

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD PARA LA EMPRESA COVALENTES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
POR LA LICENCIATURA EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL.**

Estudiante: Kiara Paola Villalobos Portuguez.

Tutor: ING. Esteban Alberto Cárdenas Solorzano.

HEREDIA, 2023.

CARTA DEL TUTOR

San Jose, 12 de abril 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Kiara Paola Villalobos Portuguez, cédula de identidad 2-0690-0429 número ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA COVALENTES, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato en ingeniería industrial. En mi calidad de tutor, el estudiante no ha presentado el trabajo por lo que se obtiene la siguiente calificación:


De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

X


Esteban Alberto Cardenas Solorzano
Profesor Escuela de Ingeniería Industrial

San José, 10 de julio 2023

Señores

Registro

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante, **VILLALOBOS PORTUGUEZ KIARA PAOLA** cédula de identidad **206900429**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA COVALENTES**; el cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Industrial.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública posterior a la revisión del Filólogo establecida.

Atentamente,


Ing. Diana Córdoba Pérez, M.Sc, M.Ed
Cédula: 1-1238-122

Declaración jurada

Yo Kiara Paola Villalobos Portuguez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2-0690-0429 egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 07 días del mes de julio del año dos mil veintitrés.



206900429

Firma del estudiante

Cédula

Dedicatoria

A Dios porque no sería nada sin él en mi vida, por darme la oportunidad de llegar hasta este momento que ha sido de tanto crecimiento personal y profesional.

A mi madre que ha sido apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por ser mi motor para luchar cada día por mis sueños y metas. Este un logro de las dos.

A mi familia y mi compañero de vida que siempre tuvieron una palabra de aliento para que no me diera por vencida todas las veces cuando estuve a punto de rendirme, han sido pacientes y alentadores en este proceso, que bendición tenerlos a mi lado siempre.

Agradecimientos

Primeramente, a Jorge quien ha sido mi mentor en este proceso. no puedo estar más agradecida por la confianza, el tiempo y la paciencia que tuvo conmigo. Siempre has sido y serás un ejemplo que seguir.

A Keila que me dio su apoyo incondicional en las reuniones interminables, sin su guía jamás lo hubiera logrado, gracias por ayudarme tanto.

A mi tutor, Esteban por acompañarme en el proceso, por las reuniones en las que quise darme por vencida y me apoyó, por guiarme en estos últimos meses y siempre creer que lo iba a lograr.

Índice de contenido

1	Capítulo: Introducción	17
1.1	Descripción general del proyecto	18
1.2	Identificación de la empresa o la institución	19
1.2.1	Descripción general de la empresa.....	19
1.2.2	Visión.....	19
1.2.3	Misión.....	19
1.2.4	Identidad empresarial.....	20
1.2.5	Nichos de mercado	20
1.2.6	Organigrama	20
1.2.7	Información general de la empresa	21
1.2.8	Pilares estratégicos	21
1.2.9	Tipos de productos o servicios.....	21
1.3	Antecedentes del contexto de la empresa	23
1.4	Planteamiento del problema	24
1.4.1	La idea del problema.....	24
1.4.2	Definición del problema.....	24
1.4.3	Justificación.....	25
1.5	Objetivos del proyecto.....	27
1.5.1	Objetivo general.....	27
1.5.2	Objetivos específicos.....	27
1.6	Alcances y limitaciones.	28
1.6.1	Alcances	28
1.6.2	Limitaciones	28
2	Capítulo: Marco teórico	29
2.1	Marco conceptual general relativo a la carrera.....	30
2.1.1	Evolución e historia reciente del movimiento por la calidad.....	30
2.1.2	Etapa de la inspección.....	30
2.1.2.1	Etapa de control estadístico de la calidad	31
2.1.2.2	Etapa del aseguramiento de la calidad	31
2.1.2.3	Etapa de la administración de la calidad total	32
2.1.2.4	Etapa de la calidad del siglo XXI	33
2.1.3	Cambio organizativo basado en la calidad.....	34

2.1.4	Definición de calidad.....	35
2.1.5	Evolución de los sistemas de gestión de calidad	36
2.1.6	Normalización	38
2.1.7	Sistemas de gestión de calidad	39
2.1.8	Requisitos del sistema de gestión de calidad	40
2.1.8.1	Objeto y campo de aplicación.....	40
2.1.8.2	Referencias normativas.....	40
2.1.8.3	Términos y definiciones	40
2.1.8.4	Sistema de gestión de la calidad	41
2.1.8.5	Responsabilidad de la dirección.....	41
2.1.8.6	Gestión de los recursos	42
2.1.8.7	Realización del producto.....	42
2.1.8.8	Medición, análisis y mejora.....	43
2.2	Marco conceptual atinente a la gestión del proyecto	46
2.2.1	Metodología DMAIC.....	46
2.2.1.1	Definir.....	46
2.2.1.2	Medir.....	47
2.2.1.3	Analizar.....	47
2.2.1.4	Implementar	48
2.2.1.5	Controlar	48
2.2.1	Instrumentos.....	50
2.2.2	Observación	50
2.2.3	Entrevista	50
2.2.4	Diagrama causa efecto.....	50
2.2.5	Método de las 6M.....	51
2.2.6	Lluvia de ideas.....	52
2.2.7	Diagrama de flujo de procesos	52
2.2.8	Hojas de verificación	53
2.2.9	Diagrama Gantt.....	54
2.2.10	Matriz RACI	55
2.2.10.1	Especificar las funciones del proyecto	56
2.2.10.2	Identifica tareas y entregas del proyecto	56
2.2.10.3	Aplicar la matriz RACI para cada función y tarea	56

2.2.10.4	Reunión inicial.....	56
2.2.10.5	Definir herramientas y plazos del proyecto.....	56
2.2.10.6	Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)	57
2.2.10.7	Tipos de SLA	58
2.2.10.8	Partes que debe contener el SLA.....	59
2.2.10.9	Actividades claves de la gestión de niveles de servicio	60
2.2.11	Indicador Clave de desempeño (KPIs).....	60
2.2.12	Indicadores claves de desempeño para la gestión de proyectos (KPIs)	60
2.2.12.1	Características de los KPI	61
2.3	Marco conceptual referente al impacto del proyecto.....	63
2.3.1	Creación del equipo de trabajo.....	63
2.3.2	Identificación de las necesidades del cliente.....	63
2.3.3	Definición de la política y objetivos de calidad.....	63
2.3.4	Determinación de las herramientas en el diseño del SGC.....	64
2.3.5	Definición de la estructura documental	64
2.3.6	Formación general y específica.....	64
2.3.7	Elaboración de documentos	64
2.3.8	Implantación del SGC.....	64
2.3.9	Supervisión y control.....	64
2.3.10	Auditoría interna y revisión por la dirección.....	64
2.3.11	Mejora.....	65
2.4	Antecedentes de proyectos o experiencias semejantes.....	66
2.4.1	Casos de éxito de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en Costa Rica. .66	
2.4.1.1	Cultura de medición.....	68
2.4.1.2	Aprovechamiento de los recursos o Inducción.....	68
2.4.1.3	Retroalimentación de partes interesadas.....	69
3	Capítulo: Marco metodológico	70
3.1	Metodología para la definición del problema	71
3.2	Metodología para la medición y respaldo cualitativo del proyecto	73
3.2.1	Recolección de la información	73
3.2.2	Análisis de la información	74
3.3	Metodología para la propuesta de mejora, construcción o puesta en práctica de un nuevo proceso, producto o servicio	75

