestas de carácter interno de cada uno de los usuarios de los distintos procesos.
- 9) **Número de llamadas atendidas:** cantidad de llamadas que son atendidas mensualmente por parte del personal destinado para estos efectos, midiéndolo a través de los registros computacionales por medio del cual operan los encargados de recibir los llamados de los clientes.
- 10) **Tiempo de cumplimiento de respuesta según el margen especificado:** tiempo transcurrido entre que el cliente plantea algún tipo de duda y la respuesta a esto, medido ya sea en horas, días o semana para tomar un punto de referencia si llegara a ser necesario poner acciones correctivas en caso que los tiempos superen a los especificados.
- 11) **Capacidad de las tecnologías de la información:** capacidad aportada por la implementación de nuevos servicios tecnológicos para la mejor atención de los clientes.

- 12) **Costos de errores administrativos:** costo de los errores incurridos por los empleados del banco que perjudiquen de una mala manera el accionar de la entidad.
- 13) **Cantidad de contratos activados sin error:** numero de aperturas de contratos que son procesados de una manera correcta en un primer intento.
- 14) **Número de reclamos recibidos producto de la implementación de nuevos servicios de atención a clientes:** cantidad de reclamos registrados por motivo de la implementación de nuevas tecnologías a la entidad, las cuales no favorecen en relación a la satisfacción de los clientes al usar estos servicios.
- 15) **Tiempo de espera entre pedido y entrega:** cantidad de tiempo en que tarda en concluir el ciclo de ventas, medición que puede ser realizada por la parte operacional al tomar conocimiento si se cumple el tiempo estándar especificado o el tiempo es menor o mayor.
- 16) **Numero de procesos mejorados:** cantidad de procesos que han sido mejorados en un lapso de tiempo determinado, producto del buen conocimiento que se tiene de las operaciones de la organización.

4.2.4 Indicadores desde la perspectiva del liderazgo.

- 1) **Cuota de mercado:** realizar una medición comparativa con las demás entidades del sector, para saber que proporción de mercado abarca la entidad, respecto de sus competidores más cercanos.
- 2) **Innovación en tecnología:** grado en que la entidad se preocupa por innovar a través de recursos tecnológicos que los pongan por encima de sus competidores.

- 3) **Productos nuevos ofrecidos a los clientes por año:** lanzamiento de nuevos productos en el periodo de un año que vayan en beneficio de los clientes. Medidos a través del área de marketing.
- 4) **Cantidad de empleados que tiene la empresa en proporción al número de clientes con que cuenta:** dotación total de la empresa en relación al número de clientes, para tener una proporción de la cantidad de empleados que podrían dar servicios a cada uno de los clientes con que se cuenta.
- 5) **Tiempo medio para la toma de decisiones:** cantidad de tiempo que se demoran los altos ejecutivos en tomar decisiones en beneficio directo de los clientes.
- 6) **Numero de sugerencias recibidas por parte de los empleados:** cantidad de sugerencias registradas que son entregadas por los empleados ya sea por su propia iniciativa o por motivo de que recibieron directamente alguna de parte de los clientes.
- 7) **Cantidad de sugerencias por parte de los empleados que fueron analizadas e implementadas:** numero de sugerencias recibidas por parte de los empleados analizadas por la dirección y la cantidad de éstas que fue implementada con éxito.
- 8) **Gasto total en desarrollo de competencias:** gasto total en que se incurre en un periodo determinado para brindar formación a los empleados que cuentan con cargos importantes dentro de la organización.
- 9) **Veces en que se reúnen los altos mandos con el personal operativo para verificar el funcionamiento de sus labores:** cantidad de tiempo destinado para verificar en terreno el desempeño de las funciones de los empleados del Banco por parte de sus superiores.
- 10) **Numero de empleados que se encuentran satisfechos de pertenecer a la dotación de la empresa:** cantidad de funcionarios que se encuentra en plena satisfacción con el cargo que ocupa y de

pertenecer a la organización. Medido a través de encuestas realizados internamente a los empleados de manera anual.

- 11) Grado de compromiso de la dirección superior hacia la calidad:** grado en que los altos mandos de la organización, presentan iniciativas y se comprometen por entregar una mejor calidad de servicios a sus clientes.

