

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

**Gestión de Calidad Total y Productividad**

**Ciclo Optativo De Especialización y Profesionalización**



**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE  
FORMACIÓN DE CONCILIADORES, BASADO EN LOS  
ESTÁNDARES DE ISO 9001, EL CASO DE ASIMARC”**

Trabajo de titulación para Optar el Título Profesional de:

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Georgina Milagros Contreras Sánchez**

**Katherine Lisset Molina Sánchez**

**Dr. Leoncio Hertz Fernández Jeri**

**Lima-Perú**

**2015**

# ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: PRESENTACIÓN .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	2
CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	3
2.1. Marco Conceptual.....	3
2.1.1. Calidad .....	3
2.1.2. Sistema de Gestión de la Calidad. ....	3
2.1.3. Manual de Procesos y Procedimientos. ....	4
2.1.4. Norma ISO 9001:2008.....	4
2.1.5. Política de la calidad.....	5
2.1.6. Proceso.....	5
2.1.7. Procedimiento .....	5
2.1.8. Tormenta de Ideas .....	5
2.1.9. Diagrama de Pareto .....	5
2.1.10. Documentación .....	6
2.1.11. Mejora Continua.....	6
2.1.12. Estandarización .....	6
2.1.13. Asociacion.....	6
2.1.14. Métodos .....	7
2.1.15. Funciones .....	7
2.1.16. Alta Dirección .....	7
2.1.17. Conciliación .....	8
2.1.18. Centro de formación y capacitación de Conciliadores Extrajudiciales .....	8
2.1.19. Conciliador.....	8
2.1.20. Acreditación.....	8
2.2. Marco Teórico.....	9

2.2.1.	Sistemas de gestión de la calidad (S.G.C.) .....	9
2.2.1.1.	Objetivos del S.G.C. ....	9
2.2.1.2.	Beneficios del S.G.C. ....	12
2.2.1.3.	Implementación de S.G.C. ....	12
2.2.2.	Normas ISO.....	13
2.2.2.1.	Familia ISO 9000 .....	13
2.2.2.2.	Principios de la ISO 9001 .....	15
2.2.2.3.	Beneficios de la ISO 9001 .....	16
2.2.3.	Conciliación .....	17
2.2.3.1.	Centros de formación y capacitación de Conciliadores Extrajudiciales.....	17
2.2.3.2.	Formación y capacitación de conciliadores. ....	18
2.2.3.3.	Acreditación .....	18
2.2.4.	Herramientas de calidad .....	19
2.2.4.1.	Tormenta de ideas .....	19
2.2.4.2.	Matriz de selección de problemas .....	20
2.2.4.3.	Diagrama de Causa y Efecto.....	20
2.3.	Antecedentes.....	21
2.3.1.	Ley de Conciliación.....	21
2.3.2.	Centros de conciliación: bajo el esquema ISO 9001 .....	23
2.3.2.1.	Camara de comercio de La Libertad .....	23
2.3.2.2.	Camara de comercio de Villavicencio .....	24
CAPITULO III: MATERIALES Y MÉTODOS .....		25
3.1.	Materiales .....	25
3.1.1.	Lugar de realización .....	25
3.1.2.	Normas y disposiciones legales .....	26
3.1.3.	Herramientas .....	27
3.1.4.	Equipos .....	27
3.2.	Métodos.....	27
3.2.1.	Entrevistas con la alta dirección de la empresa.....	28
3.2.2.	Recolección de información .....	29
3.2.2.1.	Aplicación de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2008 .....	29
3.2.2.2.	Entrevista con el personal de ASIMARC.....	31
3.2.2.3.	Revisión de la documentación interna de ASIMARC .....	31
3.2.3.	Análisis de la información .....	31

3.2.4.	Identificación de los aspectos deficitarios .....	31
3.2.4.1.	Tormenta de ideas (según apartado 2.3.1.).....	31
3.2.4.2.	Matriz de selección de problemas (según apartado 2.2.4.2).....	32
3.2.4.3.	Diagrama de causa y efecto (según apartado 2.2.4.3.).....	32
3.2.4.4.	Diagrama de pareto (según apartado 2.1.9.).....	32
3.2.5.	Propuesta de mejora .....	32
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		33
4.1.	Presentación de los Resultados .....	33
4.1.1.	Aplicación de la encuesta al personal de ASIMARC.....	33
4.1.2.	Análisis de la encuesta al personal de asimarc.....	33
4.1.3.	Aplicación de lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2008 .....	36
4.1.4.	Analisis de los resultados por capitulos según lista de verificación ISO 9001:2008 .....	39
4.2.	Identificación de los aspectos deficitarios .....	42
4.2.1.	Tormenta de ideas (reunión de expertos).....	43
4.2.2.	Fase de generación .....	43
4.2.3.	Fase de aclaración y agrupación.....	44
4.2.4.	Fase de multivotación.....	47
4.2.5.	Matriz de selección de problema.....	49
4.2.6.	Diagrama Causa- Efecto .....	50
4.2.7.	Diagrama de Pareto .....	52
4.3.	Discusión .....	53
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....		58
5.1.	Aplicación de guía para la sensibilización de la calidad .....	58
5.1.1.	Documentar los principales procesos y procedimientos que corresponden al servicio de formación de conciliadores, basado en la norma ISO 9001:2008. 59	59
5.2.	Diseñar un manual de procesos y procedimientos del servicio de formación de conciliadores de ASIMARC.....	61
CAPITULO VI: CONCLUSIONES .....		62
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES .....		64
CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		65
CAPITULO IX: ANEXOS.....		68

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Criterios de calificación para la lista de verificación basada en la Norma ISO 9001:2008.....	29
Cuadro 2: Nivel de cumplimiento respecto de los requisitos de la Norma ISO 9001:200830	
Cuadro 3: Resultados de la aplicación de la lista de verificación de la ISO 9001:2008.....	37
Cuadro 4: Agrupación de problemas propuestos.....	45
Cuadro 5: Valoración del criterio Tiempo .....	47
Cuadro 6: Valoración del criterio Importancia.....	47
Cuadro 7: Valoración del criterio Vulnerabilidad .....	48
Cuadro 8: Valoración del criterio Impacto.....	48
Cuadro 9: Matriz de selección de problema .....	49
Cuadro 10: Datos recolectados del diagrama Causa-Efecto .....	52
Cuadro 11: Curso Autorizados en el Primer Trimestre 2014.....	54
Cuadro 12: Acreditaciones en el Primer Trimestre 2014.....	55

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principios de la ISO 9001.....	15
Figura 2: Organigrama de ASIMARC .....	26
Figura 3: Flujo actividades según metodología empleada .....	28
Figura 4: Porcentaje de cumplimiento por cada requisito, según lista de verificación de la ISO 9001:2008.....	38
Figura 5: Porcentaje de cumplimiento total según lista de verificación de la ISO 9001:2008.....	38
Figura 6: Diagrama Causa-Efecto.....	51
Figura 7: Diagrama de Pareto.....	52
Figura 8: Cursos autorizados NACIONAL-ASIMARC en el primer trimestre 2014 .....	54
Figura 9: Acreditaciones NACIONAL-ASIMARC en el primer trimestre 2014.....	55
Figura 10: Acreditaciones ESP. FAMILIA NACIONAL-ASIMARC en el primer trimestre 2014.....	55
Figura 11: Acreditaciones civil nacional-asimarc en el primer trimestre 2014.....	56
Figura 12: Mapa de procesos de la asociación de internacional de mecanismos alternativos de resolución de conflictos (asimarc).....	59

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Esquema de preguntas para entrevista con la directora presidente .....	68
Anexo 2: Lista de verificación de verificación basada en la norma ISO 9001:2008 .....	69
Anexo 3: Esquema de preguntas para entrevista con personal de asimarc .....	98
Anexo 4: Encuesta para personal de asimarc .....	99
Anexo 5: Resumen de respuestas de encuesta al personal de asimarc .....	102
Anexo 6: Guía de sensibilización .....	110
Anexo 7: Manual de procesos y procedimientos .....	111

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación consiste en la realización de un análisis de la calidad en el Servicio de Formación de Conciliadores de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos – ASIMARC, basado en la Norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Para poder determinar la situación actual, identificar problemas y oportunidades de mejora, se aplicaron métodos tales como la lista de verificación (Norma ISO 9001:2008), entrevistas, cuestionarios; así también se utilizaron herramientas de calidad como: tormenta de ideas, matriz de selección de problemas, diagrama de causa-efecto para identificar causas principales y determinar soluciones efectivas.

Como resultado del análisis se ha establecido una Propuesta de Mejora, que consiste en la elaboración de una guía para la sensibilización de la calidad debido al desconocimiento y no adopción de una política de calidad; así también consiste en el diseño de un manual de procesos y procedimientos basado en los estándares de la Norma ISO 9001:2008; lo cual permitirá un mejor desempeño y mejorar el nivel de calidad en el Servicio de Formación de Conciliadores de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos – ASIMARC.

Palabras clave: ISO 9001:2008, Calidad, Procesos, Procedimientos, Política., Conciliación.

## **ABSTRACT**

The degree work consists in the analysis of quality on training service of conciliators from the International Association International Association of Alternative Dispute Resolution Mechanisms - ASIMARC based on ISO 9001: 2008 developed by the International Organization for Standardization (ISO) that determines the requirements for a Quality Management System (QMS), to determine the current situation, identify problems and opportunities for improvement. The methods used were the Checklist (ISO 9001: 2008), interviews and surveys. Also, the quality tools used were the brainstorming, problem selection matrix and cause - effect diagram to identify root causes and effective solutions.

As a result we have established a Proposal for Improvement, which involves the development of a guide for raising the quality due the lack of knowledge and failure to adopt a quality politics, also the proposal consists to design of processes and procedures manual based on the standards of ISO 9001: 2008. This will allow better performance and improve the level of quality in the Training service of Conciliators from the International Association of Alternative Dispute Resolution Mechanisms - ASIMARC.

Keywords: ISO 9001:2008, Quality, Processes, Procedures, Politics, Conciliation.

## INTRODUCCIÓN

La conciliación extrajudicial es una herramienta de resolución de conflictos, que nace como un medio alternativo al proceso judicial, es decir, mediante esta las partes resuelven sus problemas sin tener que acudir a un juicio. En el Perú a finales del siglo XX, se implanta este mecanismo a través de la Ley N° 26872, denominada Ley de Conciliación Extrajudicial, con la finalidad de descongestionar al Poder Judicial de su enorme carga procesal y brindar un mayor acceso a la justicia a personas de escasos recursos económicos.

A inicios del año 2001 se implementó la obligatoriedad de la conciliación extrajudicial pero sólo en los distritos conciliatorios de Lima y Callao; junto con esto también nacieron los centros de formación de conciliadores. Durante los últimos años el incremento de la demanda por estos cursos ha hecho que cada día existan más centros de formación de conciliadores generándose una gran competencia entre estos (Medina, 2012).

Para que los centros de formación puedan seguir manteniéndose en el largo plazo es necesario que establezcan un sistema de calidad pues así generarán una cultura de mejoramiento continuo, orientado en la calidad del servicio y el uso eficiente de los recursos. Una forma de implantar calidad es tomando a la Norma ISO 9001:2008 como referencia, ya que es una guía para la creación de un sistema de calidad; además estas proponen el desarrollo de un sistema de calidad en base a la documentación.

La documentación es un factor de gran trascendencia en el aseguramiento de la calidad, el presente trabajo pretende ser una guía para realizar una reestructuración basada en la norma ISO 9001:2008, con la finalidad de que los empleados ajusten su desempeño y se brinde un mejor servicio.

# **CAPITULO I: PRESENTACIÓN**

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el estudio de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados y el implementar propuestas de mejora, tales como la elaboración de un Manual de Procesos y Procedimientos es importante en las organizaciones porque contiene una descripción de actividades que deben realizarse a través de las funciones que se desempeñan en cada unidad, área o departamento existente.

Para la elaboración de esta herramienta con base en los hallazgos obtenidos del estudio, se observan actividades críticas que no son consideradas, siendo de gran importancia debido a que contienen información de los procesos según puestos de trabajo y su implicación en la gestión; contribuyendo a brindar un servicio de calidad mediante actividades monitoreadas.

Teniendo en mente dicha explicación se pensó realizar un diagnóstico que nos permita implementar efectivamente un Manual de Procesos y Procedimientos en la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos - ASIMARC; la cual es una asociación sin fines de lucro que tiene la finalidad de contribuir en la construcción y fortalecimiento de una cultura de diálogo y paz en el Perú hacia el mundo, a través de la asistencia, capacitación y formación de conciliadores para la resolución de conflictos. Cabe resaltar que a lo largo de su funcionamiento como centro de formación de conciliadores no ha contado con documentos como soporte y guía para el desarrollo de sus funciones, lo cual ha conllevado a que tenga como principal consecuencia procesos mal diseñados o ejecutados que generan problemas afectando la productividad, efectividad y eficiencia de la organización.

Es por ello que el contenido de esta investigación es la realización de un análisis de la organización que permita conocer su situación actual e identificar las oportunidades de mejora que se podrían aprovechar mediante la elaboración de un manual de procesos y procedimientos a través de estándares basados en ISO 9001:2008; con la finalidad de reducir tiempos, costos, actividades, tareas; orientadas a incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de ASIMARC.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la calidad actual del servicio de formación de conciliadores de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) y proponer un modelo de mejora en base a los estándares de la Norma ISO 9001:2008.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Realizar el diagnóstico de calidad del Servicio de Formación de Conciliadores de ASIMARC.
- b) Definir los procesos correspondientes al Servicio de Formación de Conciliadores de ASIMARC según los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008.
- c) Estandarizar los procesos y procedimientos según los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008.
- d) Promover e interiorizar en los empleados de ASIMARC una cultura de mejoramiento continuo.
- e) Diseñar un manual de Procesos y procedimientos del Servicio de Formación de Conciliadores de ASIMARC.

## **CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1.1. CALIDAD**

Según la NTP ISO 9000:2005, sostiene calidad como grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Udaondo (2010) reporta que aplicar la estrategia de calidad consiste en adoptar un cambio en el estilo de trabajo basado en la mejora permanente. Este nuevo espíritu debe incorporarse al modo habitual de hacer las cosas en la empresa, esto es, a su propia cultura, y su característica más importante es que no acaba nunca. Emprender acciones puntuales destinadas a subsanar determinados problemas, por muy efectivas y espectaculares que estas pudieran resultar, no es suficiente.

#### **2.1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Alcalde (2007) menciona que un Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como sus expectativas.

### **2.1.3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

Mejía (2006) sostiene que el manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos que sirve de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución, ayuda a brindar servicios más eficientes, mejora el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros; generando así también uniformidad en el trabajo por partes de los diferentes funcionarios.

Senlle y Stoll (1994) señalan que contiene los componentes de la metodología utilizada por la organización, para poner en práctica el sistema enunciado y descrito en el Manual de la Calidad.

Servat (2005) cita que los procedimientos documentados en el sistema de calidad deben conformar la documentación básica que se utilizará para la planificación global y para la administración de actividades que tienen impacto en la calidad. Estos procedimientos pueden convertirse en fundamento de los manuales de calidad.

### **2.1.4. NORMA ISO 9001:2008**

Según la Norma ISO 9001:2008 es la Norma Internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

### **2.1.5. POLÍTICA DE LA CALIDAD**

Según la Norma ISO 9000:2005 son las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

### **2.1.6. PROCESO**

Según la Norma ISO 9000:2005 es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

### **2.1.7. PROCEDIMIENTO**

Según la Norma ISO 9000:2005 es la forma especificada para llevar a cabo una actividad a un proceso.

### **2.1.8. TORMENTA DE IDEAS**

Alcalde (2007) menciona que la tormenta de ideas es una técnica básica de trabajo en grupo que se utiliza con el fin de generar multitud de ideas en un corto periodo de tiempo.

### **2.1.9. DIAGRAMA DE PARETO**

Equipo Vértice (2008) sostiene que la popular ley de Pareto se expresa en el dicho de que el 80% de los problemas de una empresa provienen tan sólo del 20% de las causas. Basándose en algo tan sencillo, los diagramas de Pareto intentan ayudar a identificar y eliminar ese 20% de causas que es responsable de casi todos los problemas.

No es un diagrama especial, simplemente un gráfico en el que las causas identificadas son agrupadas conceptualmente hasta que respondan del 80% de los problemas.

### **2.1.10. DOCUMENTACIÓN**

Según la NORMA ISO 9000:2005, la documentación es quien nos permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) Proveer la formación apropiada;
- c) La repetitividad y la trazabilidad
- d) Proporcionar evidencia objetiva, y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

### **2.1.11. MEJORA CONTINUA**

Según la NORMA ISO 9000:2005, es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

### **2.1.12. ESTANDARIZACIÓN**

Martínez y Cegarra (2014) mencionan que la estandarización es el proceso de elaborar, emplear y optimizar las reglas que se aplican a distintas actividades tanto de carácter científico, como industrial o económico con la finalidad de concretarlas y mejorarlas.

### **2.1.13. ASOCIACION**

Fernández (2006) sostiene que la asociación son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas (a efectos del Código Civil y de otras legislaciones, cabría hacer

una interpretación mucho más amplia del término Asociación, incluyendo incluso a empresas, pero no es el caso).

#### **2.1.14. MÉTODOS**

Grundmann, G. y Stahl, J. (2003) indica que el método es el camino a seguir para lograr determinados objetivos. Organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales. Dentro de un mismo método se usa un conjunto de diferentes técnicas que permiten lograr el objetivo.

#### **2.1.15. FUNCIONES**

Grundmann, G. y Stahl, J. (2003) menciona que la función es una definición general del puesto en la cual se incluyen las metas que habrá de conseguir para satisfacer el objetivo general del puesto o los resultados a obtener; sin embargo esto incluye el objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa

#### **2.1.16. ALTA DIRECCIÓN**

Katzenbach, J. y Smith, D. (1996) consideran a la alta dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía.

### **2.1.17. CONCILIACIÓN**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 define a la conciliación como un procedimiento no formal, voluntario y bajo condiciones de confidencialidad, conducido por un tercero imparcial y aceptado por las partes de una disputa, que facilita el dialogo entre las mismas haciendo posible un acuerdo convenido con aquéllas.

### **2.1.18. CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONCILIADORES EXTRAJUDICIALES**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 son entidades que tienen por objeto la formación y capacitación de conciliadores en niveles básicos y especializados debiendo encontrarse debidamente inscritos en el Registro de los Centros de Formación y Capacitación del Ministerio de Justicia.

### **2.1.19. CONCILIADOR**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 el conciliador es la persona capacitada y acreditada que cumple labores en un Centro de Conciliación, propicia el proceso de comunicación entre las partes y eventualmente propone fórmulas conciliatorias no obligatorias.