3.4	Metodología para la implementación del proyecto	77
3.5	Metodología para la verificación, aseguramiento, control y seguimiento del proyecto.....	79
4	CAPÍTULO: Línea base y análisis de causas	81
4.1	Descripción de la situación actual.....	82
4.1.1	Proceso de observación	82
4.1.2	Proceso de recolección de información.....	83
4.1.3	Entrevista	83
4.1.4	Evaluación de las entrevistas	85
4.1.5	Diagrama de flujo de información	91
4.1.6	Gráfica Gantt.....	93
4.1.7	Determinación de las causas.....	93
4.1.7.1	Mano de obra.....	96
4.1.7.2	Material.....	97
4.1.7.3	Maquinaria.....	98
4.1.7.4	Medio ambiente.....	98
4.1.7.5	Medición	98
4.1.7.6	Método	99
4.1.8	Mapeo de proceso para el diseño del SGC	100
4.1.9	Conclusiones del diagnóstico	101
5	Capítulo: Diseño e implementación de la solución.....	103
5.1	Diseño de la propuesta	104
5.2	Estructura de la gestión documental de la empresa Covalentes.....	107
5.2.1	Aseguramiento de la calidad.....	108
5.2.2	Estandarización de procesos y procedimientos.....	108
5.2.3	Evaluación del servicio	108
5.2.4	Divulgación y capacitación	108
5.3	Diseño de la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes	109
5.3.1	Misión, Visión y política de calidad	109
5.3.1.1	Misión de la empresa Covalentes	109
5.3.1.2	Visión de la empresa Covalentes	109
5.3.1.3	Política de calidad de la empresa Covalentes.....	109
5.3.2	Manual de calidad.....	109
5.3.2.1	Manual de calidad para el colaborador	109

5.3.2.2	Manual de calidad para el cliente	110
5.3.3	Perfiles de puestos	111
5.3.3.1	Perfil de puesto asistente virtual junior	112
5.3.3.2	Perfil de puesto asistente virtual senior	112
5.3.4	Manuales de procedimientos	113
5.3.4.1	Procedimiento de contratación	114
5.3.4.2	Procedimiento del alcance de objetivos	114
5.3.4.3	Procedimiento de servicio al cliente	114
5.3.4.4	Procedimiento de control de documentación del cliente	114
5.3.4.5	Procedimiento para cargar horas en el sistema	115
5.3.4.6	Procedimiento de auditoría de expediente	115
5.3.4.7	Procedimiento de solicitud de vacaciones.....	115
5.3.4.8	Procedimiento de reclutamiento.....	115
5.3.4.9	Procedimiento de contratación de personal	115
5.3.4.10	Procedimiento de inducción	116
5.3.4.11	Procedimiento de facturación	116
5.3.4.12	Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.....	116
5.3.4.13	Procedimiento de seguimiento de prioridades	116
5.3.5	Diagramas de flujo	117
5.3.6	Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)	117
5.3.7	Acuerdo de Nivel de Servicio	119
5.3.8	Documentación complementaria	120
5.3.8.1	Boleta de recolección de datos.....	120
5.3.8.2	Checklist de auditoría de expediente	120
5.3.8.3	Boleta de solicitud de vacaciones y permisos.....	121
5.3.8.4	Boleta para justificaciones	121
5.3.8.5	Formulario para evaluar el periodo de prueba.....	121
5.3.8.6	Formulario de satisfacción del cliente	121
5.3.9	Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)	122
5.3.10	Aprobación y divulgación de la documentación	123
5.3.11	Plan de capacitación para los empleados	123
5.3.12	Matriz para el control de capacitaciones.....	123
6	Capítulo: Conclusiones y recomendaciones.	125

6.1	Conclusiones y recomendaciones.....	126
6.1.1	Conclusiones	126
6.1.2	Recomendaciones.....	127
7	Anexos.....	128
7.1	Anexo 1: Manual de calidad para el colaborador.....	129
7.2	Anexo 2: Manual de calidad para el cliente.....	141
7.3	Anexo 3: perfil de puesto asistente virtual junior.....	150
7.4	Anexo 4: Perfil de puesto asistente virtual senior.....	151
7.5	Anexo 5: Procedimiento de contratación.....	153
7.6	Anexo 6: Procedimiento de alcance de objetivos.....	155
7.7	Anexo 7: Procedimiento de servicio al cliente.....	157
7.8	Anexo 8: Procedimiento de control de documentación del cliente.....	159
7.9	Anexo 9: Procedimiento para cargar horas en el sistema.....	162
7.10	Anexo 10: Procedimiento de auditoría de expediente.....	166
7.11	Anexo 11: Procedimiento para solicitud de vacaciones.....	168
7.12	Anexo 12: Procedimiento de reclutamiento de personal.....	171
7.13	Anexo 13: Procedimiento de contratación de personal.....	173
7.14	Anexo 14: Proceso de inducción.....	175
7.15	Anexo 15: Procedimiento de facturación.....	177
7.16	Anexo 16:Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.....	180
7.17	Anexo 17: Procedimiento de seguimiento de prioridades.....	183
7.18	Anexo 18: Diagrama de flujo del procedimiento de contratación del servicio.....	185
7.19	Anexo 19: Diagrama de flujo del procedimiento de alcance de objetivos.....	186
7.20	Anexo 20: Diagrama de flujo del procedimiento de servicio al cliente.....	187
7.21	Anexo 21: Diagrama de flujo del procedimiento de control de documentación del cliente....	188
7.22	Anexo 22: Diagrama de flujo del procedimiento para cargar horas en el sistema.....	189
7.23	Anexo 23: Diagrama de flujo del procedimiento de auditoría de expediente.....	190
7.24	Anexo 24: Diagrama de flujo del procedimiento para solicitud de vacaciones.....	191
7.25	Anexo 25: Diagrama de flujo para el procedimiento de reclutamiento del personal.....	192
7.26	Anexo 26: Diagrama del flujo para el procedimiento de contratación de personal.....	193
7.27	Anexo 27: Diagrama de flujo para el procedimiento de inducción del personal.....	194
7.28	Anexo 28: Diagrama de flujo para el procedimiento de facturación.....	195
7.29	Anexo 29: Diagrama de flujo para el procedimiento de evaluación del periodo de prueba....	196