INFORMACION DE UN GRUPO DE ENTIDADES CON RELACION A SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

A continuación se tomara como referencia la experiencia de otras empresas en relación a la aplicación de sistemas de gestión de calidad, pero de una forma más general, las cuales serán descritas como manera de contar con la referencia de otras organizaciones, la presente información fue recolectada a través de publicaciones que las mismas empresas realizan en diversos medios, mayoritariamente a través de sus páginas de web.

Soquimich

Esta entidad se creo en el año 1968, con motivo de dar una reorganización a la industria salitrera chilena. En un principio tenia una propiedad compartida, después de un transcurrido en lapso de tiempo se nacionalizó y quedo en manos del Estado de Chile, en el año 1983, comenzó su privatización, la cual concluyó en el año 1988. En estos días la empresa invierte en sus clientes, tratando de entender sus necesidades y ofreciéndoles las mejores formulas de negocios, para de esta manera garantizar su crecimiento.

Una de las principales preocupaciones de la compañía se enfoca en garantizar una entrega adecuada y oportuna de sus productos, además de contar con una excelencia operacional para lograr una alta productividad y eficiencia, la aplicación constante de la calidad en todos sus procesos a conllevado a que la empresa cuente con cinco años de crecimiento sostenido, lo cual ha significado que sus ventas se han duplicado llegando a estar cerca de los US\$ 1.000 millones, a través de este incremento Soquimich pretende invertir en pos de su capacidad productiva, para de esta manera tener una mejor posición de mercado para dar una mayor satisfacción a la creciente demanda que están teniendo de sus productos. La empresa cuenta con una política de desarrollo sustentable, en la cual señala entre otras cosas, la

importancia de la calidad al interior de la entidad, no solo para presentarse con una mejor imagen en sus clientes, sino que también dar a conocer que esto es rentable ya que los resultados se ven incrementados.

Santanderbanefe

Santanderbanefe, es una empresa que cuenta con el reconocimiento del público por el hecho de pertenecer a un grupo prestigioso como lo es el Santander, cuenta con una segmentación diferente, pero no por esto es menos importante dentro de la industria financiera, ya que cuenta con un posicionamiento importante dentro de lo que es la banca.

Esta empresa en años anteriores también fue galardonada con el premio nacional a la calidad en su categoría de gran empresa, por su destacado modelo de gestión de calidad y servicio, las principales materias por las cuales les fue otorgada esta distinción se refieren a su trabajo en equipo, la gestión de liderazgo, la planificación estratégica, entre otros.

Además en otras instancias fueron condecorados con el premio Iberoamericano a la calidad, por ser reconocidos como una de las empresas con mejor gestión de calidad entre todos los países de la Región Iberoamericana. Asimismo obtuvo el reconocimiento de ser una de las mejores empresas para trabajar en Chile. Por ultimo la empresa cuenta con una certificación internacional como lo es la ISO 9001, en la cual se demuestra que la entidad se encuentra orientada a alcanzar la mejor calidad posible en todos sus procesos.

Enaex S.A

Esta entidad se encuentra dedicada a la fabricación de explosivos y al servicio integral de tronadura, utilizados por las principales empresas mineras de Chile y Perú. Cuenta con una trayectoria de 86 años y con 4 plantas productora, tiene una participación de mercado del 68% de manera directa y 95% de forma indirecta.

En el ámbito de la gestión de calidad, la empresa se encuentra en la búsqueda continua de la excelencia para desarrollar sus actividades, su sistema de gestión de calidad se desarrolla e implementa a lo largo de toda la organización para así poder desarrollar los procesos de una manera sustentable, además la mayoría de sus plantas se encuentra con certificación ISO 9001:2000.

En el año 1996, Enaex, comienza de una manera formal el proceso de gestión de calidad, es en este año cuando la compañía postula por primera vez al Premio Nacional a la Calidad, sin lograr ganar el premio, pero obteniendo una retroalimentación necesaria para trabajar profundamente en el ámbito de la calidad. El marco teórico que caracteriza la experiencia de calidad de esta empresa se da por tres componentes, el primero de ellos es el concepto de gestión de calidad, le siguen las normas ISO 9000 y las estrategias de recursos humanos. De esta manera la entidad dio un paso significativo en el mejoramiento continuo, para así poder lograr la satisfacción de los requerimientos de los clientes, posicionándose dentro del selecto grupo de empresas que en esa época se encontraban comprometidas de manera formal con la calidad.