### **2.1.20. ACREDITACIÓN**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 la acreditación, es la autorización otorgada por única vez, por el Ministerio de Justicia, conforme a la cual, se confiere la calidad de Conciliador a aquella persona capacitada en técnicas de negociación y en mecanismos alternativos de solución de conflictos, dentro del marco de la Ley de Conciliación y el Reglamento.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (S.G.C.)**

#### **2.2.1.1.OBJETIVOS DEL S.G.C.**

Cuatrecasas (2000) nos menciona que los objetivos de la calidad son:

##### *Establecimiento de la calidad y su nivel*

Ante todo, el nivel de calidad y los requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente. El que decide si el producto o servicio es adecuado y verifica si el cumplimiento de las características satisface sus necesidades es el propio cliente. Por tanto, la empresa ha de captar su confianza ofreciéndole la calidad que desea. Se debe tratar de comprender y determinar los criterios y valoraciones que tiene el cliente, saber escucharle en todo momento y actuar en consecuencia.

##### *Información, educación y motivación.*

No se puede exigir una implicación activa de todos los recursos humanos sin una adecuada información y educación sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa, las mejoras que se obtienen y sobre todo, la forma práctica y efectiva de cómo aplicar las ideas de calidad. La información y educación llevan asociados otro concepto importante: la motivación. La información y la formación son la base, la motivación es la acción o actitud que involucra a las personas, fomentando la participación activa, la aportación de ideas y mejoras. De nada servirá aplicar las técnicas y procesos más avanzados para la mejora de la calidad sin una motivación importante de los recursos humanos.

La información también aplica la comunicación de los clientes del nivel de calidad proporcionado, procurando conseguir una asociación de la empresa con el concepto de calidad, resaltando aquellos aspectos o características de los procesos, productos o servicios que diferencian a la empresa del resto de los competidores.

### *El liderazgo activo de la dirección*

La aportación de la dirección es fundamental e la implementación efectiva de la calidad. La gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección y esta, a su vez, debe implicarse practicando con el ejemplar en la consecución de los objetivos de la calidad de la forma activa y constante. En el marco de este liderazgo es aconsejable un estilo de gestión participativa que promueva un consenso en la toma de decisiones, con la implicación de todos los participantes.

### *Ventaja competitiva*

La calidad constituye un factor básico para obtener ventaja competitiva. La empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos, procesos y servicios, que la diferencian del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición de privilegio. La consecución de esta ventaja es fundamental para el crecimiento de la empresa y es uno de los objetivos principales de cualquier empresa en la actualidad.

### *Implicación de todos los recursos humanos*

Para aplicar una gestión estratégica basada en la calidad es necesario que toda la organización, comenzando desde la alta dirección y terminando por el último operario, esté involucrada y participe del proyecto común. Por este motivo, los recursos humanos representan un papel esencial en el desarrollo y obtención de los objetivos de la calidad. Será imposible llevar a tales objetivos de calidad marcados si no existe una clara motivación de todos los estamentos que forman la organización de la empresa, con entusiasmo y con la convicción plena de que es la mejor forma para satisfacer plenamente a todos los clientes y alcanzar el grado de excelencia.

La idea de que la calidad solo es tarea del departamento de calidad queda en desuso. La calidad es tarea de todos y su implicación va a depender de una correcta selección del personal que, mediante un proceso de formación adecuado, trabaje con criterios acordes con la cultura de la calidad.

### *Los proveedores*

El papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen. Debe existir un compromiso de calidad para que los objetivos sean comunes. La calidad de nuestros productos no depende exclusivamente de nuestra organización, sino que vendrá supeditada al nivel que presente la misma en los suministros de los proveedores. Es muy importante trabajar conjuntamente con ellos de forma que asuman la responsabilidad de proporcionar los niveles de calidad que tenga por objetivo nuestra empresa o nuestros clientes. Cada día es más frecuente que dichas empresas exijan a sus proveedores la certificación ISO 9000, o normas equivalentes, como las UNE 66900 o las EN 29000.

### *Ética de la calidad*

Existen una serie de preceptos o actitudes positivas que constituyen la ética de la calidad, algunos de los cuales se enunciarán a continuación:

- Hacerlo bien desde el principio. Es el camino más rápido, efectivo y económico para lograr la calidad.
- Prevenir la aparición de los fallos. Se han de analizar las causas de los defectos antes de que lleguen a producirse, con lo cual disminuyen los costes y esfuerzos para tratar de solucionarlos.
- Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan los defectos como forma de aprender y avanzar. Hay que evitar buscar culpables y dedicarse a buscar la forma de que no vuelvan a ocurrir tales defectos.
- Ante los errores repetitivos, resulta más efectiva una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica.
- La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores. Un exceso de calidad sobre el nivel requerido puede no ser apreciado y resultar costoso.
- La calidad debe implicar un clima de sensibilidad y preocupación en la empresa por el entorno social y medioambiental.

### **2.2.1.2.BENEFICIOS DEL S.G.C.**

Granda y Jaén (2010) en la Gaceta Jurídica nos dicen que una empresa en la que todo su equipo humano trabaja orientado a la calidad consigue que sus empleados siempre dispongan de los medio e instalaciones adecuados para realizar su trabajo, pues el sistema también prevé y regula la relación con proveedores, colaboradores, medios y materiales necesarios para la actividad, de tal forma que la empresa asegura que siempre dispondrá de los que recursos humanos y materiales necesarios para ello.

Todos los procesos de trabajo de la empresa quedan perfectamente documentados. Si todo el personal cumple y aplica los procesos tal y como se han reflejado en el sistema, se consigue que la producción de bienes y servicios de la empresa se obtengan de forma estandarizada, asegurando la homogeneidad de los resultados. También se evalúan y analizan estos procesos para mejorar su eficiencia.

Además, la empresa mejora la gestión del conocimiento mediante el control de la documentación y de los datos, quedando siempre actualizada.

Con todo esto se consiguen importantes beneficios externos: se asegura que el producto o servicio siga un estándar de calidad, se conoce al cliente y sus exigencia mejorando sus expectativas y fidelización, posibilidad de participación en licitaciones públicas o privadas que exijan la certificación, ventaja competitiva en el sector, etc.

### **2.2.1.3.IMPLEMENTACIÓN DE S.G.C.**

Vergara y Fontalvo (2010) La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad puede desarrollarse desde diferentes perspectivas, pero a continuación de sintetizan los siguientes pasos:

1. Establezca las necesidades y ventajas de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Organice y establezca la dirección para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Establezca una estructura para la implementación del sistema.
4. Modifique, ajuste y diseñe el sistema a las necesidades del negocio en donde se implementa.
5. Diseñe el sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo a las exigencias del estándar implementado.
6. Documente el sistema de gestión de la calidad de acuerdo al diseño establecido.
7. Revise el cumplimiento y ventajas de implementar el sistema de gestión de la calidad por áreas.
8. Ponga en práctica las acciones correctivas y preventivas detectadas en las auditorías.
9. Establezca el compromiso y revisión periódica, de la alta gerencia de los resultados del sistema.
10. Planee y ejecute la auditoría externa de certificación.

## **2.2.2. NORMAS ISO**

### **2.2.2.1.FAMILIA ISO 9000**

González et al., (2007) mencionan que las normas ISO 9000 se definen como una serie de estándares internacionales que especifican las recomendaciones y requerimientos para el

diseño y valoración de un sistema de gestión que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados. Es decir, describen las especificaciones a seguir por una organización a fin de implantar un sistema de Gestión de la Calidad que se encuentra normalizado y satisfaga a sus clientes.

La serie ISO 9000 constituye la base de las condiciones contractuales de sistema de calidad entre suministradores y clientes en muchos países. De esta forma los estándares ISO 9000 proporcionan un medio para obtener el aseguramiento de la calidad (si se es cliente) o garantizar el aseguramiento (si se es proveedor).

La Familia de normas ISO queda constituida en la actualidad por 4 normas básicas:

- ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Incluye los conceptos y principios tratados por la familia de normas ISO 9000 necesarios para una correcta interpretación del contenido de la ISO 9001.
- ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Especifica los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización desde la perspectiva de demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Reemplazando a las 3 normas de aseguramiento de la calidad existentes desde 1994: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Esta Norma permite la certificación por entidades acreditadas para desempeñar dichas actividades.
- ISO 9004. Sistema de Gestión de la Calidad. Guía para la mejora. Es la Norma de guía del sistema de gestión de la calidad, diseñada para ir más allá de los requisitos de gestión de la calidad, tratando de alcanzar la excelencia organizativa. La norma ISO 9004 analiza cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001, los desarrolla y aporta una serie de recomendaciones en las que se considera potencial de mejora de la organización. No se trata de una especificación y, por tanto, no puede empelarse para obtener una certificación.

- ISO 19011. Directrices para la Auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. Se trata de una norma complementaria de las anteriores sobre auditorias integradas de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente (sustituye a las ISO 10011, 14010 Y 14012).

### 2.2.2.2.PRINCIPIOS DE LA ISO 9001

Vergara y Fontalvo (2010) citan que para el logro de un sistema de gestión de la calidad en las empresas, la norma ISO 9000 posee 8 principios que pueden ser utilizados con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño, estos principios los podemos ver a través de la siguiente figura:

**Figura 1: PRINCIPIOS DE LA ISO 9001**



Fuente: Vergara y Montalvo (2010)

La organización está orientada al cliente. Una organización depende de sus clientes, y por lo tanto debe identificar sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

Liderazgo. Los líderes de una organización establecen la unidad de objetivos y la orientación. Han de crear el ambiente propicio en la organización, de forma que el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.

Orientación a los procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente mediante la gestión de procesos.

Orientación a la gestión del sistema. Identificar, entender y gestionar los procesos con objetivos claros contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización.

Mejora Continua. La mejora continua en todas las áreas de la organización debe ser un objetivo permanente.

Decisiones basadas en hechos. Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la formación.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores pueden crear valor incrementando las relaciones mutuamente beneficiosas.

### **2.2.2.3.BENEFICIOS DE LA ISO 9001**

Dearing (2007) menciona en su artículo cuales con los beneficios de ISO 9001 plantea que implementar la norma en mención genera los siguientes beneficios:

- Proporciona disciplina al interior del sistema en donde se está implementando.
- Contiene las bases de un buen sistema de gestión de la calidad, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a

estos. Garantiza que tenemos talento Humano, edificios, equipos, servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos.

- También se constituye en un programa de marketing con impacto al nivel mundial. Al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

### **2.2.3. CONCILIACIÓN**

#### **2.2.3.1. CENTROS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONCILIADORES EXTRAJUDICIALES**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 son entidades que tienen por objeto la formación y capacitación de conciliadores en niveles básicos y especializados debiendo encontrarse debidamente inscritos en el Registro de los Centros de Formación y Capacitación del Ministerio de Justicia.

Según la Ley de Conciliación N° 26872 quienes pueden constituir Centros de Formación y Capacitación las personas jurídicas de derecho público o privado sin fines de lucro, que tengan entre sus fines la formación y capacitación de Conciliadores y cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento.

Para el dictado de los Cursos de Formación y Capacitación de Conciliadores a nivel básico o especializado, será necesario contar con la autorización respectiva del Ministerio de Justicia. Los requisitos para la autorización y desarrollo del dictado de los referidos cursos se establecerán en el Reglamento.

La persona jurídica a la que se otorgó autorización de funcionamiento para constituir un Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores, al ser sancionada con desautorización, se encontrará impedida de solicitar una nueva autorización de funcionamiento por el lapso de dos años.

### **2.2.3.2.FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CONCILIADORES.**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 la formación y capacitación de Conciliadores está a cargo de los Centros de Formación y Capacitación de Conciliadores Extrajudiciales, las Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, debidamente autorizados para estos efectos, y de la Escuela Nacional de Conciliación Extrajudicial del Ministerio de Justicia.

Las Universidades, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Colegios Profesionales, implementarán y garantizarán a su cargo, el funcionamiento de centros de conciliación debidamente autorizados así como de centros de formación y capacitación de conciliadores extrajudiciales, conforme a los términos que se establecerán en el Reglamento correspondiente.

### **2.2.3.3.ACREDITACIÓN**

Según la Ley de Conciliación N° 26872 Para ser acreditado como Conciliador, se deberá acompañar los siguientes requisitos:

1. Constancia que acredite la asistencia a la fase lectiva y de afianzamiento del curso de formación y capacitación de Conciliadores, conforme a lo dispuesto por el artículo 35 del Reglamento.
2. Constancia que acredite la aprobación de la fase lectiva y la fase de afianzamiento por cada una de las fases en las que se divide el curso de formación y capacitación de Conciliadores. Ello podrá acreditarse mediante la presentación de las constancias de notas, debidamente firmadas por el representante legal del Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores
3. . Declaración Jurada simple de no contar con antecedentes penales y judiciales.
4. Copia legible del documento de identidad.
5. Ficha de información personal, según formato autorizado por el Ministerio de Justicia.
6. Certificado de salud mental, expedida por un centro de salud público.

7. Dos fotografías tamaño pasaporte a color con fondo blanco.

Adicionalmente, para la aprobación de la acreditación, la Administración verificará el cumplimiento de lo señalado en el artículo 35 del Reglamento, y las demás normas de la materia que resulten pertinentes.

#### **2.2.4. HERRAMIENTAS DE CALIDAD**

##### **2.2.4.1. TORMENTA DE IDEAS**

Alcalde (2007) menciona que con esta técnica se puede utilizar en cualquiera de las etapas del proceso de mejora y resolución de problemas (resolver problemas, analizar posibles causas, buscar soluciones alternativas; etc.).

Para ello se forma un grupo reducido de personas (de 3 a 8) que conozcan perfectamente el problema a tratar y se estimula a los integrantes a que participen sin complejos en la aportación de ideas que sirvan para resolver una determinada situación.

Para que estas reuniones resulten un éxito es importante que las personas se puedan expresar en libertad, evitando las críticas hacia los demás y las discusiones. Se debe aceptar todo tipo de ideas, por muy absurdas que parezcan; lo importante es la espontaneidad.

Para llevar a cabo una sesión de tormenta de ideas es necesario que exista un líder o modelador, y que será el que coordine las siguientes fases:

Definición del Problema: el moderador inicia la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que se van a discutir. Aquí es importante que el ambiente sea distendido y agradable y que todos los participantes estén seguros de haber entendido el tema.

Reflexión: los participantes se toman unos minutos para pensar el tema planteado

Emisión de ideas: el moderador solicita una idea a cada participante y las apunta en una pizarra. En el caso de que alguno de los participantes no tenga en ese momento nada que aportar se continua con el siguiente; haciendo varios turnos para que todos puedan participar.

Análisis y selección de ideas el moderador inicia un debate con el fin de seleccionar las ideas que mejor resuelvan el problema planteado. Aquí es importante intentar buscar el acuerdo. Para facilitar el trabajo es conveniente agrupar las ideas y eliminar las duplicadas y las que parezcan inviables. En el caso de que no se llegue a un acuerdo sobre el resultado se puede proceder a una votación.

#### **2.2.4.2.MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS**

Gutiérrez (1995) indica que las matrices facilitan la identificación de la relación que eventualmente pueda existir entre factores de un problema, pues son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se hace con el fin de identificar las medidas más convenientes a tomar para solucionar el caso que se estudia.

#### **2.2.4.3.DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.**

Kume (2002) sostiene que el resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, y es posible encontrar la relación causa-efecto de esos factores. Podemos determinar la estructura o una relación múltiple de causa-efecto observándola sistemáticamente. Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta esta estructura, la cual consta de una cadena de causas y efectos, y el método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama de causa-efecto.

Cabe indicar que en 1953, Kaoru Ishikawa, profesor de la Universidad de Tokio, resumió la opinión de los ingenieros de una planta dándole la forma de un diagrama de causa-efecto mientras discutían un problema de calidad. Se dice que ésta fue la primera vez que se usó este enfoque. Antes de eso, el grupo de trabajo del profesor Ishikawa había usado este método para organizar los factores en sus actividades de investigación. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser muy útil y pronto llegó a usarse ampliamente en muchas compañías en todo Japón. Se incluyó en la terminología del JIS (Estándares Industriales Japoneses) del Control de Calidad, y se definió de la manera siguiente:

*Diagrama de causa efecto:* Diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

Actualmente, el diagrama se usa no solamente para observar las características de calidad de los productos sino también en otros campos, y ha sido ampliamente aplicado en todo el mundo.

## **2.3. ANTECEDENTES**

### **2.3.1. LEY DE CONCILIACIÓN**

Los antecedentes de la Ley de Conciliación podemos encontrarlos a finales del año 1992. A partir de esa fecha el Ministerio de Justicia, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) comenzó a analizar y discutir el problema de la Administración de Justicia en nuestro país. Se convocó a una Comisión de Reestructuración de la Administración de Justicia, que estuvo integrada por representantes del Ministerio Público, Indecopi, Colegio de Abogados, Cardara de Comercio de Lima, juristas, instituciones privadas de investigación entre otros (MINJUS, 1993).

Una de las principales conclusiones que cabe destacar en el trabajo de la Comisión, es el reconocimiento de los MARCS (dentro de los cuales hemos visto que se encuentra la Conciliación) como una forma de mejorar el sistema de administración de justicia en nuestro país.

A partir de 1995, se inició un proyecto para la difusión e implementación de los MARCS en el Perú, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Peruana de Negociación, Arbitraje y Conciliación (APENAC). Se introdujo el tema de resolución de conflictos en distintas áreas como la escolar, la vecinal, la judicial, la laboral y la administrativa.

En dicho proyecto se instalaron centros de conciliación como el de la Corte Superior de Junín (Noviembre 1995-mayo 1996), en donde setenta y cinco por ciento de los casos tramitados (alrededor de 520) concluyeron con un acuerdo satisfactorio; generándose así, respuestas positivas en un gran sector de la población. Inclusive, los propios integrantes del Poder Judicial comenzaron a cuestionar la tesis del monopolio estatal en la administración de justicia.

Luego de estas experiencias diversos congresistas pertenecientes a diferentes bancadas parlamentarias, coincidieron en la necesidad de implementar la Conciliación como un camino alternativo a la Administración de Justicia. El Señor congresista Jorge Muñiz, presentó el primer proyecto de Ley de Conciliación N° 1948-96-CR, posteriormente el doctor Jorge Avendaño Valdez presentó el proyecto N° 1961-96-CR y el N° 2172-96-CR fue presentado posteriormente por los señores congresistas doctores Lourdes Flores Nano, Antero Flores Araoz y Xavier Barrón Cabrerós.

El proyecto de Ley N°2565-96-CR fusionó tres de los anteriores proyectos nombrados, siendo presentado por los señores congresistas Jorge Muñiz Muñiz Jorge Avendaño y Lourdes Flores Nano, además del proyecto N°2581-96-CR, presentado por el señor congresista y Presidente de la Comisión de Justicia, doctor Oscar Medelius Rodríguez.

De acuerdo con el Diario de Debates del Congreso de la República, la Ley de Conciliación fue debatida en la Primera Legislatura Ordinaria de 1997, 11° Sesión, celebrada el 11 de Setiembre.