7.30	Anexo 30: Diagrama de flujo para el procedimiento de seguimiento de prioridades.....	197
7.31	Anexo 31: Acuerdo de Nivel de Servicio.	198
7.32	Anexo 32: Hoja de datos.	202
7.33	Anexo 33: Checklist de auditoría de expediente.	204
7.34	Anexo 34: Boleta de solicitud de vacaciones y permisos.....	205
7.35	Anexo 35: Minuta.....	206
7.36	Anexo 36: Formulario de evaluación del periodo de prueba.	207
7.37	Anexo 37: Indicadores claves de desempeño (KPIs).....	210
7.38	Anexo 38: Matriz de asignación de responsabilidades (RACI).	211
7.39	Anexo 39: Plan de capacitación para los empleados.....	212
7.40	Anexo 40: Matriz para el control de capacitaciones.....	213
8	Bibliografía	214

Índice de figuras

Figura 1. Comparación de la calidad basada en controles y la calidad total.	37
Figura 2. Reacción en cadena Edwards Deming	39
Figura 3. Requisitos para la realización del producto.....	43
Figura 4. Visión panorámica de la norma ISO-9001:2008, con detalle de los requisitos.....	44
Figura 5. Alinear el SGC a la estrategia global de la organización.	45
Figura 6. Descripción de las etapas DMAIC.	49
Figura 7. Diagrama de causa-efecto para boca de tina ovalada, y relación con el diagrama Pareto.	51
Figura 8. Diagrama de flujo para analizar la calidad de diseño.....	53
Figura 9. Diagrama Gantt.	54
Figura 10. Matriz RACI.....	57
Figura 11. Indicadores claves de desempeño para gestión de proyectos.....	61
Figura 12. Entrevista aplicada al personal de Covalentes.....	84
Figura 13. Diagrama de flujo del servicio que brinda Covalentes.....	92
Figura 14. Diagrama Gantt de la empresa Covalentes.....	93
Figura 15. Mapa mental de la empresa Covalentes.	94
Figura 16. Diagrama de Ishikawa de Covalentes.....	95
Figura 17. Mapeo de proceso de Covalentes.	100
Figura 18. Estructura de la gestión documental de la empresa Covalentes.	107
Figura 19. Matriz RACI de la empresa Covalentes.	118

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de acción para Covalentes.....	104
--	-----

Resumen ejecutivo

Villalobos, P (2023), Universidad Hispanoamericana, junio del 2023, diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes, basado en los lineamientos de la normativa ISO 9001:2015, en el último semestre del 2022, Ing. Esteban Cárdenas Solórzano.

El presente documento consiste en el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes, por medio de un análisis exhaustivo con el equipo de trabajo se lograron determinar las necesidades principales de la organización, a fin de crear las herramientas que pudieran satisfacer dichas carencias.

Covalentes es una empresa del área de servicios que prepara su lanzamiento para el primer trimestre del año 2023, por lo que su intención es poder colocarse en el mercado lo más pronto posible. Sin embargo, aún no cuentan con una base documental que les permita gestionar los recursos de la mejor manera. Al diseñar un Sistema de Gestión de Calidad se le está brindando a la empresa la información y las herramientas necesarias para que puedan recabar y analizar la información resultante del proceso, lo que facilitará un proceso de mejora continua del servicio.

Para avanzar en el desarrollo de este proyecto se realizaron reuniones periódicas con el personal de la organización, a fin de determinar las causas principales y que el diseño del sistema se encontrara alineado con estas necesidades. La participación del equipo de colaboradores fue crucial para establecer la línea de investigación y trabajo que se iba a seguir.

Como resultado de este proyecto se diseñaron manuales, procedimientos, formularios y otras herramientas para el uso del personal de la empresa, que serán implementados y evaluados por los encargados del departamento administrativo de Covalentes. Adicionalmente se diseñó un Acuerdo de Nivel de Servicio estandarizado, el cual se utilizará para especificar las condiciones que mediarían entre el proveedor y el cliente al momento de adquirir el servicio: así como, indicadores que servirán como parámetros de medición para la calidad del servicio.

Al revisar contra los objetivos iniciales se puede decir que la propuesta inicial ha sido desarrollada con éxito para las partes involucradas; sin embargo, mucho del trabajo y el éxito de la empresa dependerá de la implementación y el uso correcto del Sistema de Gestión de Calidad lo cual corresponde a la empresa, para obtener los mejores resultados y lograr un posicionamiento positivo en el mercado comercial.

1 CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Covalentes es una empresa cuyo modelo de negocio se encuentra ligado a brindar un servicio de control de tareas y proyectos, donde el manejo eficiente de las agendas se convertirá en el punto clave de la consultora. Esto permitirá que el servicio sea dirigido principalmente a clientes actuales y aquellos otros que cuenten con una necesidad a tiempo completo o parcial de un servicio de asistencia. La idea inicial consiste en un asistente virtual, que lleve un control de agendas sobre entregables, toma de pedidos, solicitudes de tareas, programación de citas y reuniones, seguimiento de consultas, control de proyectos y cualquier otra necesidad que tenga el cliente; y que será atendida a través de canales tecnológicos¹. Es un servicio de intermediación en donde un asistente virtual se encargará de organizar los pendientes de la organización de manera personalizada según una necesidad debidamente determinada.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de este servicio es necesario contar con un sistema de gestión de calidad que estructure de forma correcta la línea de trabajo de la empresa. De manera tal que los colaboradores y los clientes de la empresa Covalentes cuenten con todas las regulaciones e información precisa al momento de brindar y adquirir el servicio respectivamente.

Este trabajo consiste entonces en el diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Covalentes, en el cual se documenten los procesos, procedimientos y responsabilidades que permitan un adecuado alcance de las políticas y objetivos de calidad de la empresa. Y con el fin principal de conseguir un alto nivel en la calidad del servicio que están brindando.

El sistema de gestión de calidad se enfocará básicamente en tres ejes principales: el primero, respecto a las necesidades del cliente y el levantamiento de procedimientos para poder establecer cuál será el alcance de los objetivos; el segundo, con respecto a satisfacer los requisitos de la organización, específicamente al establecimiento y cumplimiento de las regulaciones, las condiciones que regularán la oferta del servicio entre el proveedor y el cliente, el uso del sistema, el reconocimiento de los manuales, el establecimiento de los procedimientos y especialmente sobre

¹ Es un ecosistema integrado por diferentes figuras que se encargan de hacer llegar el hardware y software de los fabricantes a empresas y consumidores. Pueden ser: la intranet, el blog interno, el email, el chat interno, las videollamadas, las redes sociales corporativas y un largo etcétera.

el proceso de capacitación. Por último, la determinación de los parámetros que se utilizarán para medir los resultados del servicio, a fin de mantenerlo controlado y en mejora continua.