Además la empresa cuenta con premios a nivel interno, denominados "Premios a la Actitud Positiva", los que se enfocan al aporte de ideas, los cuales se hacen posibles por medio de mecanismos formales, como una manera de fomentarlos y premiarlos.

Es en el año 2001, donde Enaex postula nuevamente al Premio Nacional a la Calidad, haciéndose merecedor del premio en la categoría de gran empresa, para merecer este galardón la empresa tuvo que demostrar que había incorporado valor agregado en sus resultados, como consecuencia de un esfuerzo sistemático y global de perfeccionamiento, lo cual se debió expresar en la relación con sus clientes, sus empleados, sus proveedores, otras empresas y su entorno en general.

La gran preocupación de la entidad es responder de manera eficiente las exigencias que le plantea el medio, es por eso que cuenta con un compromiso con las personas, una gran preocupación por los valores organizacionales, capacitación continua de todo su personal, entre otras, además la empresa puede exhibir orgullosamente, una diversidad de certificados de calidad ISO 9000.

Gerdau AZA S.A

Esta entidad tiene una trayectoria de más de 50 años, desarrolla sus actividades en el sector siderúrgico chileno, se dedica a la producción y abastecimiento de barras y perfiles de acero laminado, sus principales compradores son las áreas de construcción civil y la industria metalmecánica.

Una de las preocupaciones relevantes es el mejoramiento continuo de los procesos, para de esta manera satisfacer las exigencias de sus clientes. El modelo de gestión de calidad utilizado se basa en el Premio nacional a la Calidad y las normas ISO 9001. Son cuatro los puntos en los cuales se concentra Gerdau Aza:

- a) Compromiso y desarrollo de las personas y de la organización
- b) Planificación estratégica
- c) Gestión de los procesos
- d) Responsabilidad social

Los clientes son reconocidos como un público estratégico del negocio, la satisfacción de los clientes comienza con la planificación estratégica y consta de cinco procesos:

- a) escuchar a los clientes
- b) relación y lealtad
- c) medición
- d) resultados y evaluación
- e) mejora

En lo referente a escuchar a los clientes, se identifican cuales son sus requerimientos y sus expectativas, uno de los pilares fundamentales de este proceso son los colaboradores que se encuentran en contacto con los clientes. Se cuenta con procedimientos documentados para asegurar la satisfacción de los reclamos, solicitudes, inquietudes o consultas de los clientes, para de esta manera asegurar que sean apropiadamente escuchados y resueltos cada uno de ellos.

La relación y lealtad se encuentra enfocado en definir cada segmento de clientes para así poder atenderlos conforme a sus necesidades específicas.

Cada proceso es medido, según los estándares establecidos como una forma de asegurar el cumplimiento de las normas y estándares de atención a clientes.

Durante la planificación anual son revisados los resultados globales de satisfacción a los clientes y los indicadores de gestión respectivos, de la evaluación que resulte de estos se establecen planes de mejoramiento, los cuales son revisados durante el transcurso del año.

La política de calidad de la empresa se centra en satisfacer las necesidades de los clientes practicando calidad en todo lo que se hace; entregar productos y servicios adecuados a cada cliente, aplicando los principios, conceptos y practicas de

la gestión de la Calidad Total; fomentar la relación de confianza y de cooperación técnica con nuestros clientes y proveedores para mejorar permanentemente la calidad de productos y servicios; crear condiciones para que la dotación puedan aportar al logro de los objetivos de calidad y además realizarse como profesionales y personas; buscar estándares de productividad y eficiencia que permitan asegurar la solidez y el crecimiento del negocio y por último mantener coherencia con las normas éticas, legales y medioambientales.

La empresa cuenta con un comité de gestión, el cual se encarga de analizar las debilidades detectadas en el proceso autoevaluación, a través de estos análisis se establecen los programas de mejora. Los valores y principios de la entidad se difunden mediante reuniones, capacitaciones, evaluaciones y autoevaluaciones; de esta manera todo el personal toma conocimiento de las acciones, fortalezas y debilidades de la organización.

Una de las principales preocupaciones se refiere al personal que trabaja en la entidad, ya que se pretende contar con gente comprometida y de alto desempeño, para poder lograrlo se cuenta con un sistema de Gestión de Personas, la cual mantiene coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa y permite alinear en forma permanente al personal con los objetivos del negocio. Se privilegia la promoción interna y se da una gran importancia a las capacidades de los postulantes a la organización, la capacitación es una preocupación constante.