Con las modificaciones sugeridas en el transcurso del debate, se aprueba el texto sustitutorio de los Proyectos de Ley N° 2565-96-CR y N° 2581-96-CR, luego de lo cual se discutió el texto final del proyecto de ley conjunto (Medelius, Muñiz, Avendaño y Flores Nano) en el Pleno, el cual después de unas pequeñas modificaciones, se convirtió en nuestra actual Ley de Conciliación N°26872 promulgada el 12 de noviembre de 1997 y publicada al día siguiente; la misma que se viene implementando con carácter obligatorio en el distrito conciliatorio de Arequipa y Trujillo desde el 2 de noviembre de 2000 (funcionó como plan piloto hasta la entrada en vigencia del D. Leg. N° 1070) y en Lima y Callao (desde el 1° de marzo de 2001).

### **2.3.2. CENTROS DE CONCILIACIÓN: BAJO EL ESQUEMA ISO 9001**

#### **2.3.2.1. CAMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD**

El Gremio empresarial de la región La Libertad se consolida como la única Cámara a nivel nacional y una de las primeras en Sudamérica, en acreditarse con estándares internacionales.

Alcanzar la certificación ISO 9001:2008 fue un objetivo programado en la gestión 2008-2010. La Cámara de Comercio de La Libertad es el gremio empresarial más representativo de la región y con prestigio a nivel nacional. El Centro de Conciliación y Arbitraje Empresarial de la CCPLL en sus más de 11 años de trabajo, ha recibido la confianza de instituciones y empresas que buscaron resolver sus controversias de manera rápida, económica y eficaz y sobre todo, con total transparencia y seguridad.

Gracias a su espíritu innovador y pensando en sus clientes, los cuales abarcan las empresas asociadas y la comunidad empresarial en general; ahora sus principales servicios están acreditados. La certificación ISO 9001:2008 que obtuvo la Cámara de Comercio de La Libertad engloba sus procesos de Admisión de Asociados, Conciliación Extrajudicial, Ejecución de Actividades de Capacitación Empresarial y Regularización de los Protestos. (CONFIEP, 2010)

### **2.3.2.2.CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**

La Cámara de Comercio de Villavicencio inició el proceso de certificación Norma ISO 9001:2000 el 1 de abril de 2003, su compromiso permanente por garantizar la satisfacción de sus clientes internos y externos, el cumplimiento del compromiso expresado en su política de calidad permitió que el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 implementado en la entidad, fuera certificado por el ICONTEC el día 16 de diciembre de 2004 con los procesos de registros públicos (mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro), formulación de proyectos, capacitación y orientación empresarial.

Asimismo, el 30 de septiembre de 2009 en busca del mejoramiento continuo de sus procesos, la entidad logró actualizar su certificación del Sistema de Gestión de calidad en ISO 9001:2008 y adicionalmente certificar el proceso de Conciliación y Arbitraje. (ICONTEC,S.F.)

## **CAPITULO III: MATERIALES Y MÉTODOS**

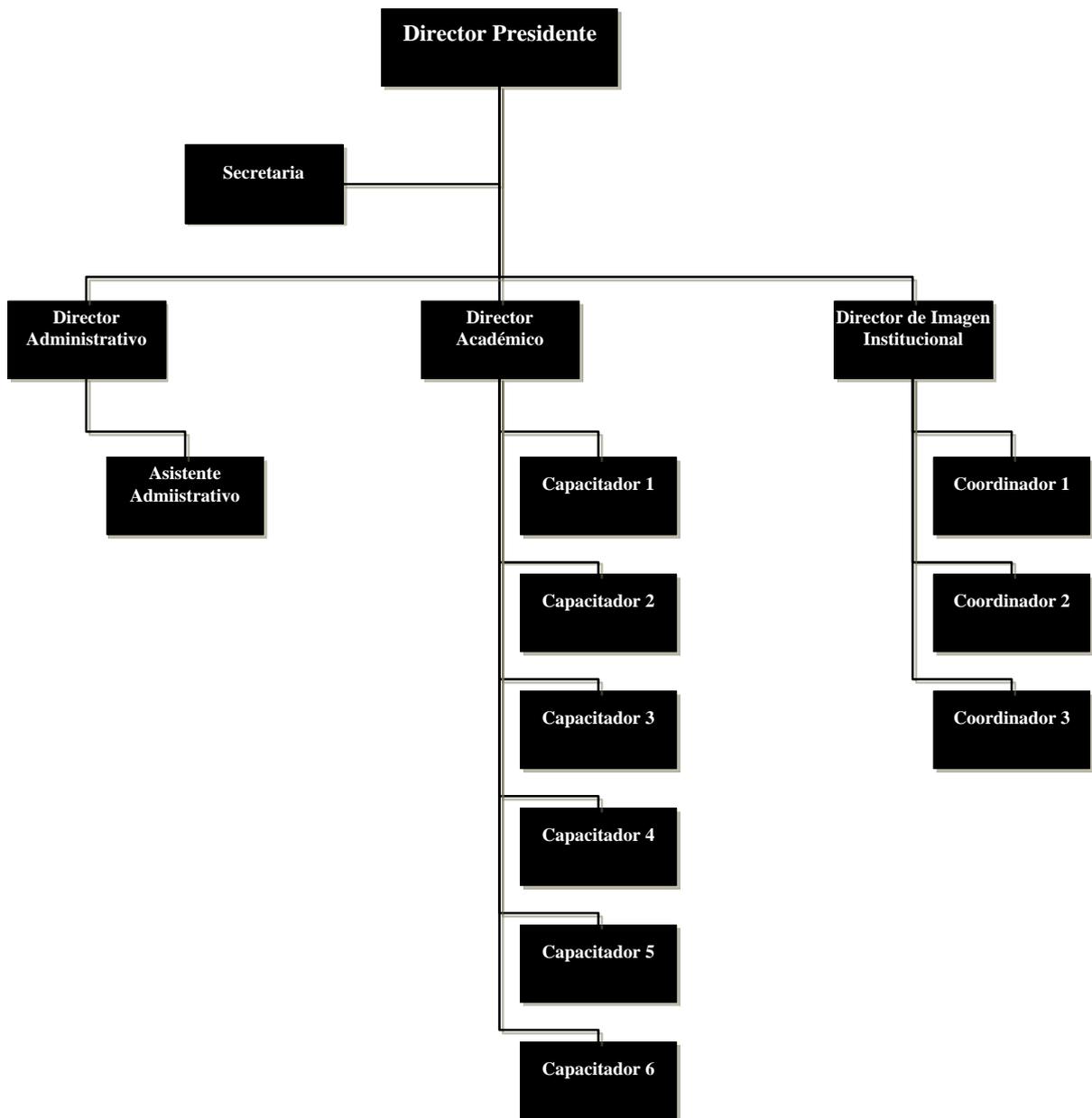
### **3.1. MATERIALES**

#### **3.1.1. LUGAR DE REALIZACIÓN**

La recopilación de información del presente trabajo de titulación se realizó en los ambientes de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) ubicado en Av. Roosevelt Nro. 5893 del distrito de Miraflores, Lima.

Contando con la participación y apoyo de sus colaboradores, los cuales se encuentran organizados de la siguiente manera (Figura 2):

**Figura 2: ORGANIGRAMA DE ASIMARC**



Fuente: ASIMARC

### **3.1.2. NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES**

- Norma Internacional ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- Ley de Conciliación Extrajudicial N° 26872 y su modificatoria.

- D. S. N° 004-2005-JUS Reglamento de la Ley de Conciliación.
- Documentos de la Empresa.

### **3.1.3. HERRAMIENTAS**

- Tormenta de ideas.
- Matriz de selección de problemas
- Diagrama de Causa Efecto
- Diagrama de Pareto
- Cuestionarios al personal de la Asociación.
- Lista de verificación Cuantitativa basada en la Norma ISO 9001:2008

### **3.1.4. EQUIPOS**

- Dos (02) computadoras portátiles.
- Grabadora SONY.

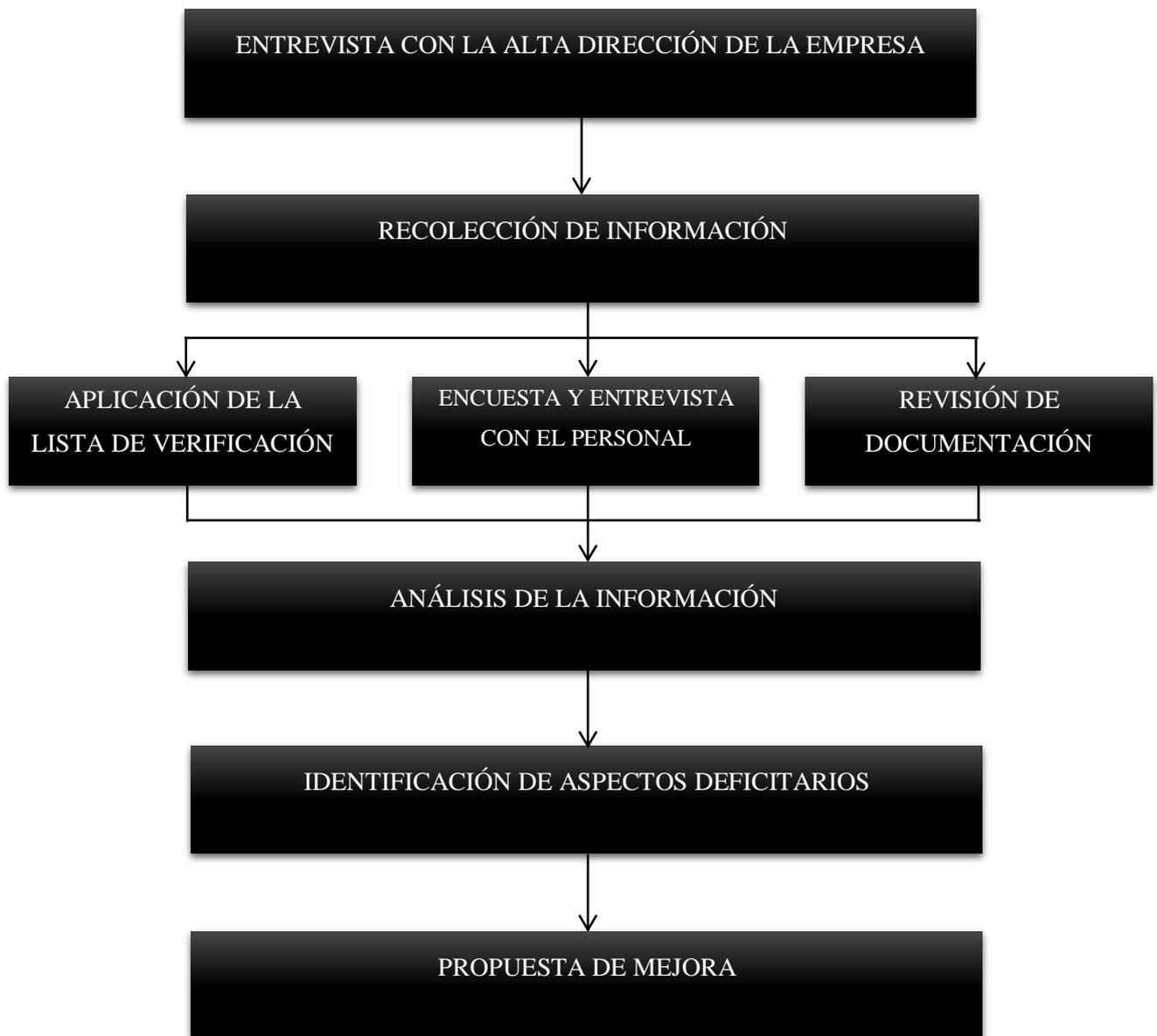
## **3.2. MÉTODOS**

El presente Trabajo de Titulación está basado en la metodología de investigación no experimental ya que se está observando el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Asimismo se encuentra clasificado como No experimental transaccional descriptivo pues se mide a un grupo de personas u objetos en un momento determinado y proporciona su descripción.

El análisis de datos es Cualitativo y Cuantitativo asimismo las técnicas para la recolección de estos datos que se han utilizado son la Observación, Entrevista y Encuesta.

Para la ejecución de la metodología se procedió a seguir una secuencia de actividades, las cuales se podrán ver a través del Flujo Actividades (ver Figura 3).

**Figura 3: FLUJO ACTIVIDADES SEGÚN METODOLOGÍA EMPLEADA**



Fuente: Elaboración Propia

### **3.2.1. ENTREVISTAS CON LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

Después de haber expuesto nuestra propuesta del trabajo de investigación no experimental a realizar en la Asociación a la Directora Presidente de ASIMARC, se procedió a plantear

y definir cada paso a realizar detallando el tiempo estimado de cada uno de ellos, contando de esta forma con la aprobación de la Dra. Jenny Díaz Honores.

Asimismo se tuvo una segunda reunión en la cual se realizó una entrevista (Anexo 1) a la Dra. Jenny Díaz Honores en la cual nos comentó sobre ASIMARC, su funcionamiento quienes lo conforman y como opera para brindar el Servicio de Formación de Conciliadores.

### **3.2.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.2.2.1. Aplicación de la lista de verificación de la Norma ISO 9001:2008**

Se aplicó la lista de verificación basada en la Norma ISO 9001:2008 (ver Anexo 2), la cual consta de una serie de preguntas que se encuentran relacionadas con los requisitos que se deben cumplir dentro de la organización con la finalidad de identificar en qué grado ASIMARC está cumpliendo con estos.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la calificación de las preguntas se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARA LA LISTA DE VERIFICACIÓN BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008**

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
0.0	No Existe	No se encontró nada
0.1-0.3	Grado en que existe algo	Enfoque evidente en algunas partes de la organización.
0.4-0.6	Grado en que existe lo mínimo	Existen pautas definidas pero no documentadas.
0.7-0.8	Grado en que existe de forma correcta	Documentado (manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos).

PUNTUACIÓN	OBSERVACIÓN	SIGNIFICADO
0.9-1.00	Grado en que existe de forma excelente	Implantado, responde completamente todos los requerimientos del sistema de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez aplicada la lista de verificación se sumaron los valores obtenidos en la lista de verificación para determinar el puntaje total y la cual ha sido interpretada según lo siguiente:

**Cuadro 2: NIVEL DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**

PUNTAJE	CALIFICACIÓN
176-194	Cumple los requisitos con excelentes sistemas de calidad y rendimiento.
159-176	Cumple los requisitos con sistemas de calidad y rendimientos superiores a la medida.
141-159	Cumple con los requisitos con sistemas y rendimientos aceptables.
123-141	Cumple los requisitos con sistemas y rendimientos mínimos. Requiere mejoras. Acciones correctivas
105-123	Requiere mejoras. Acciones correctivas inmediatas.
0-105	Muy deficiente. Requiere mejoras sustanciales.

Fuente: Elaboración Propia

### **3.2.2.2. Entrevista con el personal de ASIMARC**

En coordinación con el personal que conforma ASIMARC se procedió a recolectar información acerca de las responsabilidades y funciones de cada uno de ellos mediante entrevistas (ver Anexo 3) y encuestas (ver Anexo 4), para un mejor entendimiento de su desempeño.

### **3.2.2.3. Revisión de la documentación interna de ASIMARC**

Se procedió a solicitar los documentos que conforman su sistema como pueden ser: registros, manuales, instructivos, informes, etc.

## **3.2.3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

El diagnóstico se elaboró a través del análisis de toda la información obtenida a través de las entrevistas, revisión de los documentos y de la aplicación de la lista de verificación, realizando la identificación de los aspectos deficitarios se procedió a realizar la tormenta de ideas donde participó el equipo a cargo del presente Trabajo de Titulación, así como tres miembros de ASIMARC. Luego se procedió a seleccionar cada uno de estos problemas por afinidad y se elaboró una Matriz de selección de problemas y para después elegir la de mayor prioridad e implantar una propuesta de mejora.

## **3.2.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEFICITARIOS**

Se identificaron los aspectos deficitarios a través del uso de las siguientes fases:

### **3.2.4.1. Tormenta de Ideas (Según apartado 2.3.1.)**

- a) Fase de generación
- b) Fase de aclaración y agrupación

c) Fase de multivotación

**3.2.4.2. Matriz de selección de problemas (Según apartado 2.2.4.2)**

**3.2.4.3. Diagrama de Causa y Efecto (Según apartado 2.2.4.3.)**

**3.2.4.4. Diagrama de Pareto (Según apartado 2.1.9.)**

### **3.2.5. PROPUESTA DE MEJORA**

Después de realizar la identificación de los aspectos deficitarios y haber obtenido el diagnóstico de la organización se procedió a elaborar una propuesta de mejora al servicio de Formación de Conciliadores de acuerdo a las necesidades detectadas en ASIMARC.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE ASIMARC.**

Se realizaron encuestas (Ver Anexo 5) a los 14 colaboradores que conforman ASIMARC, con la finalidad de determinar la situación actual de la organización.

#### **4.1.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE ASIMARC.**

De las encuestas realizadas al personal se obtuvieron los siguientes resultados según criterios:

##### **a) Organización:**

- Todos los colaboradores de la asociación se sienten identificados con la misión corporativa.
- Todos los colaboradores de la asociación tienen conocimiento del organigrama, los niveles jerárquicos de la asociación.

Asimismo detallan que la estructura de ASIMARC define claramente las responsabilidades lo que permite que tengan identificado el puesto y funciones que desempeña.

- El 100% del personal de ASIMARC:
  - Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus tareas.
  - Indica que la misión de la asociación va ligada con la tarea que desempeñan.
  
- La totalidad de encuestados indica que no se cuenta con:
  - Una Oficina o Unidad de Control o Auditoría Interna.
  - Una Unidad de Organización y Métodos.
  - Un Control de Calidad de Servicios.
  
- El 100% del personal indica que se les brinda capacitaciones mediante cursos o conferencias.

**b) Recursos Humanos:**

- El 93% de los colaboradores de ASIMARC posee un grado de instrucción superior. Sólo el 7% cuenta con grado de instrucción técnico.
  
- El 71% de los colaboradores indica que se sienten altamente motivados a seguir laborando en la asociación.
  
- El 40% de la asociación indica que los cambios laborales se comunican vía escrito y el 36% indica que es mediante medio verbal..
  
- El 93% de la asociación señala que existe una buena relación con cada uno de sus compañeros de trabajo.
  
- El 100% del personal de la ASIMARC:
  - Sabe a quién dirigirse en caso de tener problemas dentro de la asociación.
  - Tiene una relación directa para con sus superiores.

- Brindan opiniones a sus superiores con el fin de cambiar algunos aspectos de la asociación.

**c) Funciones, procesos y procedimientos:**

- El 64% de los colaboradores indica que existe un nivel regular de segregación de funciones y procesos.

Sin embargo, el 36% indica que existe un nivel alto de segregación de funciones y procesos en la asociación.

- El 64% de los colaboradores considera que no se han definido los límites, alcances y misión de los procesos.

Sin embargo el 36% sostiene que si se tiene definido los límites, los alcances y misión de los procesos.