Por todo lo anterior se requiere un establecimiento del diseño de la política y los objetivos de calidad de la organización, el registro de procedimientos, instrucciones y registros, la construcción de indicadores de desempeño, entre otros factores que corresponden a los puntos determinantes para asegurar la ejecución y el funcionamiento correcto de cualquier sistema de gestión de calidad a nivel interno y para con los clientes.

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA O LA INSTITUCIÓN

1.2.1 Descripción general de la empresa

La empresa Grupo Cubo 130 S.A bajo el nombre comercial Epicentro Ingeniería Empresarial se crea en setiembre 2018 con el objetivo de proveer diferentes servicios de ingeniería a diferentes nichos de mercado, inicialmente en Costa Rica.

Covalentes es una subdivisión de Epicentro Ingeniería Empresarial, estará enfocada en el área de servicios, su actividad económica corresponde a brindar un servicio de asistencia virtual para todo tipo de empresas en el mercado comercial. Su lanzamiento está previsto para el primer trimestre del año 2023.

1.2.2 Visión

Ser una firma de ingeniería que brinde soluciones empresariales que originen tantos resultados, que la calidad, pasión en lo que sea hace y el compromiso en los resultados de la empresa y de sus clientes tienda a propagarse.

1.2.3 Misión

Generar opciones de trabajo disruptivos, atrayendo a profesionales de muy alta capacidad técnica y sensibilidad humana que permitan generar soluciones de impacto a nuestros clientes.

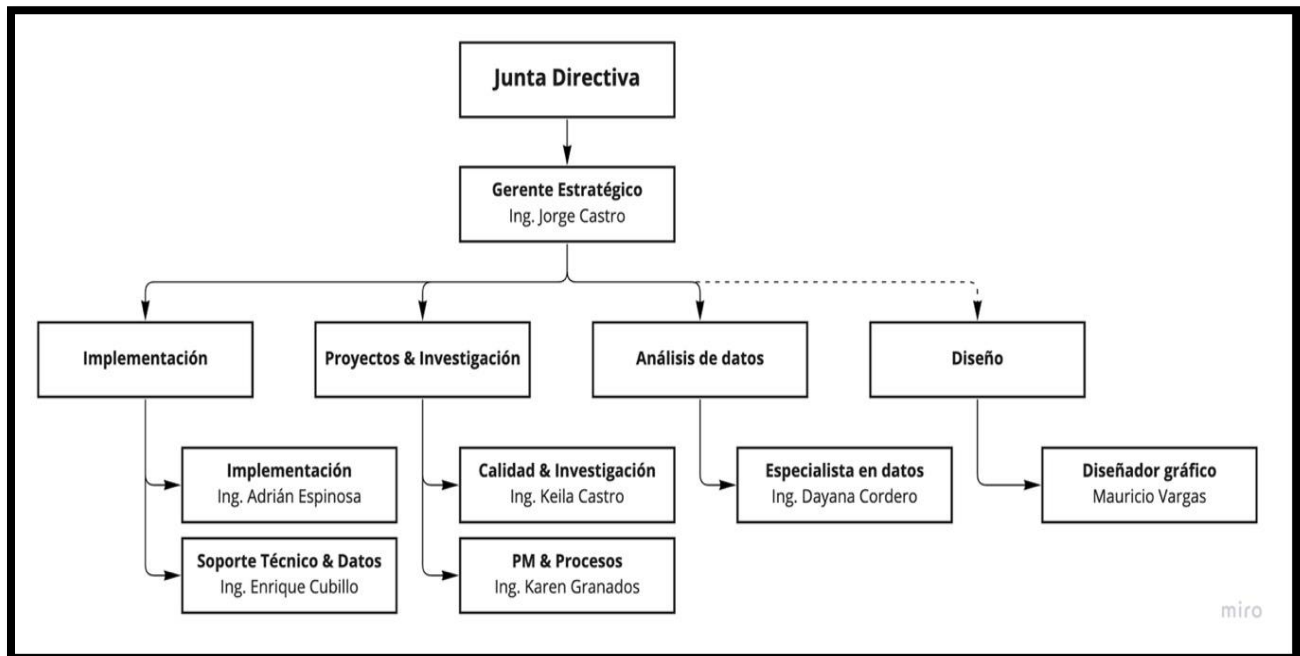
1.2.4 Identidad empresarial

1. Enfoque en los resultados y resolución de problemas.
2. Calidad y atención al detalle.
3. Respeto a diversidad y adaptabilidad.
4. Alta capacidad de escucha y documentación.
5. Seguimiento y control.
6. Confidencialidad e integridad.
7. Innovación y pasión.

1.2.5 Nichos de mercado

1. Logística y distribución
2. Sector médico / hospitalario
3. Retail (supermercados)
4. Industria Agropecuario
5. Telecomunicaciones

1.2.6 Organigrama



Fuente: Covalentes.

1.2.7 Información general de la empresa

- **Página web:** www.eiecr.com
- **Ubicación:** Oficina central ubicada en calle 10, entre avenidas 5 y 7, Alajuela Centro.
- **Email de contacto:** experiencia@eiecr.com
- **Teléfono de contacto:** +506 6483 0489
- **Representante legal:** Jorge Luis Castro Vargas

1.2.8 Pilares estratégicos

- **Calidad:** Buscamos la calidad en todo nuestro ciclo de trabajo para garantizar calidad en cada cosa que hacemos.
- **Servicio:** La atención oportuna, seguimiento constante y escucha activa a retos empresariales para la resolución oportuna de nuestros clientes.
- **Innovación:** Compromiso constante en la actualización, búsqueda de soluciones innovadoras y disruptivas.

1.2.9 Tipos de productos o servicios

1. Administración de proyectos

1.1. Contrato de administración de la PMO (Oficina de proyectos).

1.2. Contrato de PM para proyectos o roles específicos.

1.3. Role de PM en implementaciones o proyectos de TI.

2. Mejora, documentación y costeo de procesos

2.1. Identificación y levantamiento de procesos, procedimientos y políticas de calidad.

2.2. Re ingeniería de procesos.

2.3. Identificación de costos de procesos e indicadores de gestión.

3. Entrenamiento técnico a la medida y mentoring

3.1. Diseño de talleres técnicos a la medida con metodología Lego Serious Play.

3.2. Mentoring en temas de excelencia operacional.

4. Auditoría de procesos

4.1. Auditoría en procesos.

4.2. Auditoría de calidad de operaciones.

5. Investigación y viabilidad

5.1. Realización de estudios de viabilidad de proyectos.

5.2. Diseño y aplicación de modelo de cliente incógnito.

5.3. Diseño y aplicación de encuestas para investigaciones y viabilidad de negocios.

1.3 ANTECEDENTES DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA

Al pasar los años, se crean importantes alianzas estratégicas con empresas del área de tecnología y otra de recursos humanos, que han permitido diversificar y ampliar las acciones comerciales a muchas áreas.