En lo referente a Gestión de los Procesos, se establecen dos objetivos: lograr una productividad competitiva y lograr una calidad única que se diferencia de las demás, para que de esta manera sea percibida y valorizada por los clientes. Para conseguir una mejora de los procesos productivos el personal cuenta con capacitación permanente en el ámbito técnico y conceptual sobre temas de gestión de calidad, herramientas de mejoramiento, estabilización de procesos y normas ISO. Además se utilizan los indicadores de gestión para llevar una medición y control periódico.

Entre los premios que ha recibido la empresa por su esfuerzo por mejorar cada vez más la calidad, se encuentra el “Premio Iberoamericano a la Calidad”, recibido en el año 2002, de manos del Rey Juan Carlos de España, distinción que les fue otorgada durante la cumbre Iberoamericana de presidentes realizada en Republica Dominicana. En el año 2001, 2003, 2004 y 2005 fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Chile, según el Instituto Norteamericano “Great Place to work” y la revista Capital.

CONCLUSIONES.

Para finalizar esta tesis, se procederá a dar conocimiento de las conclusiones obtenidas a través de la investigación llevada a cabo.

El objetivo general de este estudio fue determinar los efectos que trae consigo la aplicación de un sistema de gestión de calidad en los procesos operacionales, investigación que fue llevada a cabo tomando como ejemplo una entidad del sector bancario chileno.

Por lo visto durante la investigación se puede expresar que un sistema de gestión de calidad proporciona beneficios reales para las entidades que se preocupan de ser competitivas dentro de un mercado cada vez más exigente. La creación de gerencias de calidad, de comités de mejoras y de calidad, y de manuales que guíen de alguna manera el accionar de los empleados frente a determinadas situaciones proporciona una gran ayuda a las organizaciones, siempre y cuando estos sean difundidos al personal y no se queden simplemente guardados sin que nadie tenga conocimiento de ellos. No todos los beneficios que trae consigo la implementación de un sistema de gestión de calidad son tangibles, ya que no solo se basan en resultados financieros crecientes, sino que también abarca aspectos intangibles como lo son la satisfacción en la mente del consumidor y las posibles recomendaciones que estos puedan hacer si se encuentran plenamente complacidos con lo ofrecido por la entidad.

La inversión que se lleva a cabo por la empresa, tanto para brindar directamente una mejor atención a sus clientes, a través de la constante preocupación por entregarles nuevos productos o servicios que satisfagan sus necesidades y que muchas veces superen sus expectativas; como también las capacitaciones de personal frecuentes, sobre todo las que se refieren a la manera de brindar una mejor calidad de servicio para los clientes; y el mejoramiento de algunos procesos en particular, para que estos brinden el servicio adecuado tanto a clientes

internos como externos; rinde los frutos esperados, ya que como bien se planteo en un principio, un sistema de gestión de calidad más que un gasto es una inversión, que no necesariamente brinda grandes satisfacciones en el corto plazo, pero si se sigue aplicando de la misma manera que en un principio sin dejar de trabajar en forma continua, hace que la empresa cada vez vaya creciendo más frente a sus competidores y ganando una posición de mercado favorable que la haga verse de una manera sólida frente a los demás de su sector.

La motivación de los empleados para realizar de una manera eficaz su trabajo, es de gran ayuda en el proceso de implementación, la capacitación que se les entrega es fundamental en la difícil misión de instaurar una cultura de calidad, los reconocimientos a su trabajo como también los incentivos recibidos por su buen desempeño son de gran utilidad para que los recursos humanos de la entidad entreguen lo mejor de ellos cuando se trata de atender con excelencia a sus clientes.

Contar con diversos mecanismos para tener contacto con clientes, brinda un mejor funcionamiento dentro de la organización, ya que a través de ellos se pueden obtener soluciones rápidas, lo cual es bien visto desde la perspectiva de los usuarios, la inversión en nuevas tecnologías provee de nuevos mecanismos más útiles y rápidos para darle solución a diversos tipos de requerimientos tanto interna como externamente.