- El 57% de los colaboradores señala que están definidos de forma clara los responsables de la administración de los procesos y procedimientos; mediante el uso del organigrama.

Sin embargo el 43% indica que no se tiene claro la definición de los responsables de la administración de los procesos y procedimientos.

- El 93% indica que no se cuenta con mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos, que contribuyen a mejorar la gestión de la asociación.

- El 93% de los colaboradores de la asociación indicaron que los procesos no cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión.

- El 57% de sus colaboradores considera que existe un nivel bajo de evaluación de pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos. Sin embargo el 43% indica que su nivel es regular.

**d) Gestión Documentaria:**

- La asociación no cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones.
- La asociación cuenta y aplica un Reglamento Interno de Trabajo. Asimismo es de conocimiento de todos sus colaboradores.

A través de las encuestas realizadas a los colaboradores se observa que no se cuenta con documentación de los procesos, ni manuales de los mismos ya que no se han definido alcances, ni límites respectivamente.

**4.1.3. APLICACIÓN DE LISTA DE VERIFICACIÓN BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008**

Para poder empezar a analizar la Calidad en el servicio de Formación de Conciliadores de ASIMARC se aplicó la lista de verificación en base a la Norma ISO 9001:2008 (Anexo 2), obteniéndose un puntaje total de 45.6, Indicándonos de esta forma que el Nivel de Cumplimiento con respecto a la Norma ISO 9001:2008 es muy deficiente y requiere mejoras sustanciales.

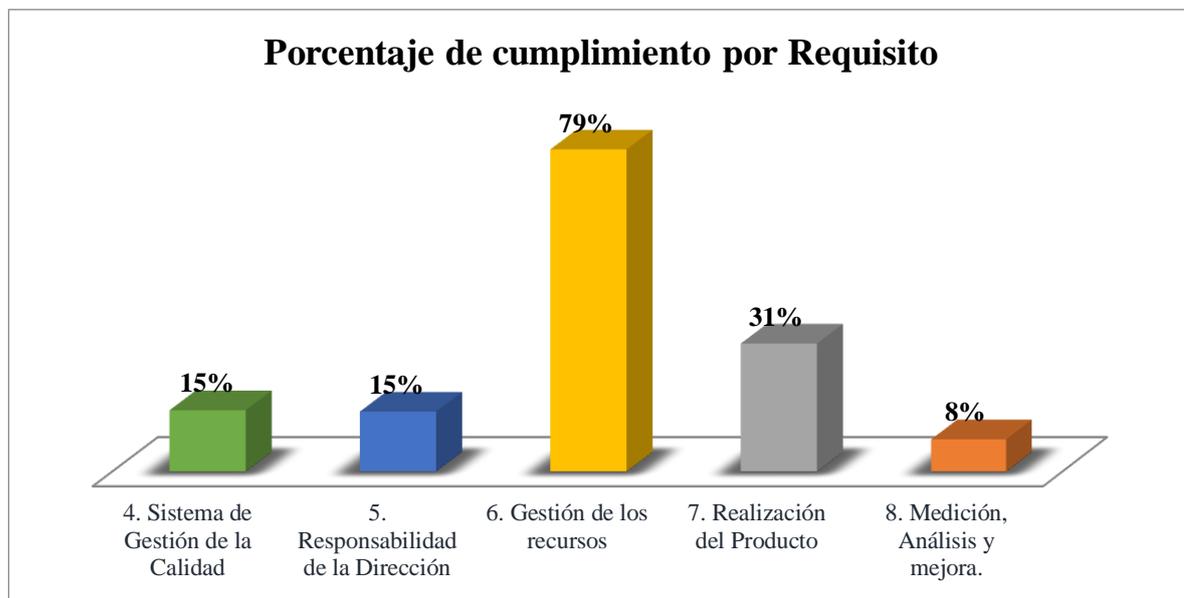
Cada requisito de la norma presenta un puntaje alcanzado según lo evaluado, así como un porcentaje de cumplimiento.

**Cuadro 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ISO 9001:2008**

Requisito	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	Porcentaje de Cumplimiento	Condición
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4.5	30	15%	Bajo cumplimiento
5. Responsabilidad de la Dirección	7.2	49	15%	Bajo cumplimiento
6. Gestión de los recursos	11.1	14	79%	Regular Cumplimiento
7. Realización del Producto	19.8	63	31%	Bajo cumplimiento
8. Medición, Análisis y mejora.	3	38	8%	Bajo cumplimiento
<b>Resultado</b>	<b>45.6</b>	<b>194</b>	<b>24%</b>	<b>SGC Deficiente</b>

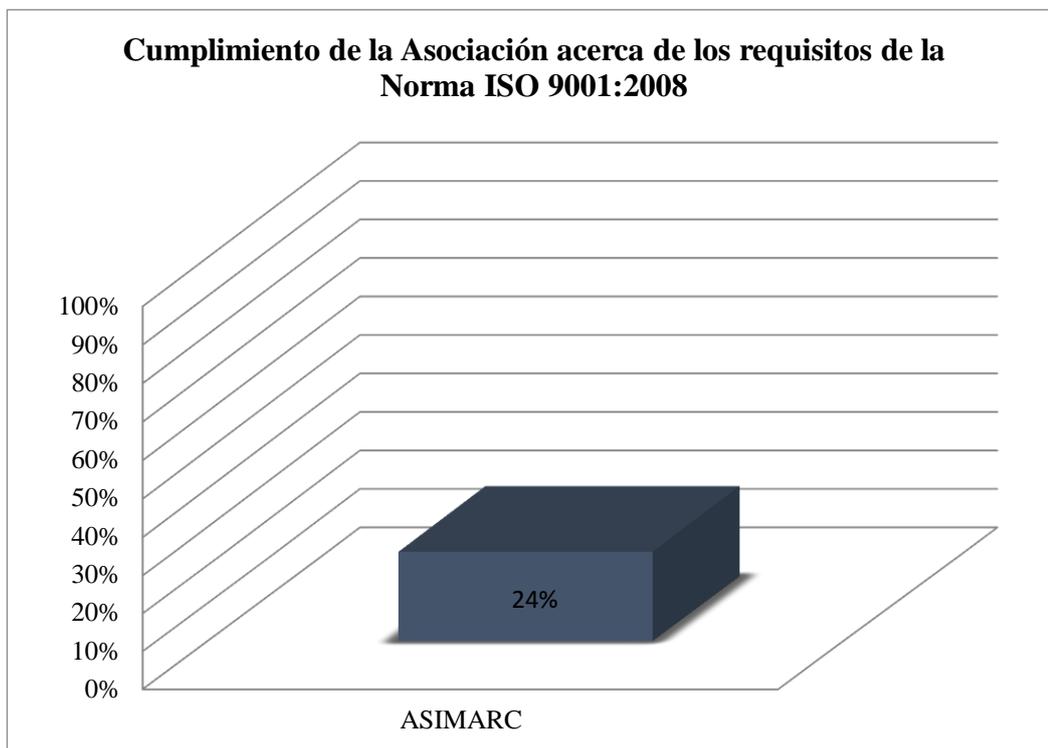
Fuente: Elaboración propia

**Figura 4: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POR CADA REQUISITO, SEGÚN LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ISO 9001:2008**



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 5: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TOTAL SEGÚN LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA ISO 9001:2008**



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.1.4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CAPITULOS SEGÚN LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001:2008**

Según la lista de verificación que se aplicó a ASIMARC sólo cumple con el 24% de la Norma ISO 9001:2008 y obtuvo un puntaje de 45.6 lo cual nos indica que para implantar un sistema de Gestión de la Calidad se requiere de mejoras sustanciales ya que su nivel de cumplimiento es muy deficiente. Asimismo cabe resaltar que ASIMARC no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad.

El presente análisis abarca los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la Norma ISO 9001:2008. A continuación se detalla el análisis por capítulo:

##### **Capítulo N° 4 - SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La Asociación cumple con este capítulo de la norma en un 15% lo cual nos indica un bajo cumplimiento. Con respecto a los requisitos generales (4.1.), se han establecido requisitos conforme a ley más no se han identificado los procesos necesarios para el SGC, se ha observado que se bien existe un conocimiento del proceso para llevar a cabo el servicio no se realiza un seguimiento, medición y análisis de los mismos, no se establecen acciones para alcanzar los resultados planificados y mejorar continuamente.

En cuanto a los requisitos de documentación (4.2) ASIMARC, no cuenta con políticas, objetivos, manual de calidad, con un proceso ni estructura de Control de Documentos y registros.

##### **Capítulo N° 5 - RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

Este capítulo obtuvo como resultado un 15 % de cumplimiento. Con respecto al compromiso de la dirección (5.1) ASIMARC no cuenta con un sistema de Gestión de la

Calidad estos sin embargo saben de la importancia de su desempeño dentro de la Asociación. ASIMARC cumple con los requisitos que la ley dispone para la formación de conciliadores y estos son conocidos por los miembros de la Asociación, asimismo la asociación no ha informado a sus miembros sobre los requisitos que se deben cumplir desde la perspectiva del cliente, la organización, la ley y las características del servicio.

Dentro de lo que significa Enfoque al Cliente (5.2), se tiene identificado a que público está dirigido y cumple con lo establecido según ley. Con respecto a la Política de Calidad (5.3) ASIMARC no cuenta con una política de Calidad establecida, la Planificación (5.4) tampoco se encuentra determinada pues no se cuenta objetivos anuales de calidad, sin embargo han establecido otro tipo de objetivos no denominados de “calidad”.

En cuanto a Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5) ASIMARC ha identificado los grados de autoridad y responsabilidades de sus trabajadores, de forma de que se ha establecido un organigrama, asimismo cuenta con un reglamento interno donde figuran los deberes y responsabilidades generales del personal, más no las funciones específicas de cada puesto. Con respecto a la comunicación interna se tienen reuniones esporádicas en las que se tratan de diferentes temas y más no se tratan de reuniones relacionadas a temas de Calidad o de un SGC.

La Revisión por la Dirección (5.6) no se da, debido a que no se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad ni con los responsables para ello.

## **Capítulo N° 6 - GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

Este capítulo es en el cual se ha tenido mayor porcentaje de cumplimiento con un 79%. ASIMARC con respecto a la Provisión de Recursos (6.1) posee recursos que pueden ayudar a mantener un sistema de gestión de la calidad. Los Recursos Humanos (6.2) de ASIMARC se encuentran altamente calificados para desempeñar sus funciones y brindar un buen servicio de formación, si bien no se ha desarrollado un plan de formación para cada uno de ellos, si reciben capacitación constante, cuentan con un file donde se encuentran los certificados y formación de cada uno de los empleados.

En cuanto a infraestructura (6.3) sus recursos son limitados ya que si bien tienen una oficina, debido a que los cursos se dictan en diferentes lugares del país aún no se tienen locales propios para dictar, pero se alquilan auditorios y salas para llevarlos a cabo. En cuanto a ergonomía y condiciones de higiene y limpieza pues si se cumple con brindar el mejor ambiente para el desarrollo de sus actividades.

## **Capítulo N° 7 – REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Este capítulo cuenta con un 31% de cumplimiento pues dentro de la Planificación de la realización del producto (7.1) ASIMARC no cuenta con procesos definidos que son necesarios para brindar el servicio, así mismo tampoco se lleva un control de lo planeado para la realización del curso. En cuanto a los Procesos relacionados con el cliente (7.2), se cuentan con coordinadores que son los responsables de la comunicación con los clientes.

En el Diseño y desarrollo (7.3) los cursos y materiales son diseñados de acuerdo a lo mínimo requerido por ley, no se cuentan definidos los responsables. Asimismo normalmente se maneja el mismo diseño para todos los cursos y sólo se actualizan dichos contenidos si la ley lo requiere; cabe indicar que no se lleva control ni registro de los mismos.

Las Compras (7.4), la asociación aun define los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de sus proveedores, asimismo antes de realizar las compras no se definen bien los requisitos.

Producción y prestación de servicio (7.5) no se aplica una validación del servicio.

## **Capítulo N° 8 – MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

Con respecto al punto Medición (8.2), ASIMARC no realiza un seguimiento ni medición de los resultados. Si bien cada vez que se tiene una no conformidad del servicio se trata de

resolver, no se deja un registro del mismo ni se analizan las causas que lo generaron, sólo se realizan correcciones más no se prevé que esto no vuelva a suceder.

El Control de Servicio no Conforme (8.3), no se tiene ningún procedimiento establecido ni documentado con respecto tratamiento de no conformidades.

(8.4) Análisis de Datos debido a que no se realiza un seguimiento, ni medición no se cuenta con datos que puedan ser analizados.

(8.5) Mejora, Se realizan reuniones semestrales donde se comentan como se han ido desarrollando cada curso y en base a esto se realizan algunas acciones.

## **4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS DEFICITARIOS**

Después de analizar la información de las encuestas, lista de verificación e información de las entrevistas se realizó la identificación de aspectos deficitarios; cabe indicar que en la fase de agrupación se definieron como principales problemas lo siguiente:

- Procedimientos y Funciones no definidas.
- Falta de Recopilación, Análisis evaluación y seguimiento de resultados.
- Planificación inadecuada del servicio.
- Control documentario deficiente.
- Cultura de la organización no orientada a la calidad.

Las cuales se analizaron a través de la matriz de selección de problemas alcanzando mayor puntaje *Cultura de la organización no orientada a la calidad* en la cual se determinó que la principal causa de esta es por la *no adopción de una política de calidad*. Si bien esta causa debe ser atacada, también vemos que se deben de definir los principales procedimientos para que esta Asociación pueda ir adaptando un modelo de Gestión de la Calidad según la ISO 9001:2008.

Se identificaran estos aspectos a través del uso de las siguientes fases:

#### **4.2.1. TORMENTA DE IDEAS (REUNIÓN DE EXPERTOS)**

Se realizó una Reunión de Expertos para la generación de la tormenta de ideas, el cual estuvo conformado por Capacitadores (2), y la Directora Presidente; asimismo se sumó a esta fase la participación del equipo encargado del presente Trabajo de Titulación.

#### **4.2.2. FASE DE GENERACIÓN**

Se plantearon diferentes ideas que afecta la calidad del servicio, resultando un total de 16 problemas:

1. Incumplimiento de cronograma de capacitaciones.
2. Descoordinación con la asignación de los capacitadores para cada zona establecida.
3. Disponibilidad de salas o auditorios para el dictado de cursos.
4. Material del curso no actualizado.
5. Sobrecarga de responsabilidades y de enseñanza.
6. Falta de conocimiento respecto al tema de calidad.
7. No existe un Manual de Procedimientos.
8. No hay una retroalimentación de información.
9. No existe un seguimiento de las reclamaciones, quejas de los clientes.
10. La solución de problemas es de forma reactiva (sólo correcciones).
11. Falta de reuniones con cada equipo de trabajo (capacitadores).
12. No hay un control y disposición de documentos
13. El tamaño de la organización no permite definir bien los perfiles de puesto de cada área.
14. Al solo ceñirse a cumplir con las normas del estado, dejan de lado la mejora de los procesos y servicios.
15. Cambios constantes de cronogramas de cursos.
16. Inadecuado almacenamiento e identificación de la carpeta de cada alumnado.

### **4.2.3. FASE DE ACLARACIÓN Y AGRUPACIÓN**

Se agruparon los 16 problemas planteados que afectan la calidad del servicio según 5 categorías, detalladas a continuación:

**Cuadro 4: AGRUPACIÓN DE PROBLEMAS PROPUESTOS**

Procedimientos y Funciones no definidas	Falta de Recopilación, Análisis evaluación y seguimiento de resultados	Planificación inadecuada del servicio	Control documentario deficiente	Cultura de la organización no orientada a la calidad
<p>Sobrecarga de responsabilidades y de enseñanza.</p> <p>No existe un Manual de Procedimientos.</p> <p>El tamaño de la organización no permite definir bien lo perfiles de puesto por cada área.</p>	<p>No hay una retroalimentación de información.</p> <p>No existe un seguimiento de las reclamaciones, quejas de los clientes.</p> <p>La solución de problemas es de forma reactiva (sólo correcciones).</p>	<p>Incumplimiento de cronograma de capacitaciones.</p> <p>Descoordinación con la asignación de los capacitadores para cada zona establecida.</p> <p>Disponibilidad de salas o auditorios para el dictado de cursos.</p> <p>Falta de reuniones con cada equipo de trabajo (capacitadores).</p> <p>Cambios constantes de cronogramas de cursos.</p>	<p>Material del curso no actualizado.</p> <p>No hay un control y disposición de documentos.</p> <p>Inadecuado almacenamiento e identificación de la carpeta de cada alumnado.</p>	<p>Falta de conocimiento respecto al tema de calidad.</p> <p>Al solo ceñirse a cumplir con las normas del estado, dejan de lado la mejora de los procesos y servicios.</p>

FUENTE: Elaboración Propia.

#### 4.2.4. FASE DE MULTIVOTACIÓN

De las 5 categorías asignadas para cada problema se procedió a elaborar una Matriz de Selección, tomando como criterios de evaluación a las variables Tiempo, Importancia, Vulnerabilidad e Impacto.

##### Criterios de Evaluación:

Tiempo: Período que tomaría realizar algún cambio con respecto al problema. Se establecerá un puntaje ponderado 1, ya que toda solución de un problema conlleva tiempo y este varía dependiendo de la complejidad de este.

**Cuadro 5: VALORACIÓN DEL CRITERIO TIEMPO**

Período	Peso	Interpretación
Largo	1	Mayor a 6 meses
Mediano	2	Mayor a 3 meses, menor a 6 meses
Corto	3	Menor a tres meses

Fuente: Elaboración Propia

Importancia: Nivel de trascendencia respecto a las actividades realizadas en la organización. Se establecerá un puntaje ponderado de 3, ya que mediante esto podremos identificar su valor con respecto a otro.

**Cuadro 6: VALORACIÓN DEL CRITERIO IMPORTANCIA**

Nivel	Peso	Interpretación
Alto	3	De alta trascendencia
Medio	2	De mediana trascendencia
Bajo	1	De baja trascendencia

Fuente: Elaboración Propia

Vulnerabilidad: Grado en que afecta un problema a las actividades de la organización, por lo cual se establecerá un puntaje ponderado de 2.

**Cuadro 7: VALORACIÓN DEL CRITERIO VULNERABILIDAD**

Grado	Peso	Interpretación
Alto	3	Muy vulnerable
Medio	2	Medio vulnerable
Bajo	1	No es vulnerable

Fuente: Elaboración Propia

Impacto: Grado en que afecta el problema sobre la satisfacción del cliente, por lo cual se establecerá un puntaje ponderado de 4.