Al trabajar en la identificación de posibles mejoras ante los retos de las empresas, eso ha permitido identificar posibles oportunidades de negocio a desarrollar como proyectos internos, incluyendo esas acciones dentro del plan estratégico anual “creación de nuevas oportunidades de negocio

Por la actividad económica y los resultados obtenidos en los primeros 4 años, la empresa ha tenido un crecimiento exponencial en la solicitud de apoyo en los procesos de gestión y administración de proyectos en los diferentes clientes.

El equipo, al ser multi disciplinarios, se cuenta con ingenieros/as industriales, sistemas y mecánicos, lo que les permite ofrecer múltiples soluciones que, los clientes identifican como oportunidad estratégica, encontrando en una empresa una serie de posibles soluciones.

Esta identificación ha permitido determinar una serie de proyectos potenciales con base en las necesidades que todos los clientes identifican y requieren ser solventados a corto plazo, pero son externas a la actividad productiva de cada una de ellas, de acá, se realizan estudios de viabilidad, que permiten obtener información para la toma de decisiones para potenciales inversiones y acciones comerciales.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 La idea del problema

En la actualidad es normal que las organizaciones cuenten con personal a tiempo completo para la atención del servicio al cliente; sin embargo, esto no es sinónimo de que los pendientes se estén atendiendo de forma concreta o eficiente, muchas veces debido al volumen de tareas o trabajos que se tienen pendientes en las organizaciones.

En el trabajo con clientes de diversas industrias tanto de manera directa o indirecta, se ha identificado una posible brecha u oportunidad de mercado en el tema de asistencia virtual. Covalentes es una empresa que se dedica a brindar un servicio de asistencia personalizado según las necesidades de cada cliente, para esto utiliza personal capacitado en diferentes áreas que a través del uso de canales tecnológicos dan seguimiento a los procesos para los que sean contratados.

Sin embargo, para poder ofertar este servicio es importante que tanto los colaboradores como los clientes cuenten con una línea de seguimiento de trabajo que sea clara. Por lo que se debe diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que permita la correcta documentación de los procedimientos, el diseño de manuales de calidad, el establecimiento de indicadores de medición del desempeño, y otros documentos necesarios para un mejor funcionamiento del servicio. La ausencia de la definición de los roles y responsabilidades de las partes involucradas y la falta de un Acuerdo de Nivel de Servicio que defina los alcances para el proveedor y el cliente son otros de los puntos críticos más altos para la empresa Covalentes. Por lo que la solución debe velar por cubrir estas necesidades principalmente.

1.4.2 Definición del problema

Costa Rica al ser un país en constante crecimiento, presentará notablemente oportunidades significativas para desarrollar diferentes actividades económicas, que van desde la creación de empresas enfocadas en el sector servicio, hasta empresas del sector productivo.

Covalentes por su parte surge como resultado a la falta de organización que tienen algunas empresas, indistintamente a la actividad económica a la que se dedique; cumplir con el tiempo para presentar entregables, la cantidad de tareas que mantienen en pendientes, el constante ingreso

de citas en las agendas correspondientes, entre otros problemas; dificultan el proceso adecuado para una atención satisfactoria.

La idea principal es ofrecerles a las empresas un intermediario (asistentes administrativas virtuales) que agilice todas estas actividades que los clientes esperan que se resuelvan con inmediatez, de manera que su experiencia de servicio al cliente sea lo más ágil y adecuada posible. Y permitiéndole a las empresas contar con un mejor control de sus procedimientos.

Actualmente no se cuenta con un sistema de gestión de calidad que determine la línea de trabajo de la empresa Covalentes. Por lo que este proyecto estará orientado al diseño de un sistema de gestión de calidad con objetivos, políticas, indicadores y procedimientos enfocados en complementar las necesidades de cada una de las empresas interesadas en adquirir el servicio. También, a través del diseño de un Acuerdo de Nivel de Servicio se les brindará a los clientes un contrato que involucrará tanto a los colaboradores como a los clientes, y en el que se describirá la metodología de trabajo que se utilizará y cuáles son las condiciones bajo las cuales se brindará el servicio; así como las garantías con las que cuentan las partes al adquirirlo.

1.4.3 Justificación

Los hábitos de los consumidores con respecto a la compra de productos o servicios, especialmente Covid y Post Covid, han sufrido cambios importantes. Los consumidores ahora buscan experiencias del servicio al cliente a través de plataformas virtuales, que de igual forma le permitan sentirse cómodos y seguros, sin perder la calidad de servicio.

La oportunidad de este negocio consiste en la creación de una agencia de asistentes virtuales que desarrollara funciones administrativas esenciales para aportar valor a la organización día a día de los grandes gerentes e incluso a los emprendedores que utilizan una red de agendas, toma de pedidos o control de proyectos que necesitan ser abarcados, pero no cuentan con el tiempo suficiente para realizar estas gestiones que son tan recurrentes y sobre todo necesarias al ser realizadas.

A través del diseño de un adecuado sistema de gestión de calidad y un Acuerdo de Nivel de Servicio que se adapte a solicitud de cada cliente sin importar la actividad económica a la que se dedique. Se le brindará un servicio personalizado a cada empresa según las necesidades que tenga al momento de contactar a Covalentes, a través de la creación de una estricta política de calidad,

la elaboración de indicadores de desempeño que permitan mantener mejor control del servicio, manuales de procedimientos y personal altamente capacitado en servicio al cliente, se busca ayudar a las empresas a que ofrezcan una mejor experiencia en sus respectivas actividades económicas para el cliente. Por su parte tanto la matriz de asignación de responsabilidades; así como, el Acuerdo de Nivel de Servicio determinarán principalmente cuales son los roles y las responsabilidades de las partes involucradas, además de parametrizar las condiciones en las que se brindará el servicio, los deberes tanto del comprador como del vendedor y las posibles soluciones en caso de presentarse una situación en particular.

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1 Objetivo general

- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para el servicio de asistentes virtuales de la empresa Covalentes a través del diseño documental para el inicio de la operación.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades frente al inicio operacional de la empresa de servicios Covalentes para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Evaluar la estructura documental de la normativa ISO 9001:2015 para adaptarla a las necesidades del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes.
- Establecer los pasos y herramientas que se utilizarán para el diseño de la estructura documental estandarizada para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de servicios Covalentes.
- Diseñar una estructura documental estandarizada para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de servicios Covalentes con base en la normativa ISO 9001:2015.
- Proponer un plan de divulgación de información, capacitación y evaluación de personal sobre el Sistema de Gestión de Calidad que implementará la empresa Covalentes.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.6.1 Alcances

Se diseñará un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes, específicamente el sistema documental que lo compone. Se utilizará como base el que utiliza la normativa ISO 9001-2015.