La utilización de indicadores de gestión es una buena posibilidad para medir el avance a lo largo del tiempo de la implementación de un sistema de gestión de calidad, ya que a través de ellos se pueden ir mejorando los procesos operacionales por medio de un conocimiento más minucioso de los mismos.

A través de los resultados obtenidos al realizar la aplicación de indicadores de gestión, los procesos pueden llevarse a cabo en forma más eficiente, tomando en cuenta cuales son las debilidades o fortalezas, para así poder tomar acciones correctivas o bien seguir operando en su forma actual, sin descuidar que los

procesos deben funcionar cada vez de una manera más óptima. Los indicadores se deben centralizar en los aspectos que tengan una mayor relevancia o impacto en la calidad final.

Por todo lo antes señalado se puede afirmar que un mejoramiento de los procesos operacionales a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad, entrega resultados favorables, si se trabaja fuertemente y se es perseverante en cuanto a su uso por parte de toda la entidad en conjunto. Se deja abierta la posibilidad para continuar con el estudio, pudiendo además llegar a realizar análisis financieros que entreguen variables comparativas entre los periodos que anteceden la aplicación del sistema de gestión de calidad y lo ocurrido luego de transcurrido unos periodos desde la implementación, para de esta manera poder ver como reaccionan los costos y las utilidades al mejorar los procesos operacionales.

ANEXO N° 1: Definiciones

- **Acciones correctivas:** acción tomada para eliminar las causas de las no conformidades, defectos u otras situaciones indeseables existentes, para prevenir su ocurrencia.
- **Acciones preventivas:** son acciones tomadas para eliminar las causa de potenciales no conformidades, defectos u otras situaciones indeseables, para prevenir su ocurrencia.
- **Administración por objetivos:** es un proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.
- **Aseguramiento de la calidad:** todas las actividades planificadas y sistemáticas, implementadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera, para entregar la confianza adecuada que una organización cumplirá con los requisitos de la calidad.
- **Auditoría de calidad:** examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados relacionados cumplen con disposiciones planificadas y si estas disposiciones se implementan en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar objetivos.

- **Calidad:** se entiende como el grado en que las características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias.

- **Control de la calidad:** técnicas y actividades operacionales que se usan para cumplir con los requisitos de la calidad.

- **Costo:** es la valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o un servicio. El precio y los gastos que tiene una cosa, sin considerar ninguna ganancia.

- **Gestión de calidad:** todas las actividades de la función general de gestión que determinan la política de calidad, objetivos y responsabilidades, y la implementan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, dentro del sistema de calidad.

- **Manual de calidad:** documento que establece la política de calidad y describe el sistema de calidad de una organización.

- **Planificación de la calidad:** actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad y para la aplicación de los elementos del sistema de calidad.

- **Política de calidad:** orientaciones y objetivos generales de una organización con relación a la calidad en la forma expresada por la dirección.

- **Procesos:** conjunto de actividades relacionadas, que tienen el propósito de producir un bien o un servicio para un usuario dentro o fuera de la organización.

- **Productividad:** puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Es la eficiencia en el uso de los recursos.