**Cuadro 8: VALORACIÓN DEL CRITERIO IMPACTO**

Grado	Peso	Interpretación
Alto	3	Muy impactante
Medio	2	Medianamente impactante
Bajo	1	No es impactante

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.5. MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMA

**Cuadro 9: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMA**

PROBLEMAS	1			3			2			4			Puntaje Total
	Criterios												
	Tiempo			Importancia			Vulnerabilidad			Impacto			
	L	M	C	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
	1	2	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
Procedimientos y Funciones no definidas.	9			45			22			56			132
	1	4	0	5	0	0	2	2	1	4	1	0	
Falta de Recopilación, Análisis evaluación y seguimiento de resultados	13			42			28			52			135
	0	2	3	4	1	0	4	1	0	4	0	1	
Planificación inadecuada del servicio	10			42			30			56			138
	1	3	1	4	1	0	5	0	0	4	1	0	
Control documentario deficiente	11			30			24			36			101
	1	2	2	1	3	1	2	3	0	1	2	2	
Cultura de la organización no orientada a la calidad	6			45			28			60			141
	4	1	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de aplicar la Matriz de Selección se obtuvieron los siguientes resultados:

El problema de mayor puntaje (141 puntos) fue: ***Cultura de la organización no orientada a la calidad.***

Sin embargo, los siguientes 3 problemas obtuvieron puntajes aproximados por mínima diferencia de puntos, según lo expuesto en el cuadro:

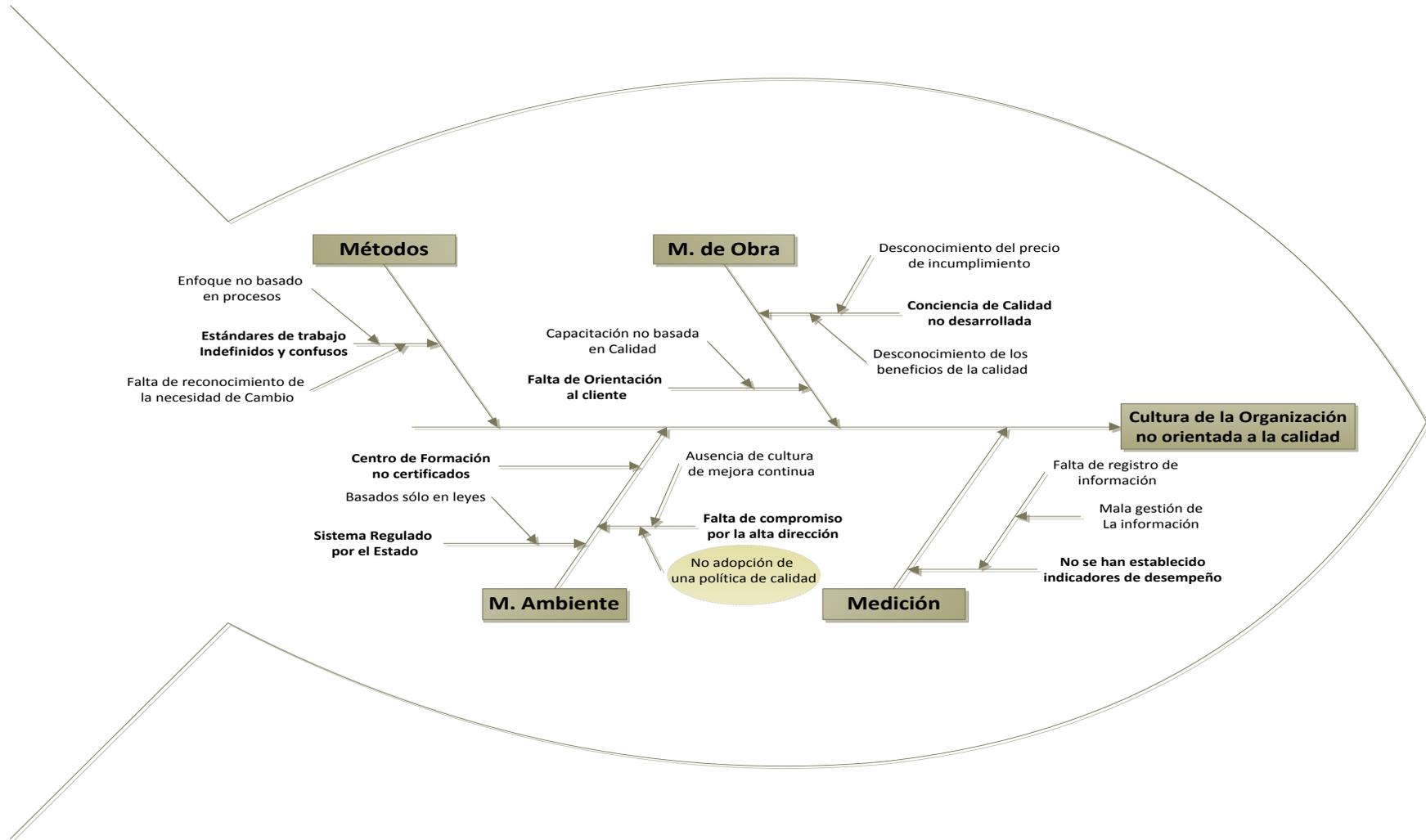
- Planificación inadecuada del servicio
- Falta de Recopilación, Análisis evaluación y seguimiento de resultados
- Procedimientos y Funciones no definidas.

#### **4.2.6. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO**

En base al problema principal identificado ***Cultura de la organización no orientada a la calidad***, se han identificado diferentes causas que podrían estar contribuyendo al desarrollo de este problema; razón por la cual se graficaron las causas en el diagrama Causa-Efecto según Figura 6.

Se analizaron las diferentes causas concluyendo que la causa principal es la ***no adopción de una política de calidad.*** Asimismo en el siguiente apartado verificará mediante un Diagrama de Pareto si esta causa es representativa.

**Figura 6: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.7. DIAGRAMA DE PARETO

Desarrollado con los resultados obtenidos del gráfico de causa y efecto, tomando en cuenta la ponderación obtenida se ordenaron las ideas en base a la prioridad obtenida, se calculó cada uno de los porcentajes parciales para cada una de ellas, además de la cantidad acumulada; esto se muestra en el cuadro.

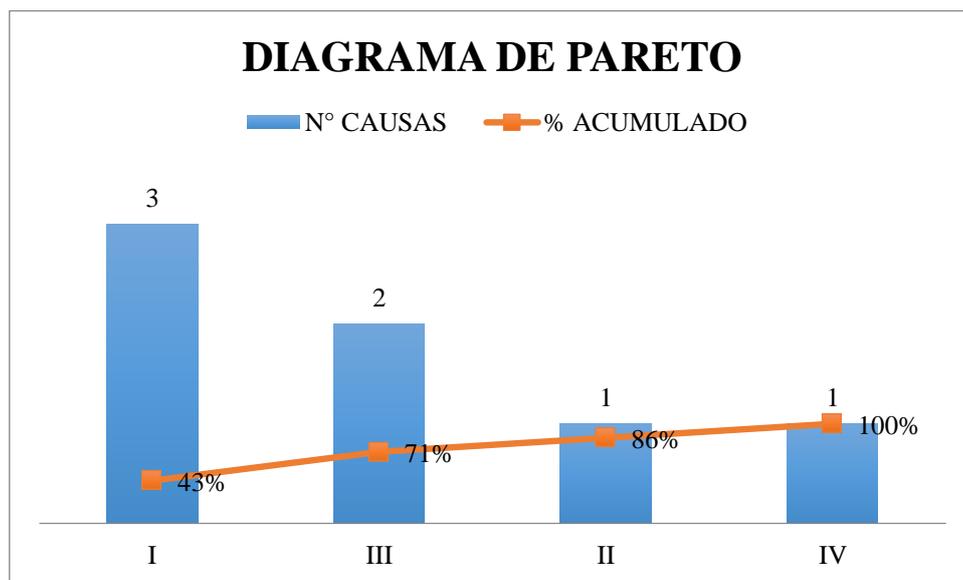
**Cuadro 10: DATOS RECOLECTADOS DEL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

AREA	N° AREA	N° CAUSAS	% CONTRIBUCION	% ACUMULADO
MEDIO AMBIENTE	I	3	43%	43%
MANO DE OBRA	III	2	29%	71%
METODOS	II	1	14%	86%
MEDICION	IV	1	14%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido los resultados se procedió a graficar según las prioridades.

**Figura 7: DIAGRAMA DE PARETO**



Fuente: Elaboración Propia

Mediante el diagrama de Pareto se pudo detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del Principio de Pareto (poco vitales, muchos triviales) que indica que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Del gráfico de Pareto se deduce que el 71% del porcentaje acumulado es causado por: Medio Ambiente con un 43% de contribución que comprenden: centros de formación no certificados, sistema regulado por el estado y falta de compromiso por la alta dirección, asimismo Mano de obra con un 29% que comprenden la falta de orientación al cliente, conciencia de la calidad no desarrollada. Por lo tanto estas Áreas deben de priorizarse para mejorar la problemática.

Tal como se puede apreciar si se establecen acciones que contribuyan en la mejora del Medio Ambiente causará un mayor impacto, razón por la cual se ha decidido considerar como causa principal la *no adopción de la política de Calidad*, pues esta afianza el pensamiento de calidad en los colaboradores (Mano de Obra), genera un enfoque de mejora continua (Métodos) y ayuda a establecer objetivos de Calidad (Medición).

### **4.3. DISCUSIÓN**

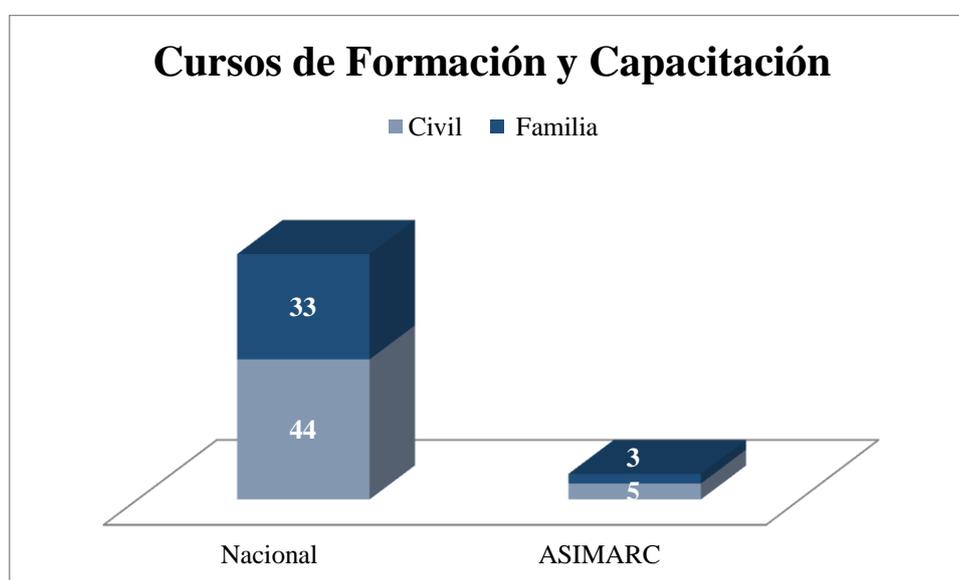
Según información de la Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia del Ministerio de Justicia (MINJUS) se ha podido observar que con respecto a la autorización de cursos de formación y capacitación de conciliadores en el primer trimestre de 2014, el MINJUS autorizó la realización de 44 Cursos de Formación y Capacitación de Conciliadores Extrajudiciales a nivel Nacional de los cuales 5 pertenecen a ASIMARC lo que representa un 11%. Asimismo se autorizaron 33 Cursos de Formación y Capacitación de Conciliadores con Especialización en Familia a nivel Nacional de los cuales 3 pertenecen a ASIMARC lo que representa un 9%.

### Cuadro 11: Curso Autorizados en el Primer Trimestre 2014

Curso	Nacional	ASIMARC	Porcentaje
Civil	44	5	11%
Familia	33	3	9%
Total	77	8	10%

Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia; ASIMARC

**Figura 8: Cursos Autorizados Nacional-ASIMARC en el Primer Trimestre 2014**



Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia; ASIMARC

De un universo de 97 Centros de Formación y Capacitación a nivel nacional podemos observar que ASIMARC cubre la demanda del 10% del mercado, pues los 77 cursos que se han autorizado a nivel nacional 8 pertenecieron a ASIMARC.

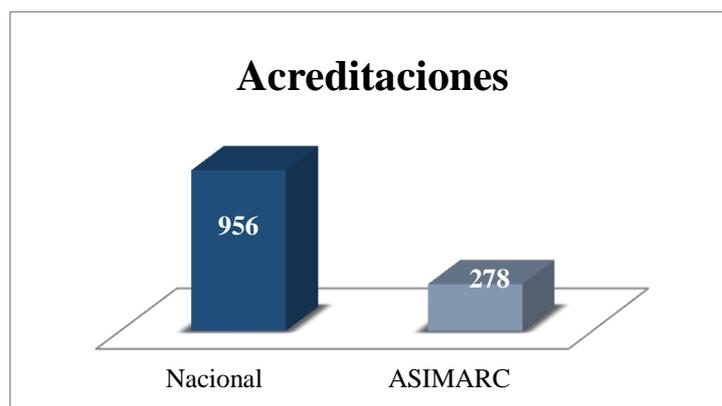
Asimismo con respecto a la Acreditación de Conciliadores En el primer trimestre 2014, el MINJUS acreditó a 956 conciliadores extrajudiciales de los cuales 278 pertenecen a ASIMARC, el cual representa un 29% del total.

**Cuadro 12: Acreditaciones en el Primer Trimestre 2014**

Conciliador	Nacional	ASIMARC	Porcentaje
Civil	683	202	30%
Familia	273	76	28%
Total	956	278	29%

Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia ;y ASIMARC.

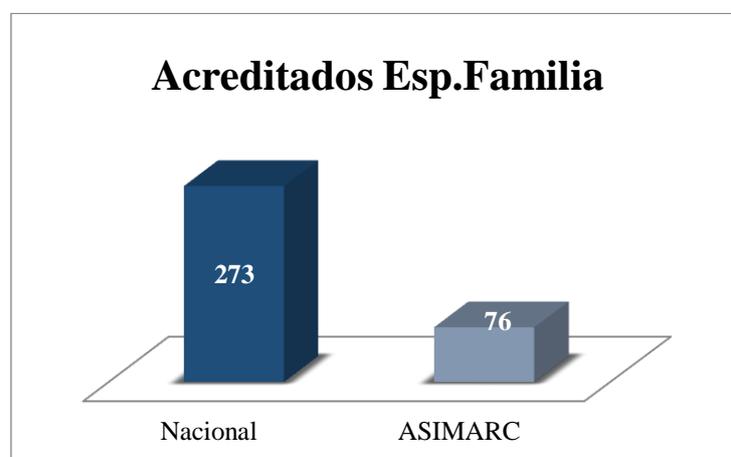
**Figura 9: Acreditaciones Nacional-ASIMARC en el Primer Trimestre 2014**



Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia ;y ASIMARC.

Asimismo, se acreditó 273 conciliadores extrajudiciales especializados en asuntos de carácter familiar a nivel Nacional, de los cuales 76 realizaron su acreditación mediante ASIMARC lo cual representa un 28%.

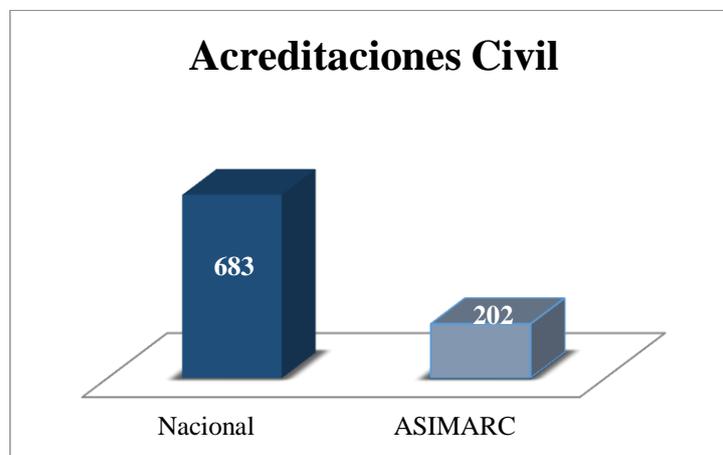
**Figura 10: Acreditaciones Esp. Familia Nacional-ASIMARC en el Primer Trimestre 2014**



Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia; y ASIMARC

Se acreditaron a 683 conciliadores extrajudiciales en materia civil a nivel nacional de los cuales 202 realizaron su acreditación mediante ASIMARC lo cual representa un 30%.

**Figura 11: Acreditaciones Civil Nacional-ASIMARC en el Primer Trimestre 2014**



Fuente: Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia; y ASIMARC

De lo expuesto se puede evidenciar que ASIMARC tiene un alto nivel de participación en el mercado y que gran cantidad de sus clientes se encuentran certificados a nivel nacional como Conciliadores. Es decir ASIMARC desempeña un rol importante dentro de este rubro, asimismo cabe resaltar que la aplicación de la obligatoriedad de la conciliación en el Perú hace que la demanda de conciliadores aumente. Este año según lo dispuesto por Decreto Supremo N° 008-2014-JUS la obligatoriedad ha sido ampliada a 5 provincias más del país como son Abancay, Pasco, Huancavelica, Tambopata y Chachapoyas.

Debido a este crecimiento es necesario que ASIMARC refuerce sus niveles de calidad y gestión pues posteriormente al ir madurando como empresa irá perdiendo sincronización entre áreas; por lo tanto si se empieza desde ahora a definir límites e identificar sus procesos será más fácil que pueda consolidarse y seguir creciendo.

Si bien se identificaron algunas deficiencias y problemas en ASIMARC a través de la recaudación de información y análisis realizados se cree que al detectar como principal problema el acatar *Cultura de la organización no orientada a la calidad* a través de *la adopción de una política de calidad* ayudaría a adoptar un mejor modelo de gestión ya

que como indica Michael Hammer en su libro La Agenda “Las empresas obtienen el éxito, no porque tienen la suerte de estar en el mercado activo en el momento oportuno, sino porque utilizan nuevas ideas de gestión para superar a sus competidores”.

Finalmente partiendo de que en la actualidad no existe ningún Centro de Formación y Capacitación de Conciliadores certificado según la Norma ISO 9001:2008, y que ASIMARC debe adoptar un mejor modelo de gestión, se ha establecido una propuesta de mejora la cual se detalla en el Capítulo V del presente Trabajo de Titulación. Dicha propuesta contribuirá a resolver los principales problemas que aquejan a esta asociación y a la adopción de un modelo de gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008.

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA**

Conforme lo expuesto en el Capítulo de IV Resultados y Discusión la propuesta de mejora consiste en:

### **5.1. APLICACIÓN DE GUÍA PARA LA SENSIBILIZACIÓN DE LA CALIDAD**

Al identificar que su problema principal *Cultura de la organización no orientada a la calidad* tiene como causa *la no adopción de una política de calidad*, se ha elaborado una Guía de sensibilización (Ver Anexo 6) para que con su aplicación ayude a ir formando una política de calidad y mejoramiento continuo dentro de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC). Ya que la Política de calidad nos conduce a establecer Objetivos de Calidad y permite dirigir hacia una mejora continua.