Para determinar las causas principales se implementan entrevistas con el equipo de trabajo que fueron interpretadas a través de un diagrama de causa y efecto, por medio del cual se determinó que el proyecto estará constituido por el diseño de la misión, la visión y la política de calidad de la empresa, manuales de calidad, perfiles de puestos, manual de procedimientos, flujos de los procedimientos, un Acuerdo de Nivel de Servicio, documentos complementarios, formularios de evaluación de servicios, indicadores claves de desempeño, una matriz de asignación de responsabilidades, un plan de capacitación de los empleados y una matriz de control de capacitaciones.

1.6.2 Limitaciones

El proyecto no abarca la etapa de implementación, pues el lanzamiento de la compañía aún no se ha llevado a cabo. Se prevé que sea el primer trimestre del año en curso.

No se tomó en cuenta el cálculo de los costos correspondientes a la etapa de implementación, pues como se mencionó en el punto anterior el proyecto consistió solo en la propuesta y el diseño de todo un sistema documental basado en la normativa ISO 9001-2015.

Los procedimientos incluidos en este proyecto son los que se percibe inicialmente que cada asistente virtual puede realizar. Sin embargo, en caso de tener que realizar alguna tarea el asistente debe hacer el levantamiento y documentación del proceso según corresponda.

Para efectos de esta investigación no se hacen consideraciones medioambientales ya que están son causas de origen no controlables y pueden presentarse en cualquier momento o bajo cualquier circunstancia.

Hay documentos que aún no cuentan con códigos porque la empresa así lo decidió.

2 CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL GENERAL RELATIVO A LA CARRERA

El proyecto consiste en el diseño de un sistema de gestión de calidad para una empresa de servicios que busca incursionar específicamente en el área de servicio al cliente, pero con un toque personalizado, por lo que a continuación se definen aquellos conceptos que obedecen al conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la planificación y ejecución de la actividad principal de esta organización.

2.1.1 Evolución e historia reciente del movimiento por la calidad

Desde siempre las empresas se encuentran en una constante búsqueda por mejorar sus productos o servicios, volviéndolos más ágiles y al mismo tiempo reduciendo sus costos. Para eso ha encontrado la mezcla ideal al poner en práctica los términos innovación, control y mejora los cuales son mejor conocidos como los componentes para una estrategia de calidad; la puesta en práctica de dichos términos ha provocado que los conceptos y los métodos de calidad sufran cambios. Se dice que la calidad puede ser analizada en cinco etapas: etapa de inspección, etapa de control estadístico de la calidad, etapa del aseguramiento de la calidad, etapa de la administración de la calidad total y etapa de la calidad del siglo XXI; es importante mencionar que cada etapa fue construida, lo que quiere decir que cada etapa mezcla los métodos, las técnicas e ideas mejoradas de la etapa anterior. A continuación, se explican rasgos generales de cada una de las etapas anteriormente mencionadas.

2.1.2 Etapa de la inspección

El hecho de que un producto reúna los atributos de calidad deseados por el cliente ha sido una realidad desde siempre; por ejemplo, cuando un artesano le entregaba un producto a su cliente y este hacía una inspección visual revisando si las características llenaban sus expectativas. Luego con el desarrollo de la era industrial y el surgimiento de la producción masiva, se limitó el contacto entre quien fabricaba el producto y quien lo usaba, por lo que mana la necesidad de implementar procedimientos que atiendan la calidad de los productos masivos.

Gutiérrez (2014) Aquí es donde se empieza a responsabilizar a ciertos empleados (inspectores) para que evalúen la calidad y detecten errores. Estos inspectores utilizan estándares (gauges) para detectar las partes que no se ajustaban, lo cual evidentemente represento un avance, ya que esto conducía a tener un sistema de inspección más consistente que cuando esta se realizaba a simple vista. (p. 12)

A partir del XX Henry Ford y Frederick Taylor desarrollan teorías basadas en la inspección por estándares y a partir de ahí se considera a la inspección parte del control de la calidad, además de una responsabilidad independiente de la administración. También se da el surgimiento del término de mala calidad.

2.1.2.1 Etapa de control estadístico de la calidad

En esta etapa Walter Shewart a través de un texto da a conocer las cartas de control y el estudio de la calidad por medio de variables que requieren un estudio, el cual permite estabilizar y reducir las variables a través de la realización de estudios estadísticos. Lo que permitía a los directivos confiar en que el producto cumple con las especificaciones. En esta misma época otros actores iniciaron la aplicación de la teoría estadística por muestras, desarrollando el muestreo por aceptación.

Fue en esta época cuando las teorías se empezaron a trasladar de Estados Unidos hacia Japón, lugar donde la etapa de control estadístico alcanza su punto máximo hasta el momento y sirve de semilla para nuevos conceptos sobre calidad. Edward Deming fue el encargado de promover las ventajas del control estadístico de la calidad. Se da el incremento de la productividad sin comprar equipos.

Gutiérrez (2014) Deming enseñó a los ejecutivos japoneses a estudiar y reducir la variación mediante la aplicación de cartas de control. Asimismo, mostró los principios del pensamiento científico con el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. La aplicación de este ciclo permitió aprender a realizar mejoras. (p. 13)

Con la influencia de otros autores como Ishikawa, Taguchi, Shingo, Ohono, etc; se introduce la mejora continua enfocada en los medios (causas) y no en el producto final (los resultados).

2.1.2.2 Etapa del aseguramiento de la calidad

Según Gutiérrez (2014, p. 13) es” Durante esta etapa, el concepto de la calidad evolucionó de una perspectiva estrecha y centrada en la manufactura a una intervención en los esfuerzos por la calidad en áreas de diseño, ingeniería, planeación y actividades de servicio.”

De tal forma que en 1950 aparecieron nuevas herramientas y conceptos que fundamentaron el movimiento. Armand y Feigenbaum introducen el concepto de costos de la calidad, lo que permitió determinar que la mala calidad cuesta mucho y su mejoramiento implica la reducción de los costos de no calidad. Todos los aportes de esta época se enfocaron en el hecho de como el control inicia con el diseño y termina hasta que el producto llega a manos del cliente, hasta que este se muestra

satisfecho. Otros autores por su parte enfatizaron en la responsabilidad de la administración por la calidad.