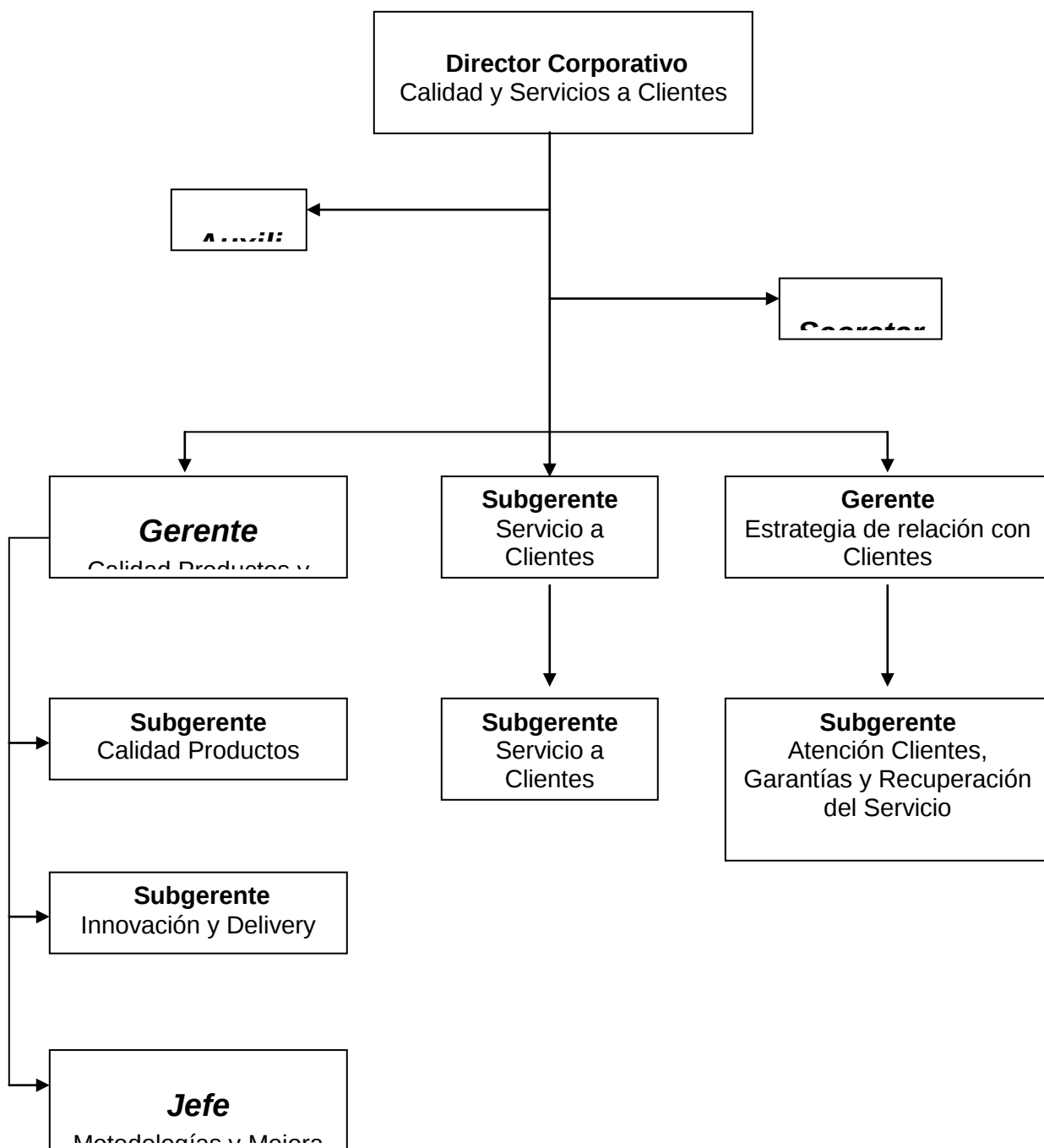
- **Rentabilidad:** se entiende como el resultado del proceso productivo, si el resultado es positivo la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo; si el resultado es negativo el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias.

- **Reproceso:** acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla los requisitos especificados.