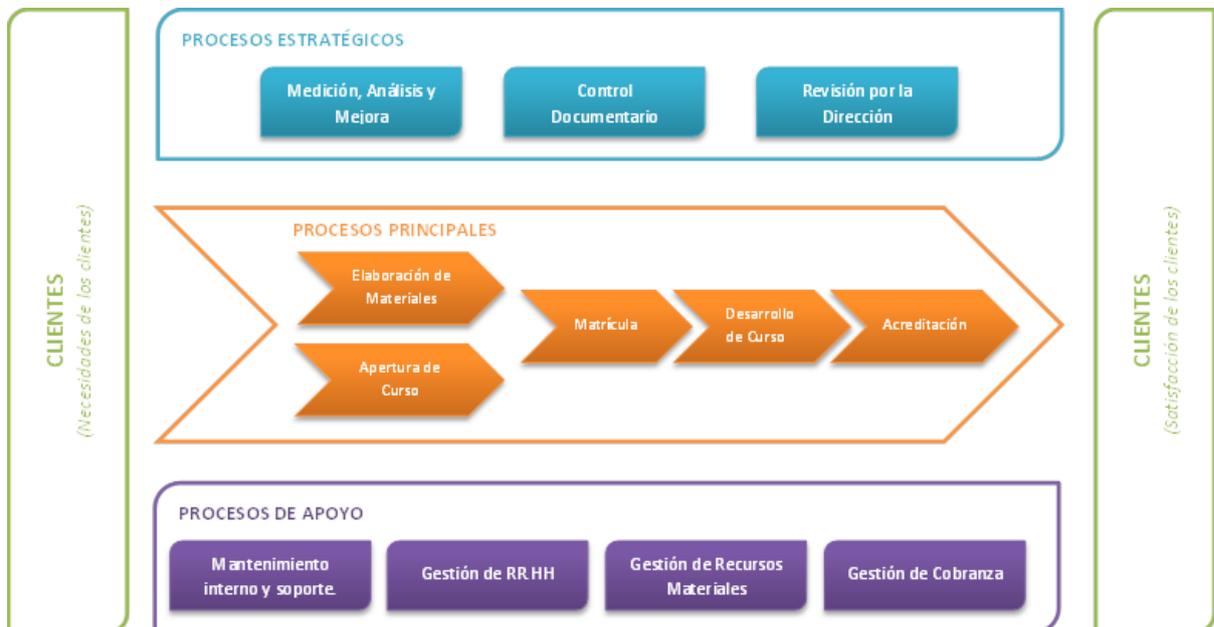
Así también demuestra el compromiso de la Alta dirección y de los miembros de la organización para cumplir y desempeñar sus funciones en base a estos objetivos dados a través de la Política de Calidad.

En consecuencia la Política de Calidad y los objetivos proporcionarán un punto de referencia para dirigir la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC).

### 5.1.1. DOCUMENTAR LOS PRINCIPALES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE CORRESPONDEN AL SERVICIO DE FORMACIÓN DE CONCILIADORES, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008.

Dado a que la Asociación no cuenta con procesos y procedimientos definidos se procedió a identificar y clasificar los principales procesos de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) a través de la elaboración de un mapa de procesos.

**Figura 12: MAPA DE PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE INTERNACIONAL DE MECANISMOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (ASIMARC)**



Fuente: Elaboración Propia

Después de haber Generado el Mapa de Procesos, se establecieron los procedimientos. Tomando en cuenta que estamos buscando generar un Sistema de Gestión de la Calidad se definieron los procedimientos mínimos o básicos que exige la Norma ISO 9001:2008 como son:

- PR-001 Procedimiento de Control de Documentos.
- PR-002 Procedimiento de Control de Registros.
- PR-003 Procedimiento de Auditorías Internas.

- PR-004 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.
- PR-005 Procedimiento de Control de Servicio No Conforme.

Asimismo se también se elaboraron procedimientos e instructivos que la empresa requiere para estandarizar los procesos y realizar una mejor gestión:

- PR-006 Procedimiento Planificación de Curso
- PR-007 Procedimiento Matricula
- PR-008 Procedimiento Desarrollo del Curso
- PR-009 Procedimiento Acreditación
- PR-010 Procedimiento Satisfacción del Cliente
- PR-011 Procedimiento de Quejas y Reclamos
- PR-012 Procedimiento Elaboración de Material de Enseñanza
- PR-013 Procedimiento de Compras
- PR-014 Procedimiento de Revisión por la Dirección
- IN-001 Instructivo Contenido del Curso
- IN-002 Instructivo Evaluación

Desprendiéndose de la elaboración de procedimientos surgió la creación de formatos de registro:

- FO-001 Lista Maestra de Documentos
- FO-002 Lista Maestra de Documentos Externos
- FO-003 Lista Maestra de Registros
- FO-004 Programa de Auditorías Internas
- FO-005 Plan de Auditoría
- FO-006 Acta de Reunión de Apertura-Cierre
- FO-007 Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva (SACP)
- FO-008 Matriz de seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
- FO-009 Solicitud de apertura de Curso
- FO-010 Ficha de Matrícula

- FO-011 Lista de Participantes
- FO-012 Solicitud de Cancelación de Matrícula
- FO-013 Acta de Asistencia y Notas
- FO-014 Modelo de carta de Solicitud de trámite de Acreditación como Conciliador Extrajudicial/Especializado
- FO-015 Check List de documentos para Acreditación
- FO-016 Carta de solicitud de acreditación como Conciliador Extrajudicial/Especializado
- FO-017 Encuesta de Satisfacción del Cliente
- FO-018 Quejas y Reclamos
- FO-019 Lista Proveedores Registrados
- FO-020-Evaluación de Proveedores Registrados
- FO-021 Orden de Compra
- FO-022 Revisión por la Dirección
- FO-023 Seguimiento de Pagos
- FO-024 Perfil del Capacitador

## **5.2. DISEÑAR UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO DE FORMACIÓN DE CONCILIADORES DE ASIMARC.**

Se elaboró un MN-001-Manual de Procesos y Procedimientos (Ver Anexo 7) en el cual se detalla la documentación exigida por la Norma ISO 9001:2008 y la necesaria para que el servicio de Formación de Conciliadores en la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) realice un servicio eficiente y que garantice la satisfacción de sus Clientes.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

1. En base a los resultados de la evaluación se ha podido diagnosticar que el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de calidad según la Norma ISO 9001:2008 en la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) sólo cumple con el 24%, esto se da como consecuencia de que no posee un Sistema de Gestión de la Calidad establecido. Asimismo derivado de las demás evaluaciones como entrevistas y encuestas se pudieron identificar que no se encuentran alineados a una política de calidad, asimismo sus actividades y procesos no se encuentran definidos.
2. El análisis del entorno de la Asociación según la Norma ISO 9001:2008 ha permitido identificar y definir los principales procesos y procedimientos que corresponden al Servicio de Formación de Conciliadores de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) y documentarlos.
3. La creación de la documentación de procesos y procedimientos describiendo los pasos y secuencias que deben seguirse para la ejecución de estos, ha generado la estandarización de los mismos.
4. El problema principal de la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) es que posee una *Cultura de la organización no orientada a la calidad*, identificándose como su principal causa la *no adopción de una política de calidad*, para lo cual se busca dar tratamiento mediante la Guía de sensibilización elaborada y de esta forma promover e interiorizar el pensamiento de calidad y mejoramiento continuo.

5. Asimismo la preparación de la documentación para el Servicio de Formación de Conciliadores ayuda a que la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC), cuente con documentos requeridos por la Norma ISO 9001:2008 además con un Manual de Procesos y Procedimientos.

## **CAPITULO VII: RECOMENDACIONES**

Se recomienda hacer uso de la guía de sensibilización de la Calidad elaborada en este Trabajo de Titulación para que el personal que conforma la Asociación Internacional de Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (ASIMARC) pueda ir adoptando una política de calidad de forma que todos participen en la elaboración e implantación de la misma. Asimismo la implantación de capacitaciones sobre temas de calidad y mejora continua, como complemento a la Guía proporcionada.

Disponer de la documentación (Manual de Procesos y Procedimientos) elaborado en este Trabajo de Titulación pues se han definido los principales procesos; y ponerlos en práctica para su estandarización, y adopción del esquema de un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008. De esta manera empezarán a abrirse camino en el modelo de gestión de la calidad y en un futuro certificar el Servicio de Formación de Conciliadores conforme la Norma ISO 9001:2008; pudiendo convertirse en el primer centro de formación certificado estableciendo de esta forma una ventaja competitiva y de diferenciación respecto a las demás organizaciones del rubro.

Mediante el uso efectivo de las recomendaciones se podrá visualizar impactos favorables como:

- Mejor comportamiento y desempeño del personal de la Asociación.
- Mayor desarrollo del personal al diseñar, documentar e implantar la mejor forma de hacer las cosas.
- Servicios a empresas que requieren que sus proveedores cuenten con sistemas de gestión de la calidad.
- Aumentar el trabajo en equipo.
- Disminuir el número de clientes insatisfechos
- Disminución en la pérdida de clientes por mala calidad en el servicio.

## CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CONFIEP, P. (2007). Calidad. Thomson Editores Paraninfo. España. 72,142:262.
- 2 CONFIEP. (2010). Revista Haciendo País. 1era Edición. Ed. Grupo Imagen S.A.C. Lima, Perú.36:56.
- 3 Cuatrecasas, L. (2000). Gestión Integral de la Calidad. Ediciones Gestión. 33,34,35:380.
- 4 Dearing, J. (2007).ISO 9001: Could it be Better, Editorial Quality Progress. 23-27:185
- 5 Equipo Vértice (2008). Dirección de operaciones. Editorial Vértice. España.153:198.
- 6 Fernández, J. (2006). Fundamentos de la Organización de Empresas. Ediciones Narcea S.A. España.40:129.
- 7 Fernández-Ríos, M. (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.195:427.
- 8 González, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007) Introducción a la Gestión de la Calidad. Delta Publicaciones.185,187 :258.
- 9 Granda, T. y Jaén, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008. Editorial EUMED. España.66,67:195.
- 10 Grundmann, G. y Stahl, J. (2003) Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Ecuador.17:303.
- 11 Gutiérrez M. (1995).Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad. Editorial Limusa S.A.México.248:297.
- 12 Hammer M. (2002). La Agenda: Lo que toda empresa debe hacer para dominar la década. Editorial Deusto S.A. Ediciones. España. 26:290.
- 13 ICONTEC. (s.f.).Certificación de Calidad: Cámara de Comercio de Villavicencio en Colombia. Consultado el 27 de febrero de 2013. Disponible en:  
[http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?view=article&catid=2%3Anuestra-camara&id=45%3Acertificacion-de-calidad&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=77](http://www.ccv.org.co/ccvnueva/index.php?view=article&catid=2%3Anuestra-camara&id=45%3Acertificacion-de-calidad&format=pdf&option=com_content&Itemid=77)

14 Katzenbach, J. y Smith, D. (1996) Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.240:281.

- 15 Ley de Conciliación Extrajudicial (Ley N° 26872).
- 16 Martínez, A. y Cegarra, J. (2014). Gestión por procesos de negocio: organización horizontal. Editorial del Economista. España.74:289.
- 17 Medina, A. (2012) Primer decenio de la conciliación extrajudicial en el Perú, problemas y propuestas de cambio. Consultado el 5 de Diciembre del 2012. Disponible en: [http://www.mediate.com/articles/conciliacion\\_extrajudicial.cfm](http://www.mediate.com/articles/conciliacion_extrajudicial.cfm)
- 18 Mejía B. (2006). Gerencia de procesos. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia. 61:229.
- 19 Municipalidad de los Olivos. (2011) Publicación Gerencia de Educación, Salud e Inversión Social. Sub Gerencia Gestión Pedagógica e Institucional. MARCS. 3:15.
- 20 Norma Internacional. ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza.
- 21 Norma Internacional. ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. Ginebra, Suiza.
- 22 Kume H. (2002). Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 27,28:243.
- 23 Reglamento de la Ley de Conciliación (Decreto Supremo N° 004-2005-JUS ).
- 24 Senlle, A. y Stoll, G. (1994). Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. 63,77,78:179.
- 25 Servat A. (2005). Calidad, Metodología para documentar ISO 9000 versión 2000. Editorial Pearson. México. 16:184.
- 26 Udaondo M. (2010). Gestión de Calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 38:195.Vergara J. y Fontalvo T. (2010). La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008. Editorial Eumed. Málaga, España. 114:195.

## **CAPITULO IX: ANEXOS**

### **Anexo 1: ESQUEMA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON LA DIRECTORA PRESIDENTE**

- ¿Cuéntenos un poco de ASIMARC?
- ¿Cómo se encuentra posicionada ASIMARC en comparación con los demás centro de formación?
- ¿En qué consiste el programa de formación de conciliadores? ¿Qué ofrece?
- ¿Cuántas personas laboran?
- ¿Posee la empresa un perfil de cargos?
- ¿Existe un manual de funciones?
- ¿Cómo se planifica el curso de formación de conciliadores?
- ¿Se mide la eficiencia de sus operaciones o satisfacción del cliente?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes?
- ¿Piensa que el servicio que brindan es de calidad?
- ¿Por qué lo cree así?

**Anexo 2:LISTA DE VERIFICACIÓN DE VERIFICACIÓN BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008**

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>												
<b>4.1 Requisitos Generales</b>												
¿Se ha identificado los procesos necesarios para el SGC y son aplicables a la organización?	x											
¿Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos?					x							
¿Se ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que todo sale bien?						x						Sus métodos se rigen a la ley de Conciliación 26872
¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?											x	
¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos?	x											
¿Se llevan a cabo acciones para alcanzar los resultados planificados y mejorar continuamente?	x											
<b>4.2. Requisitos de la Documentación</b>												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
<b>4.2.1. Generalidades</b>												
¿Está definida, documentada y aprobada por Dirección la política de calidad de la organización?	x											
¿Se han definido objetivos de la calidad?	x											
Los objetivos anteriores, ¿son acordes con la política de la calidad?	x											
¿Se ha dado a conocer a todo el personal la política y objetivos de la calidad?	x											
¿Está establecida la revisión de los objetivos y de la política de la calidad?	x											
¿Existe un Manual de la calidad?	x											
¿Existe una colección de procedimientos que cubra las actividades del SGC?	x											
<b>4.2.2 Manual de la Calidad</b>												
¿Describe el alcance del SGC y sus exclusiones?	x											
¿Se ajusta a las directrices principales de ISO 9001 en cuanto a responsabilidades de la Dirección, gestión de los recursos, prestación del servicio y la medición, análisis y mejora continua de los	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
servicios prestados?												
¿Describe los procesos que se dan en la organización y la interacción entre ellos?	x											
¿Hace referencia a los procedimientos que se aplican en la organización?	x											
¿Cree que el Manual es suficientemente comprensible para todo el personal de la organización y da una idea clara de la misma, de su actividad, y del sistema de gestión de la calidad de la organización?	x											
<b>4.2.3. Control de los Documentos</b>												
¿Se han identificado los responsables de aprobar, revisar y actualizar la documentación del SGC?	x											
¿Quedan claros los cambios ocurridos en los documentos y su estado de edición o revisión?	x											
¿Se ha distribuido la documentación al personal encargado de su aplicación? ¿Existe un listado?					x							



PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
fácilmente identificables?												
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>												
<b>5.1. Compromiso de la Dirección</b>												
¿Se ha informado a los empleados y colaboradores de su papel dentro del SGC?				x								
¿Se le ha informado a cada empleado/colaborador de los efectos de la implantación del SGC en su puesto de trabajo?	x											
¿Se ha informado a los miembros de la organización que se deben cumplir los requisitos desde la perspectiva del cliente, la organización, la ley y las características del producto?	x											
<b>5.2 Enfoque al Cliente</b>												
¿Se ha hecho un análisis de los clientes de la organización y se han agrupado en diferentes categorías?	x											
¿Se han definido las necesidades y expectativas generales de los clientes?							x					

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES	
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
¿Se ha realizado una especificación del servicio acorde con las necesidades y expectativas de los clientes?							x						
<b>5.3 Política de la Calidad</b>													
¿Se adecua al propósito de la organización?	x												
¿Existe una política de la calidad, recogida en algún documento y aprobada por la Dirección?	x												
¿Se ha distribuido y explicado al personal la política de la calidad?	x												
De su lectura, ¿pueden extraerse o derivarse fácilmente objetivos de calidad?	x												
¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora de eficacia del sistema de la calidad?	x												
¿Se ha previsto su revisión?	x												
<b>5.4 Planificación</b>													
<b>5.4.1 Objetivos de la Calidad</b>													
¿Están definidos los objetivos de la calidad?	x												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Están cuantificados dichos objetivos y, por tanto, son medibles?	x											
¿Estos objetivos son coherentes con la política de la calidad?	x											
¿Son representativos de las características del servicio?	x											
¿Se han comunicado a los empleados y colaboradores dichos objetivos?	x											
¿Se les ha explicado cómo alcanzar dichos objetivos?	x											
¿Se realiza una revisión periódica de dichos objetivos?	x											
<b>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</b>												
¿La planificación del SGC ayuda a mantener su integridad?				x								
¿Se identifican, planifican y documentan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?											x	
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
<b>5.5.1 Responsabilidad y Autoridad</b>												
¿Existe un organigrama actualizado de la organización?											x	
¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?								x				
¿Están claras las relaciones entre todo el personal (dependencias, canales de información y ayuda)?											x	
¿Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades?											x	
<b>5.5.2 Representante de la Dirección</b>												
¿Existe la figura del representante de la Dirección en materia de calidad?	x											
¿Posee la autoridad suficiente dentro de la organización?	x											
¿Se ha informado al personal de la existencia de dicha función y de sus responsabilidades?	x											
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye el	x											



PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Son efectivos? Es decir, ¿el personal conoce los niveles de calidad proporcionados por la organización (información relativa a reclamaciones, satisfacción de clientes, etc.)?	x											
<b>5.6 Revisión por la Dirección</b>												
<b>5.6.1 Generalidades</b>												
¿Está establecida la revisión del SGC?	x											
¿Se ha fijado una periodicidad para estas revisiones?	x											
¿Se incluye en el registro de informa de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?	x											
¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?	x											
<b>5.6.2 Información de entrada para la revisión</b>												
¿El informe de revisión contiene los resultados de auditorías internas?	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?	x											
¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?	x											
¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?	x											
¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?	x											
¿El informe de revisión contiene las necesidades de cambios que afecten al SGC?	x											
¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?	x											
<b>5.6.3 Resultados de la Revisión</b>												
¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	x											
¿El informe de revisión contiene las decisiones y	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
acciones relacionadas con la mejora del producto?												
¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?	x											
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>												
<b>6.1 Provisión de Recursos</b>												
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?					x							
<b>6.2 Recursos Humanos</b>												
<b>6.2.1 Generalidades</b>												
¿Poseen los empleados la cualificación óptima para el desempeño de sus funciones?											x	
<b>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</b>												
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?											x	
¿Existe un plan de formación o de logro de							x					