Gutierrez (2014) En 1962, el doctor Kaoro Ishikawa formalizó los círculos de la calidad, iniciados desde 1950, y desde entonces las actividades de estos se difundieron rápidamente. Los círculos de calidad son la maduración de los múltiples estudios y de la capacitación sobre el control de la calidad dirigido a supervisores y obreros. (p. 14)

La industria japonesa ganó terreno y se convirtió en el líder de varias ramas industriales. Se enfocaron en un enfoque integraba a todas las divisiones de la organización con los objetivos de calidad, costos y calidad en el servicio. Para esto proporcionaban la capacitación y motivación necesarias. Por su parte, en Estados Unidos tras el movimiento conocido como Zero Defects en el que se concientizaba a los trabajadores por la calidad de “promover constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez” (Halpin, 1966). Este enfoque consideraba la calidad un problema de motivación y expectativas. Al final de esta etapa el énfasis está en el diseño por lo que las herramientas se enfocaban en la confiabilidad, el diseño de experimento, el análisis de modo y el efecto de falla, etc.

2.1.2.3 Etapa de la administración de la calidad total

A partir de 1980 se inician los programas de gestión de la calidad total con el fin de mejorar la competitividad de las empresas a través de diversas herramientas. Se hacen algunas publicaciones en las que se pretende explicar la relación entre el papel de alta dirección en la calidad y la importancia de la estadística para mejorar procesos y tomar decisiones.

Gutiérrez (2014) explica como En 1987 aparecieron la serie de normas **ISO 9001-2015**, con el objetivo de unificar y estandarizar los numerosos enfoques de sistemas de aseguramiento de calidad que hasta la fecha existían. En 1994, estas normas sufrieron una primera ligera modificación, pero es hasta el año 2000 cuando se les hace un cambio radical y se reemplaza el concepto de Sistema de Aseguramiento de la calidad por el de Sistema de Gestión de la Calidad. (p. 15)

En la década de 1980 y 1990 a través de diversas literaturas se explicó lo que era la calidad, como se lograba y cuáles eran sus métodos, de manera que mejorara los hábitos de liderazgo de los

directivos. Surge el programa Seis Sigma (6σ), la cual hasta el día de hoy sigue siendo una de las estrategias de mejora de mayor impacto.

2.1.2.4 Etapa de la calidad del siglo XXI

A partir de la segunda década del siglo XXI, se determina que el control y la mejora en la calidad son factores esenciales pero que requieren de cambios y transformación para alcanzar la calidad y la eficiencia que involucra todas las áreas de la organización.

El principal reto de las empresas consiste en profundizar en su cultura de calidad y la productividad, para fundamentar los cambios y transformaciones de la organización, eliminando las brechas en relación con sus sistemas, estrategias y métodos de calidad. Se considera que medianas y pequeñas empresas, organizaciones de servicios y el sector público son las que tienen mayor ausencia de buenas prácticas técnicas y directivas sobre la calidad y la productividad. Estandarizar las ideas y métodos de la calidad a todos los sectores de la economía es uno de los grandes retos de la calidad del siglo XXI.

Gutiérrez (2014) La globalización y la era de la información son fuentes motoras de la calidad y el cambio ya que los mercados son cada vez más globales y los consumidores tiene más información y alternativas gracias a internet, lo que le da un poder creciente al consumidor para exigir productos que atiendan sus necesidades, expectativas y que les proporcionen una experiencia excepcional. Esto obliga a las organizaciones a afinar y revisar su enfoque al cliente y al mercado, con su variante electrónica (internet), el cual es un enfoque integrado y holístico que atañe a toda la organización, con innovación y diseño para competir globalmente. (p. 16)

Se mencionan una serie de componentes críticos que requieren de tecnologías de la calidad y la productividad, de manera que se tomen decisiones racionales en un mundo que es tan incierto. Según Gutiérrez (2014, p. 16) “Los métodos y herramientas de la calidad constituyen un soporte metodológico para el control, la mejora y la innovación; estos parten de la necesidad de que la alta dirección encabece el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar la labor y creatividad del talento humano para la mejora y la transformación de toda la organización.”

Cabe entonces recalcar que actualmente las empresas buscan impactar la cultura y efectividad de la organización por medio de prácticas directivas, metodologías y estrategias que se encuentren alineadas con su misión y visión. Para esto se debe hacer un análisis del entorno que permita desarrollar una ventaja competitiva, y aplicar diferentes estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, involucrando y potenciando el talento humano.

2.1.3 Cambio organizativo basado en la calidad

Para Camisón (2016) “El cambio organizativo que la Gestión de la Calidad Total (GCT) implica alinear adecuadamente los siete aspectos clave de la vida organizativa”: de lo anterior se puede extraer entonces la importancia de que cada uno de los aspectos de la organización se encuentren organizados para poder alcanzar los niveles de calidad esperados. Estos puntos clave son la misión, objetivos, estrategia, estructura, cultura, personas y procesos.

La misión busca el compromiso de los empleados pues la que define la razón de ser de un negocio, esta debe definirse de manera clara y cada uno de los colaboradores debe conocer su alcance. Cada uno de los procesos debe enfocarse en el alcance de la misión.

Los objetivos deben tener dos características principales; la primera, es que deben tener un periodo de tiempo establecido; la segunda, es que deben estar definidos en una unidad de medición. Con el fin de que los colaboradores conozcan lo que deben lograr, y reconozcan cuando lo han logrado.

La estrategia traza una ruta que permita alcanzar la misión y los objetivos. La clave para que se pueda cumplir consiste en que los colaboradores visualicen lo que la organización propone alcanzar a futuro.

La estructura es la relación que adquieren las personas a través de los roles y las responsabilidades que tienen dentro de la organización para poder llevar a cabo los procesos, para el logro de los objetivos. Cada tarea debe tener asignado un responsable, un plazo y los recursos necesarios para que sean ejecutadas, esta estructura debe ser organizada y debe permitir la interacción de todos los factores que involucran.

La cultura se refiere a la forma en que las personas trabajan juntas y el cómo las normas, creencias y valores guían su comportamiento durante estos espacios de trabajo en equipo. Esto demuestra el compromiso de los colaboradores, los concientiza sobre la importancia de su aplicación y les permite asumir su responsabilidad para que puedan conseguir los objetivos y la misión.

Las personas son las encargadas de diseñar los sistemas y, los procesos de manera efectiva y satisfactoria. Este es el recurso más valioso de una organización, su compromiso con los lineamientos estratégicos es capaz de encaminar a la empresa hacia el alcance de los objetivos esperados desde la alta gerencia.

La organización por su parte corresponde al diseño organizado de las tareas y las tecnologías durante el desarrollo de los procesos. Es importante diseñar los procedimientos que especifiquen las tareas que lo conforman, estas deben ser claras y estar documentadas para poder realizar su ejecución. Estas herramientas le permitirán a la organización medir y evaluar cada una de las tareas, dando una imagen clara del estado en el que se encuentran los procesos, identificando oportunidades de mejora, para volver más eficientes y eficaces los resultados de la organización.