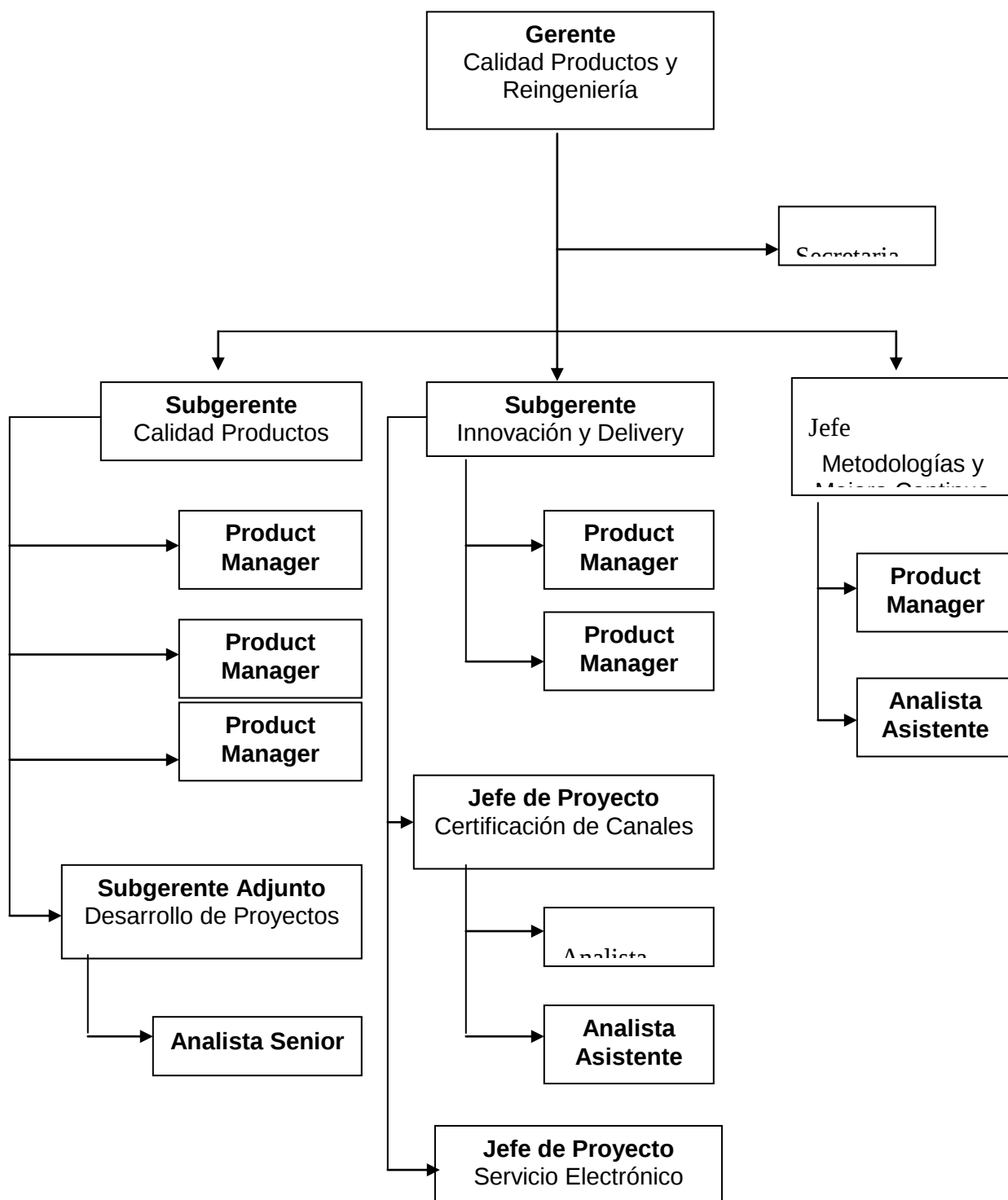
- **Resultados:** salidas logradas por una organización en el cumplimiento de los propósitos de un criterio, los resultados se evalúan sobre la base de rendimiento actualizado, rendimientos relativos a comparaciones apropiadas, la importancia de las mejoras en el desempeño y la relación de las mediciones de resultados con los requisitos claves de desempeño de la organización.

- **Sistema de Gestión de Calidad:** un sistema de gestión puede definirse como la estructura organizacional, políticas, responsabilidades, procedimientos y recursos necesarios para llevar a cabo una cierta función o atender una necesidad en la organización.

ANEXO N°2: Dirección Corporativa de Calidad y Servicio a Clientes.



ANEXO N°3: Gerencia de Calidad Productos y Reingeniería.



ANEXO N°4: División de Operaciones y Administración.

1) Gerente de Operaciones y Administración de la División.

Responsabilidades y Funciones	Depende Directamente de	En su ausencia delega en
<i>En su ámbito de competencia:</i> *Es el máximo responsable del Sistema de Gestión de Calidad y líder activo en cuanto a su implantación y mantenimiento. *Establece los objetivos de la calidad. *Debe provisionar recursos adecuados y suficientes para llevar a cabo las políticas definidas. *Debe aprobar de los procesos y subprocesos. *Tiene participación activa en el comité de calidad del banco. *Debe revisar periódicamente el sistema, con delegación en el comité de calidad de la división.	De quien le corresponde orgánicamente	Según defina la máxima autoridad del área a la que pertenece

2) Director de Calidad de la División.

Responsabilidades y Funciones	Depende directamente de	En ausencia delega en
<i>En su ámbito de competencia:</i> *Es el máximo responsable del sistema de gestión de calidad y liderazgo activo en cuanto a su implementación y manutención de la división de operaciones y administración. *Dar información a los comités de calidad sobre el funcionamiento del sistema.		