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
competencias?												
¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?					x							
¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?										X		
¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?											x	
<b>6.3 Infraestructura</b>												
¿Se encuentra con la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?						x						
¿Se realiza el mantenimiento adecuado de la infraestructura, bien con medios propios o contratados?											x	
<b>6.4 Ambiente de Trabajo</b>												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES	
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1		
Existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?												x	
¿Existen evidencias del mantenimiento de las condiciones específicas de trabajo?												x	
Los puestos de trabajo, ¿son apropiados y ergonómicos?								x					
¿Se dispone de las suficientes instalaciones para el personal y están acondicionadas del modo adecuado?								x					
Las condiciones de higiene, limpieza general y contaminación, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?											x		
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>													
<b>7.1 Planificación de la realización del producto</b>													
¿Se han definido los procesos y recursos que entrarán en juego a la hora de prestar los servicios?						x							
¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el servicio se presta						x							

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
según lo planeado?												
Los controles realizados sobre el servicio, ¿tienen en cuenta la especificación de éste, como criterio de aceptación y, por tanto, de declaración de servicio conforme o no conforme?				x								
¿Se dispone de objetivos de calidad?	x											
Al margen de la definición de objetivos de calidad, ¿se dispone de otros indicadores que evidencien el buen o mal funcionamiento del servicio?											x	
¿Se dispone de registros suficientes para probar, en su caso, que el servicio se ha prestado correctamente?											x	
<b>7.2 Procesos relacionados con el cliente</b>												
<b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto</b>												
¿Se dispone de una especificación para el servicio o los servicios que ofrece la organización?											x	
¿Se han tenido en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la actividad a la hora											x	

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
de describir la especificación del servicio?												
¿Se ha considerado la incorporación de requisitos adicionales por parte de la organización?					x							
<b>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>												
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?				x								
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?				x								
¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?					x							
¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas u contratos?					x							
<b>7.2.3 Comunicación con el Cliente</b>												
¿Se ha definido quién es el responsable/s de contactar con el cliente según la información que solicite?									x			
¿Se dispone de medios suficiente para atender la									x			

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
información que piden por los clientes?												
¿Se tiene claro de lo que se puede informar al cliente y de lo que no?						x					x	
Las comunicaciones relevantes con el cliente, ¿se utilizan para mejorar la calidad del servicio?					x							
<b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>												
<b>7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo</b>												
¿La organización determina las etapas del diseño y desarrollo?	x											
¿Determina la revisión, verificación, validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo?	x											
¿Determina responsabilidades para el diseño y desarrollo?					x							
¿La organización gestiona interfases entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo?	x											
¿Los resultados del diseño y desarrollo se actualizan?	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
<b>7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>												
¿Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto?	x											
¿Los elementos de entrada incluyen: requisitos funcionales y de desempeño/requisitos legales y reglamentarios aplicables/la información proviene de diseños previos similares?	x											
¿Los elementos de entrada son revisados para la verificación de su adecuación?	x											
¿Los requisitos están completos y no contradictorios?	x											
<b>7.3.3.Resultados del diseño y desarrollo</b>												
¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de los elementos de entrada?	x											
¿Los resultados del diseño y desarrollo deben producir información apropiada para la compra, producción y prestación de servicios?	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Los resultados del diseño y desarrollo contienen o hacen referencia a los criterios de la aceptación del producto?	x											
<b>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</b>												
¿Se realizan revisiones planificadas del diseño y desarrollo en las atapas para evaluar la capacidad de los resultados de D&D para cumplir los requisitos?	x											
¿Se realizan revisiones planificadas del diseño y desarrollo en las etapas adecuadas para identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias?	x											
¿Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria?	x											
<b>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</b>												
¿Se realiza la verificación de acuerdo a lo planificado para asegurar el cumplimiento de los requisitos?	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Se mantienen registros de los resultados de las verificaciones y de cualquier acción necesaria?	x											
<b>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</b>												
¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso previsto, cuando sea conocido?	x											
¿La validación es realizada antes de la entrega o implementación del producto?	x											
¿Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción necesaria?	x											
<b>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</b>												
¿Se identifican y se mantienen registros de los cambios de diseño y desarrollo?	x											
¿Se revisa, verifican y validan los cambios?	x											
¿La validación de los cambios incluye la evaluación del efecto de los cambios en las partes constituidas	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
y en el producto ya entregado?												
¿Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción necesaria?	x											
<b>7.4 Compras</b>												
<b>7.4.1 Procesos de Compras</b>												
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?						x						
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	x											
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	x											
¿Existen registros de las evidencia de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?	x											
<b>7.4.2 Información de las compras</b>												
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?				x								
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?	x											
<b>7.4.3 Verificación de los productos comprados</b>												
¿Existe definida una metodología adecuada para la inspección de los productos comprados?						x						
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?	x											
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?	x											
<b>7.5 Producción y prestación del servicio</b>												
<b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</b>												
¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?									x			
¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de la prestación del servicio?									x			

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizados?						x						
¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante la prestación del servicio?											x	
¿Se utilizan medios y equipos adecuados?											x	
¿El personal es competente para la realización de los trabajos?											x	
<b>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</b>												
¿ Se han definido los requisitos para la validación?	x											
¿Existen registros de la validación de los procesos?	x											
<b>7.5.3 Identificación y Trazabilidad</b>												
¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?						x						
La organización, ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio se prestó hace meses?											x	

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
<b>7.5.4 Propiedad del Cliente</b>												
¿Se ha identificado y establecido medidas de protección y salvaguardo de la propiedad del cliente?									x			
<b>7.5.5 Preservación del Producto</b>												
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?											x	
¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?											x	
<b>7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición</b>												
<b>NO APLICA</b>												
<b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>												
<b>8.1 Generalidades</b>												
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	x											
¿Se están empleando técnicas estadísticas?	x											
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>												
<b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b>												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	x											
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	x											
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	x											
<b>8.2.2 Auditoría interna</b>												
¿Se realizan auditorías internas que abarquen a todo el SGC?	x											
¿Existe un plan o una programación de auditorías internas?	x											
¿Existe un procedimiento documentado para la prestación de las auditorías internas?	x											
¿Existen registros de los resultados de las auditorías internas?	x											
¿Se informa a los responsables de departamento, área o sección, de los resultados de la auditoría?	x											
¿Se emprenden acciones correctoras como respuesta	x											

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
a las no conformidades encontradas en la auditoría?												
¿Se hace un seguimiento de las acciones correctoras derivadas de la auditoría para verificar su implantación y eficacia?	x											
Los informes o actas de auditoría, ¿son utilizados en la revisión del SGC por Dirección?	x											
¿Están definidos los requisitos que deben cumplir los auditores internos?	x											
<b>8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos</b>												
¿Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio?	x											
¿Existen documentos que indiquen qué, cuándo, cómo y con qué criterios se hace la inspección?	x											
<b>8.2.4 Seguimiento y medición del servicio</b>												
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección para la prestación del servicio?	x											
¿Existen registros de estas inspecciones?	x											
<b>8.3 Control del servicio no conforme</b>												

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Existe un procedimiento documentado para el control del servicio no conforme y el tratamiento de las no conformidades?	x											
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	x											
Se toman acciones para la solución de las no conformidades?	x											
¿El servicio no conforme es identificado para evitar que se de al cliente?	x											
<b>8.4 Análisis de datos</b>												
¿Se cuenta con una metodología para recopilar y analizar datos que demuestren la idoneidad y eficacia del SGC?				x								
¿El análisis de datos comprende información de la satisfacción del cliente?				x								
¿El análisis de datos comprende información de la conformidad con los requisitos del servicio?				^								
¿El análisis de datos comprende información de las				x								

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
características y tendencias del servicio, asimismo como las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?												
¿El análisis de datos comprende información de los proveedores?				x								
<b>8.5 Mejora</b>												
<b>8.5.1 Mejora Continua</b>												
¿Está prevista y han sido planificadas actividades de mejora continua?			x									
En dichas actividades de mejora continua, ¿se examina toda la información relevante disponible?			x									
¿Existe documentación de la sistemática de la mejora continua y de los avances logrados?		x										
<b>8.5.2 Acción correctiva</b>												
¿Existe procedimiento documentado de las acciones correctivas?	x											
¿Existen registros conformes a este procedimiento?	x											
¿Existen análisis de causas?		x										

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN											OBSERVACIONES
	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	
¿Se verifica el cierre y la eficiencia de las acciones?					x							
<b>8.5.3 Acción preventiva</b>												
¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?	x											
¿Existen registros conformes a este procedimiento?	x											
¿Existen análisis de causas?		x										
¿Se verifica el cierre y la eficiencia de las acciones?					x							

### **Anexo 3:ESQUEMA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CON PERSONAL DE ASIMARC**

- ¿Qué función realiza dentro de la organización?
- ¿Qué tipo de formación posee?
- ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?
- ¿Conoce la misión de la empresa?
- ¿Qué problemas más frecuentes encuentra en su área? ¿Qué hacen para solucionarlo?
- ¿Qué aspectos cree que podrían mejorarse en su área?

## Anexo 4: ENCUESTA PARA PERSONAL DE ASIMARC

FECHA: \_\_\_\_\_

Nombre y Cargo del Encuestado: \_\_\_\_\_

Tiempo que labora en la empresa: \_\_\_\_\_

1. Nivel Académico:

Superior \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted la Misión de la organización? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Especifique la Misión:

\_\_\_\_\_

3. ¿Se siente identificado/a con ella?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Conoces el organigrama de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Conoces los niveles jerárquicos de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?

Bajo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

7. ¿En qué Área / Unidad / Departamento labora? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué funciones desempeña en la organización?

\_\_\_\_\_

9. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Existe relación directa para con tus superiores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

Bajo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

13. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿La Misión de la organización va ligado con la tarea que desempeñas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?

Bajo\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Alto\_\_\_\_

16. ¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

17. ¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Especifique:\_\_\_\_\_

18. Para el desarrollo de las funciones se ha establecido la aplicación de:

a) Manuales de Procedimientos? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Se aplican? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Se evalúan y Actualizan Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿En qué forma?

\_\_\_\_\_

Todo el personal los conoce? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Dónde se encuentran archivados?

\_\_\_\_\_

b) Reglamento Interno de Trabajo? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Se aplica? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

En qué forma?

\_\_\_\_\_

Todo el personal lo conoce ?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Dónde se encuentra archivado?\_\_\_\_\_

c) Manuales de Funciones? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Se aplican? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Se evalúan y Actualizan Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En qué forma?\_\_\_\_\_

El personal los conoce y aplica? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Dónde se encuentran archivados?\_\_\_\_\_

d) Se cuenta con Otros Manuales ? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Cuáles?\_\_\_\_\_

Se aplican? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Se evalúan y Actualizan Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En qué forma?\_\_\_\_\_

Dónde se encuentran archivados?\_\_\_\_\_

19. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ Especifique:\_\_\_\_\_

20. ¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

21. ¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?  
 Bajo\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Alto\_\_\_\_
22. ¿Te sientes motivado a seguir laborando en la organización?  
 Bajo\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Alto\_\_\_\_
22. ¿Cómo se comunican los cambios laborales en la organización?  
 Verbal\_\_\_\_ Intranet \_\_\_\_ Escrito \_\_\_\_
23. ¿Existe una Oficina o Unidad de Control o Auditoría Interna? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
24. ¿Existe una Oficina o Unidad de Organización y Métodos? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
25. ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de las funciones en lo relacionado con el manejo de la Empresa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
26. ¿Qué recomendaciones da para mejorar las funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual y colectivo?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
27. ¿Existe Control de Calidad de Servicios? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
 Especifique: \_\_\_\_\_  
 Persona Encargada\_\_\_\_\_
28. La organización le brinda capacitaciones: Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
 ¿Cómo se realiza?  
 Cursos\_\_\_\_ Circulares\_\_\_\_ Seminarios\_\_\_\_ Conferencias\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_

## Anexo 5: RESUMEN DE RESPUESTAS DE ENCUESTA AL PERSONAL DE ASIMARC

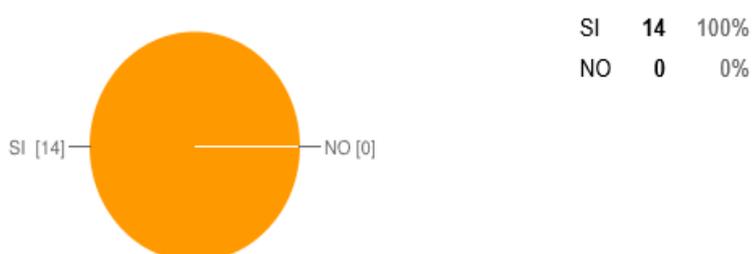
### Nombre de Encuestados con sus puestos de trabajo y área respectivamente:

- Alex Espinoza / Coordinador / Área Imagen Institucional
- Armando Espejo / Director Administrativo / Área Administrativa
- María Manco / Capacitadora / Área Académica
- Luis Ames / Coordinador / Área Imagen Institucional
- Alejandra Reyes / Coordinadora / Área Imagen Institucional
- Sue Wu / Capacitadora / Área Académica
- Miguel Gatica / Capacitador / Área Académica
- María del Carmen Altuna / Capacitadora / Área Académica
- Fiorella Contreras / Director / Área Imagen Institucional
- Wilfredo Díaz / Director Académico / Área Académica
- Ivy Montoya / Capacitadora / Área Académica
- Renee Guerrero / Capacitador / Área Académica
- Ysabel Díaz / Asistente Administrativa / Área Administrativa
- Cinthia Vásquez / Secretaria de Directora Presidente / Presidencia de Directorio

### 1. Nivel Académico:



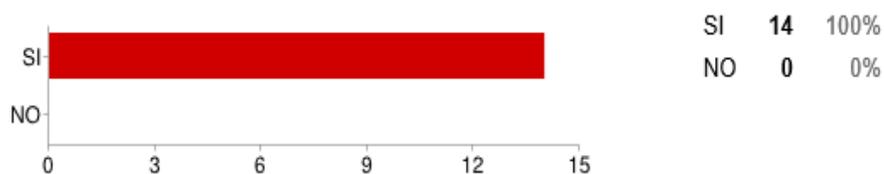
### 2. ¿Conoce usted la Misión de la organización?



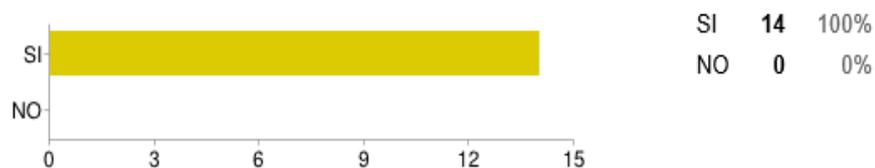
**La totalidad de los participantes respondieron lo siguiente:**

- Promover y difundir a nivel nacional e internacional los medios para resolución de conflictos.
- Brindar capacitación para la formación de agentes promotores, multiplicadores y ejecutores de los medios alternativos de resolución de conflictos.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría para la prevención y resolución de conflictos interpersonales, interorganizacionales e interestatales.

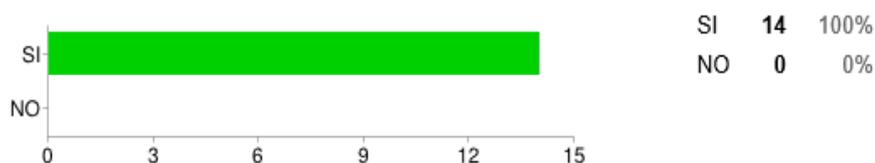
**¿Se siente identificado/a con ella?**



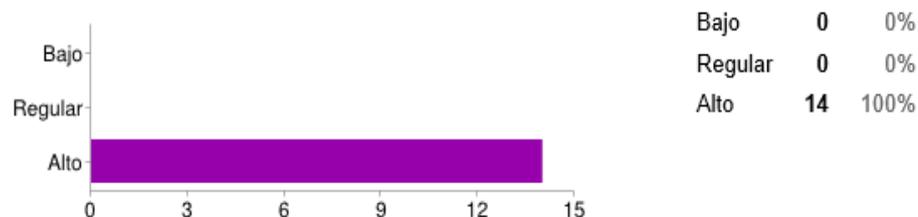
**3. ¿Conoces el organigrama de la organización?**



**4. ¿Conoces los niveles jerárquicos de la organización?**



**5. ¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?**



**6. ¿En qué Área / Unidad / Departamento labora?**

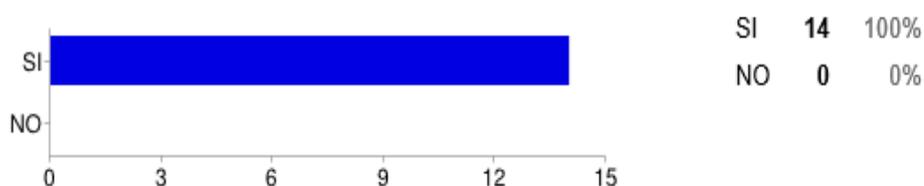
Se entrevistaron a:

- 3 Coordinadores y Director correspondiente al Área de Imagen Institucional
- 6 Capacitadores y Director del Área Académica
- Director del Área Administrativa y Asistente Administrativa
- Secretaria de Directora Presidente

### 7. ¿Qué funciones desempeña en la organización?

Encuestado	Funciones
Sue Wu Sánchez	Capacitar respecto a la prevención y resolución de conflictos interpersonales, interorganizacionales e interestatales.
Luis Ames	Promover la imagen de la empresa a nivel nacional e internacional.
Wilfredo Díaz	Gestión de las capacitaciones desarrolladas por la empresa a nivel nacional e internacional
Ivy Montoya	Brindar capacitaciones para formar conciliadores.
Alejandra Reyes	Gestión de todas las funciones y procesos realizados en ASIMARC
Maria Manco	Realizo capacitaciones para formar conciliadores.
María del Carmen Altuna	Capacitadora
Fiorella Contreras	Gestionar mecanismos para promover la imagen corporativa.
Armando Espejo	Dirección de Gestiones Administrativas
Alex Espinoza	Apoyo en la realización y ejecución de capacitaciones a nivel local como nacional
Miguel Gatica	Brindar capacitación y especialista en conciliacion
Renee Guerrero	Capacitadora en Conciliacion
Ysabel Díaz	Asistente Administrativa
Cynthia Vásquez	Secretaría

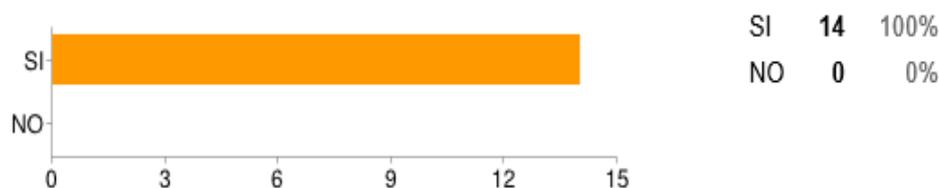
### 8. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas dentro de tu empresa?



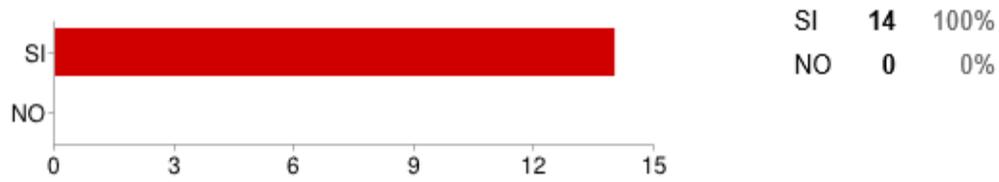
Entre los cargos mencionados para dirigirse ante la presencia de problemas, fueron:

- Directora Presidente
- Director Área Académica
- Director de Imagen Institucional

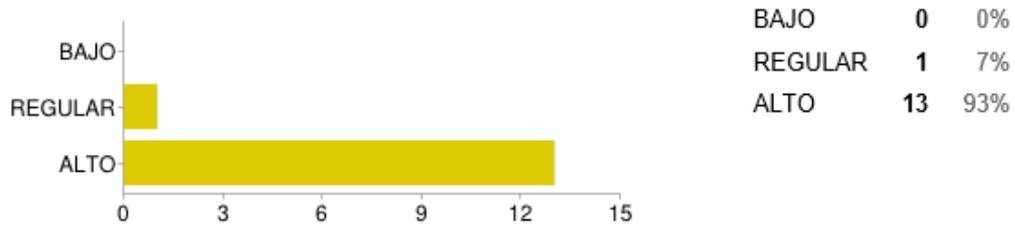
### 9. ¿Existe relación directa para con tus superiores?



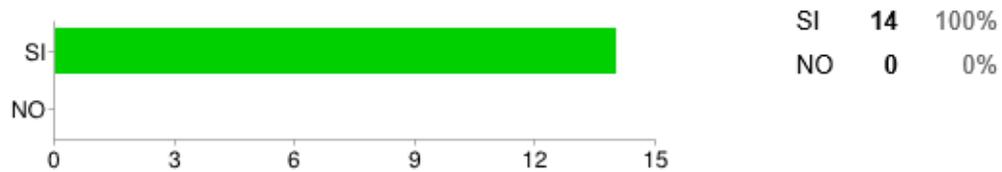
10. ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de la organización?



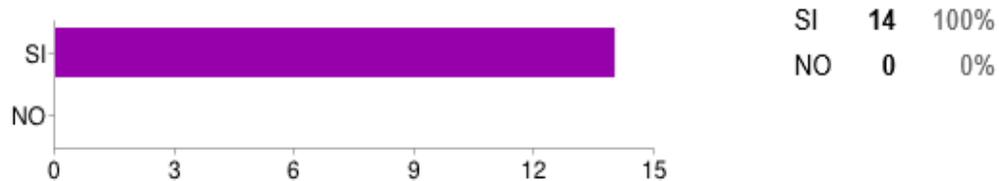
11. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?



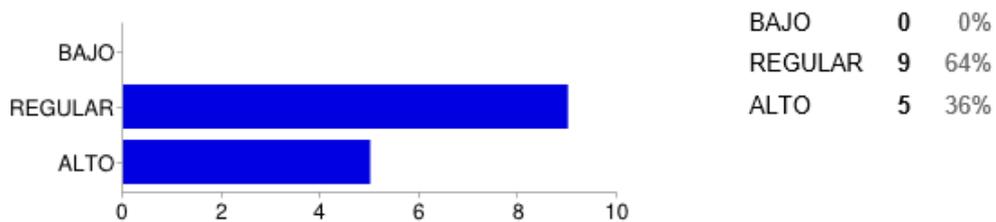
12. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?



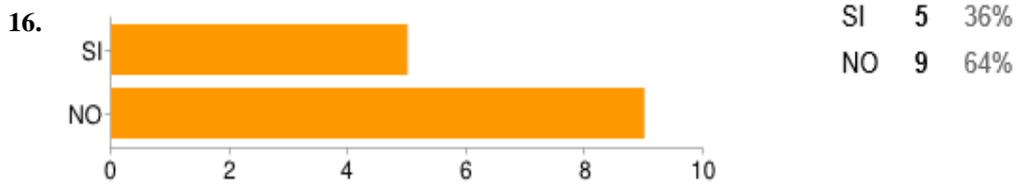
13. ¿La Misión de la organización va ligado con la tarea que desempeñas?



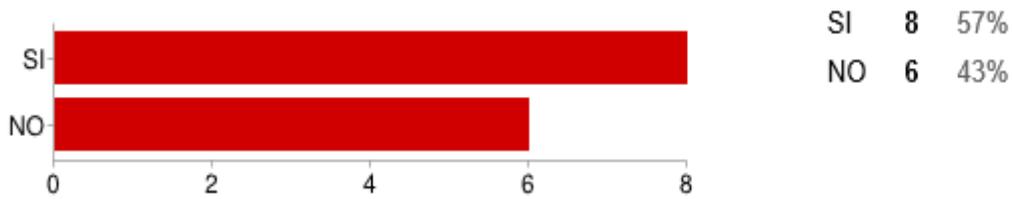
14. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos?



15. ¿Se han definido los límites, alcances y misión de los procesos?



16. ¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?

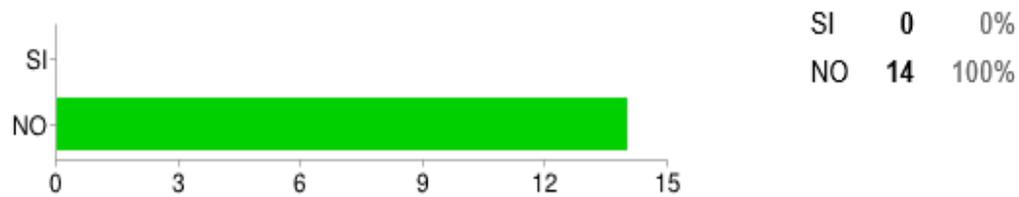


Las personas que respondieron "SI":

Fundamentaron que mediante el ORGANIGRAMA se definían a los responsables.

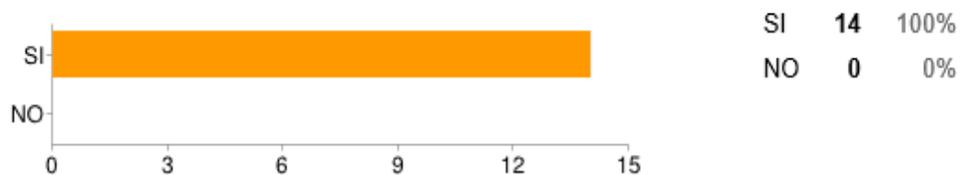
17. Para el desarrollo de las funciones se ha establecido la aplicación de:

a) Manuales de Procedimientos?

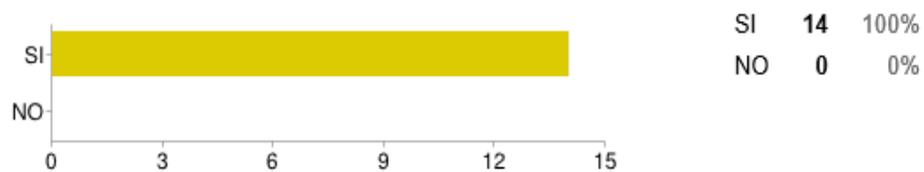


b) Reglamento Interno de Trabajo?

Se aplica?



¿Personal lo conoce?

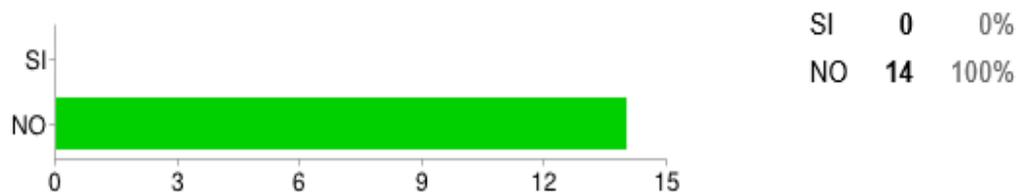


T  
odo  
el  
per

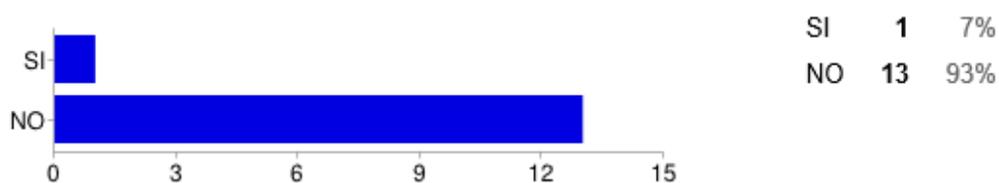
### Dónde se encuentra archivado?

La totalidad de encuestados indican que cada uno cuenta con una copia del Reglamento.

#### b) Manuales de Funciones?



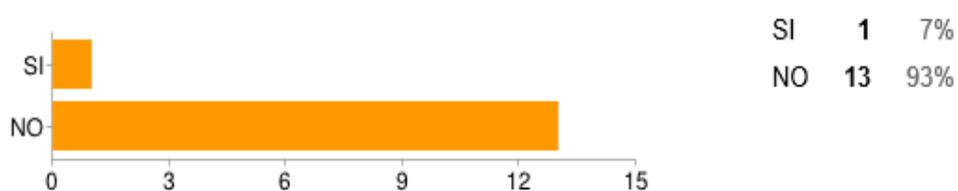
#### 18. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que mejoren la gestión?



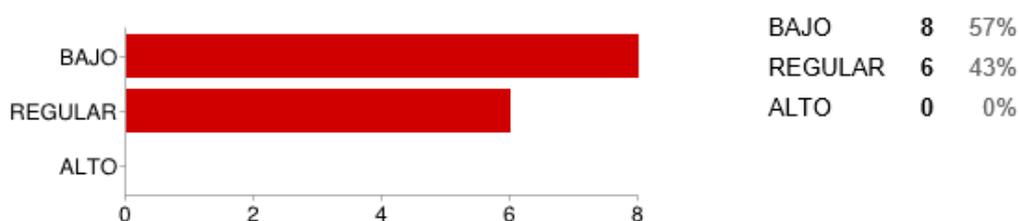
De la respuesta "SI":

- Indica que se realizan cursos de actualización.

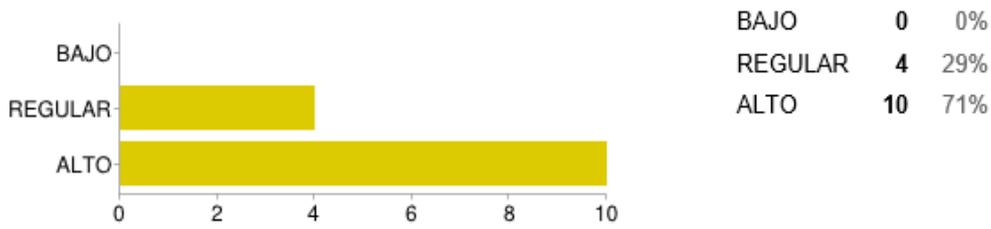
#### 19. ¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?



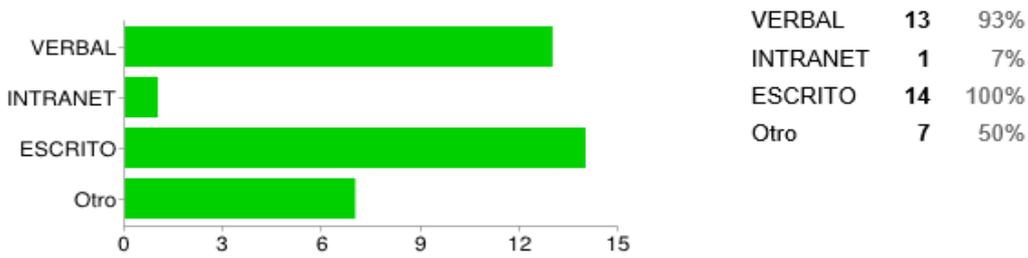
#### 20. ¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?



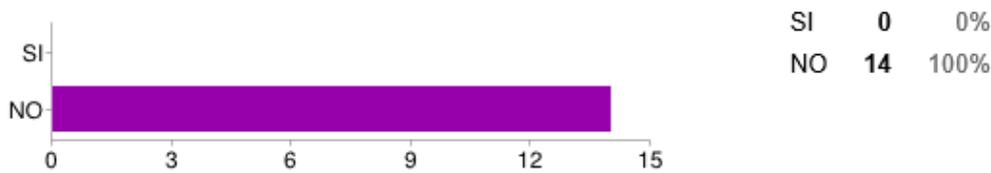
**21. ¿Te sientes motivado a seguir laborando en la organización?**



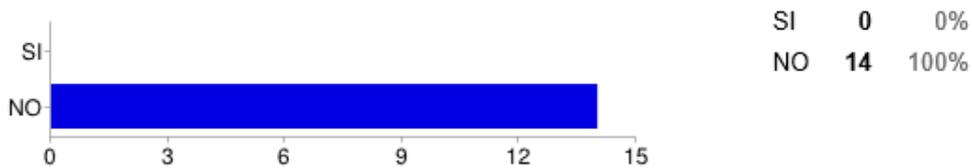
**22. ¿Cómo se comunican los cambios laborales en la organización?**



**23. ¿Existe una Oficina o Unidad de Control o Auditoría Interna?**



**24. ¿Existe una Oficina o Unidad de Organización y Métodos?**



**25. ¿Qué problemas han tenido en el desarrollo de las funciones en lo relacionado con el manejo de la Empresa?**

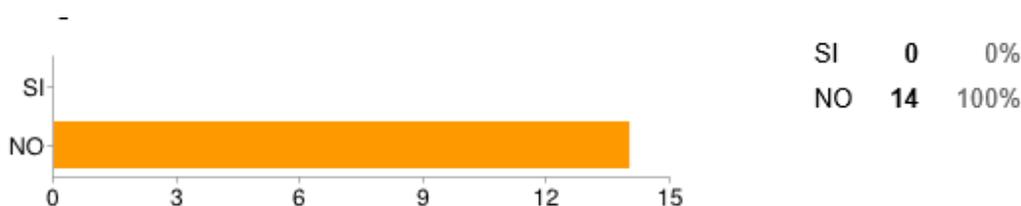
Encuestado	Problemas
Sue Wu Sánchez	En momentos de gran carga laboral no asignan o delegan de manera equitativa las funciones o trabajos.
Luis Ames	No he tenido problemas.
Wilfredo Díaz	A veces falta más coordinación con nuestros capacitadores respecto a las labores ha asignarles.
Ivy Montoya	Ninguno.
Alejandra Reyes	-
María Manco	A veces existe sobrecarga laboral.
María del Carmen Altuna	En la delegación de labores.
Fiorella Contreras	No han existido problemas.
Armando Espejo	Mayor coordinación en la realización de tareas y mejorar el trabajo en equipo.
Alex Espinoza	Falta de comunicación de información.
Miguel Gatica	Falta de información respecto a una labor, lo cual demora su ejecución.
Renee Guerrero	Falta coordinación en brindar información respecto a una labor.
Ysabel Díaz	-
Cinthia Vásquez	Falta más coordinación.

**26. ¿Qué recomendaciones da para mejorar las funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel**

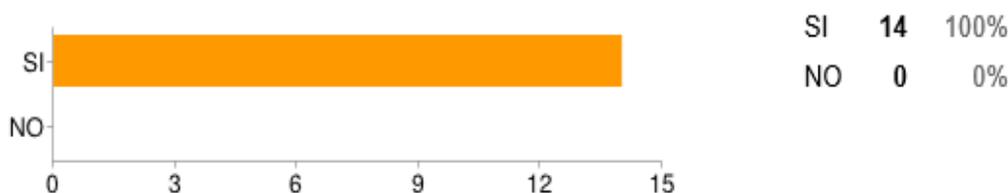
Encuestado	Recomendaciones
Sue Wu Sánchez	Se debería de evaluar el rendimiento de cada trabajador para así ver posibles mejoras en las labores que realizamos.
Luis Ames	Incentivar al personal a la posibilidad de Certificarnos bajo la ISO 9001:2008
Wilfredo Díaz	Difundir más cursos o conferencias a nuestros capacitadores.
Ivy Montoya	Cada vez la empresa va creciendo y deberían buscar más personal debidamente capacitado y especializado para que no exista sobrecarga laboral.
Alejandra Reyes	Incrementar la fidelización de nuestro personal para que cumplamos con los objetivos y metas de nuestra organización.
María Manco	Brindar más capacitaciones para especializar a los capacitadores.
María del Carmen Altuna	Mejorar el método de delegar funciones.
Fiorella Contreras	Mejorar la coordinación de labores en todo el personal y fidelizar a nuestro personal con la visión y visión de la empresa.
Armando Espejo	Mejorar el trabajo en equipo y compromiso por parte de todo el personal para alcanzar metas establecidas.
Alex Espinoza	Evaluar el desempeño y existe oportunidades de mejora en neusras funciones.
Miguel Gatica	Que exista una gestion del conocimiento y evaluacion del desempeño además que se realicen más capacitaciones o cursos para especializarnos más.
Renee Guerrero	Realizar mas reuniones del personal, para tener un claro conocimiento de las labores a realizar.
Ysabel Díaz	Realizar reuniones previas a cursos.
Cinthia Vásquez	Realizar reuniones más seguidas para la ejecución de cursos.

**individual y colectivo?**

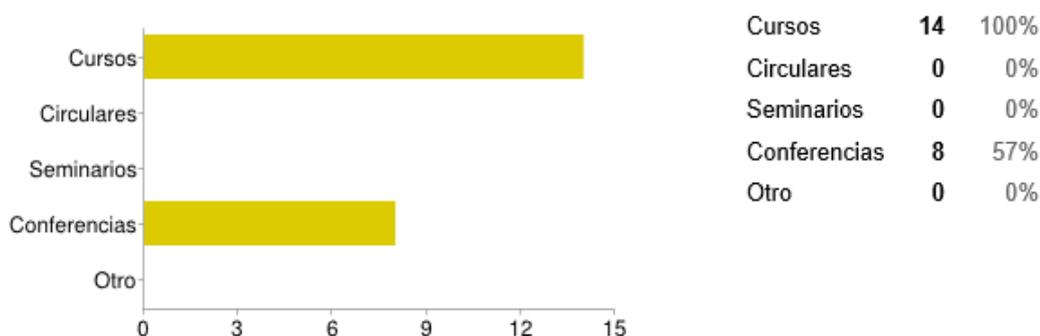
**27. ¿Existe Control de Calidad de Servicios?**



**28. La organización le brinda capacitaciones:**



**¿Cómo se realiza?**



## **Anexo 6: GUÍA DE SENSIBILIZACIÓN**

**Anexo 7: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**