*Controlar y mantener toda la documentación del sistema que le afecta. *Tener control y seguimiento de la resolución de acciones correctivas y preventivas. *Tener seguimiento de los indicadores de calidad de la gestión. *Coordinar las mejoras, cambios y revisiones del Sistema de gestión de Calidad. *Promover la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles, en su ámbito de competencia. *Tiene participación activa en los comités de calidad transversales del banco. *Tiene participación activa en el comité ejecutivo de calidad del banco.	Quien le corresponde orgánicamente.	Según defina el Gerente de la División.
---	--	--

3) Director de Calidad de la Gerencia de Administración.

Responsabilidades y Funciones	Depende directamente de	En ausencia delega en
<i>En su ámbito de competencia:</i> *Es el máximo responsable del Sistema de Gestión de Calidad y liderazgo activo en cuanto a su implementación y manutención. *Informa al comité de calidad sobre el funcionamiento del sistema. *Controlar y mantener toda la documentación del sistema que la afecta *Dar control y seguimiento de la resolución de las acciones correctivas y preventivas.		

*Dar seguimiento de los indicadores de calidad de la gerencia de administración. *Coordinar las mejoras, cambios y revisiones del Sistema de gestión de Calidad de la gerencia de administración. *Promover la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles, en su ámbito de competencia.	Quien le corresponde orgánicamente.	Según defina el gerente de la división.
---	--	--

4) Responsables de Calidad por Unidades.

Responsabilidades y Funciones	Depende directamente de	En ausencia delega en
<i>En su ámbito de competencia:</i> *Es responsable del Sistema de Gestión de Calidad y liderazgo activo en cuanto a su implantación y mantención en su unidad. *Informar al comité de calidad de la división sobre el funcionamiento del sistema de su área. *Controlar y mantener toda la documentación del sistema que le afecta en su unidad. *Dar control y seguimiento de la resolución de las acciones correctivas y preventivas. *Dar seguimiento de los indicadores de la calidad en su área. *Coordinar las mejoras, cambios y revisiones del Sistema de Calidad. *Promover la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles, en su ámbito de competencia. *Tiene participación activa en el comité de mejoras.	Quien le corresponda orgánicamente.	Según defina el director de calidad de la división.

BIBLIOGRAFÍA.

- Adam E., Administración de la producción y de las operaciones, 1981, Editorial Prentice-Hall.
- Bernal C., Metodología de la Investigación para administración y economía, 2000, Editorial Pearson educación.
- Buffa E., Administración de la producción y de las operaciones, 1997, Editorial Limusa.
- Cuatrecasas L., Gestión competitiva de stock y procesos de producción, 2003, Editorial Gestión 2000.
- Chase R., Administración de la producción y de las operaciones para una ventaja competitiva, 10º edición, 2005, editorial Mc Graw Hill.
- James P., Gestión de la Calidad Total un Texto Introductorio, 2º edición, 1997, Editorial Pearson Educación.
- Kaplan, Robert S., El cuadro de mando integral: The Balance Scorecard, 2º edición, 2000, Editorial Gestión 2000.
- Koontz H., Weihrich H.; Administración una perspectiva global, 12º edición, 2004, Editorial Pearson Educación.
- Kovacevic A., Control de gestión (Balance Scorecard), La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio.
- Krajewski L., Ritzman L.; Administración de operaciones estrategia y análisis, 5º edición, 2000, Editorial Pearson Educación.
- Roy J., Implantando y gestionando el cuadro de mando integral, 2000, Editorial Gestión 2000.
- Serpell A., Gestión y mejoramiento de la calidad, La clase ejecutiva ® Diario el Mercurio.
- Jiménez P., Control de gestión, 2001, Editorial Lexis Nexis.
- Información interna empresa en estudio.
- Cornejo N., 2006, Indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral aplicados a una empresa exportadora de la V región, Contador Público Auditor, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 67 páginas.

- Casas G., 2003, El cuadro de mando integral, una herramienta de apoyo a la gestión estratégica, Contador Público Auditor, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 60 páginas.
- www.ayeuc.cl
- www.adrformacion.com/cursos/calidad
- www.chilecalidad.cl
- www.definicion.org
- www.getiopolis.com
- www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/unidad04.html
- www.monografias.com
- www.proamazonia.gob.pe/bpa/Deming.html
- www.ulpgc.es
- www.wikipedia.org
- www.sbif.cl