Todos los aspectos anteriores son la base para alcanzar la calidad en los procesos, productos y servicios en las organizaciones. Pero ahora es importante definir lo que es la calidad y porque debe involucrar cada uno de los factores que trabajan en una empresa.

2.1.4 Definición de calidad

El primer concepto que se debe definir entonces es el de calidad. Este término ha evolucionado constantemente desde su origen en los años 1970 y 1980 cuando fue introducido a Estados Unidos, desde ese momento su dinamismo fue obligatorio por implicar una necesidad para el cliente. Aunque aún es difícil encontrar un solo significado para el término, muchos autores se han encargado de definir las generalidades que lo enmarca. Normas UNE-EN ISO 9000: calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias”

Actualmente el término de calidad puede estar activo en muchas actividades, productos o servicios, para lo cual se requiere de la aplicación de técnicas y teorías que se remontan especialmente a los japoneses que se posicionan hasta el día de hoy como pioneros al fabricar sus propios productos, siendo más competitivos en precios, disminuyendo la cantidad de productos no conformes y reduciendo costes. La calidad evoluciona de manera constante para satisfacer específicamente las necesidades del cliente, con el único problema de que puede ser un término muy subjetivo y su percepción puede variar de una persona a otra. Se dice que los productos y servicios tienen calidad cuando cumplen con los requisitos que el usuario espera, la calidad por su parte no implica perfección, sino más bien que el cliente de algún modo “midió” el punto en el que un producto o

servicio se ajusta a las necesidades o especificaciones establecidas. La calidad no es sinónimo de perfección, sino que sus niveles son aceptables para los clientes o usuarios. Para asegurar estos niveles de calidad toda organización de productos o servicios debe involucrar a cada una de las personas que trabaja en ella. Esto es lo que se conoce como un sistema de gestión de calidad.

2.1.5 Evolución de los sistemas de gestión de calidad

Valtueña (2007) “La empresa puede adoptar algún sistema de gestión de la calidad, que consistirá en desarrollar una política de la calidad, una estructura organizativa, una serie de procedimientos de actuación, para conseguir que sus productos o servicios alcancen de forma sistemática los requisitos necesarios.” (p. 10)

Este tipo de sistemas consideran todas las condiciones de una organización, desde el fabricante hasta el cliente externo; los clientes pueden encontrarse también e incluso a nivel interno de la empresa, en especial si una tarea sigue una línea de trabajo que pasa por diferentes personas. Además, deben utilizarse gran cantidad de herramientas que permitan recabar, analizar y controlar los niveles deseados de calidad.

El concepto de gestión de calidad se ha mantenido en constante evolución, inicialmente solo se actuaba con respecto al control de calidad de los productos, pero actualmente se consideran todos los niveles de la empresa. Anteriormente todos los productos o procesos estaban basados en métodos estadísticos, estos controles se realizaban sobre aquellos productos que se encontraban terminados, de manera que si estos no contaban con las características correspondientes se rechazaban, lo que implica pérdidas económicas fuertes. En algunos casos se detectaban fallos y se seguían produciendo unidades defectuosas. Estas situaciones debieron ser modificadas por el aumento en el volumen de producción que presentaban algunas empresas, era imposible hacer un proceso de inspección total. Fue necesario comenzar a tomar muestras de las que se extraían datos; y los resultados que se obtenían se aplicaban a la totalidad. La calidad es responsabilidad de todos.

Valtueña (2007) “Actualmente la tendencia se dirige hacia el concepto de calidad total, cuyo objetivo es la consecución de «cero defectos» y la extensión de la filosofía de calidad no solo a todas las personas de la empresa, sino también todas y cada una de las actividades que se realizan en ella. Esta filosofía consiste, por tanto, en la integración de sistemas técnicos y socioculturales en una organización que potencie la importancia de las personas

en el proceso de calidad. La idea es promover la mejora continua, reducir las variaciones del proceso, prevenir errores y mejorar la respuesta a las demandas de los clientes.” (p. 10)

Se puede decir entonces que el involucramiento de todos los niveles de una organización para conseguir los objetivos de la empresa es la clave. Cada colaborador debe sentirse comprometido e identificado con las tareas que le corresponden, y al mismo tiempo debe contar con las herramientas necesarias para desempeñarlas y medir su alcance. En la siguiente tabla se puede observar la diferencia entre los conceptos de calidad con respecto al control de los productos y el concepto de calidad total, según las tendencias a futuro. No se debe dejar de lado que todas las filosofías buscan minimizar costes y competir en el mercado, mientras se satisface las necesidades de los clientes.

Figura 1. Comparación de la calidad basada en controles y la calidad total.

	Calidad basada en controles	Calidad total
¿A quién le afecta?	Productos y servicios terminados.	Todas las actividades, procesos y personas.
¿Cómo se realiza?	Inspecciones y controles.	Globalmente en toda la empresa.
¿Cuál es su fin?	Localizar disconformidades y desechar o corregir.	Intentar prevenir en la medida de lo posible los errores.
¿Quién lo realiza?	El Departamento de Control de Calidad.	Todas y cada una de las personas de la empresa.
¿Por qué se hace?	Por imposición de la Dirección.	Porque cada miembro de la organización tiene una cultura de calidad y está convencido de la mejora que aporta.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente convencer algunos empresarios sobre la importancia de este tipo de gestión es un poco difícil, pues implica inversiones altas. Pero con el tiempo se convierten en muy rentables en medianos y largos plazos. Conforme aumentan las técnicas, métodos y procedimientos se hace necesario marcar alguna especie de patrón que se pueda utilizar como referencia para llevar las actuaciones a cabo.

2.1.6 Normalización

Para (Valtueña, 2007) la norma “Se define como un documento técnico, que ha sido elaborado con la participación de las partes interesadas y que aprueba un organismo reconocido tanto nacional como internacionalmente.” (p. 13)

Cada país ha elaborado una serie de documentos que fungen como patrones, estos documentos tienen el nombre de normas, estas son elaboradas por diferentes organismos. A nivel internacional también hay entes que se encargan de elaborar y ratificar las normas ya existentes. Lo anterior a permitido que se normalicen materiales, elementos, productos, conjuntos de productos, métodos de ensayo, actuaciones medioambientales, gestión de prevención de riesgos y las actuaciones en materia de aseguramiento de calidad, lo que aplica tanto para el sector productivo como el de servicios.

Entonces para (INTECO, 2019) la normalización “Es el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad”. Este término se adapta perfectamente a la necesidad que tiene las empresas de crear una cultura de involucramiento e identidad en cada una de las personas que trabajan para una organización.

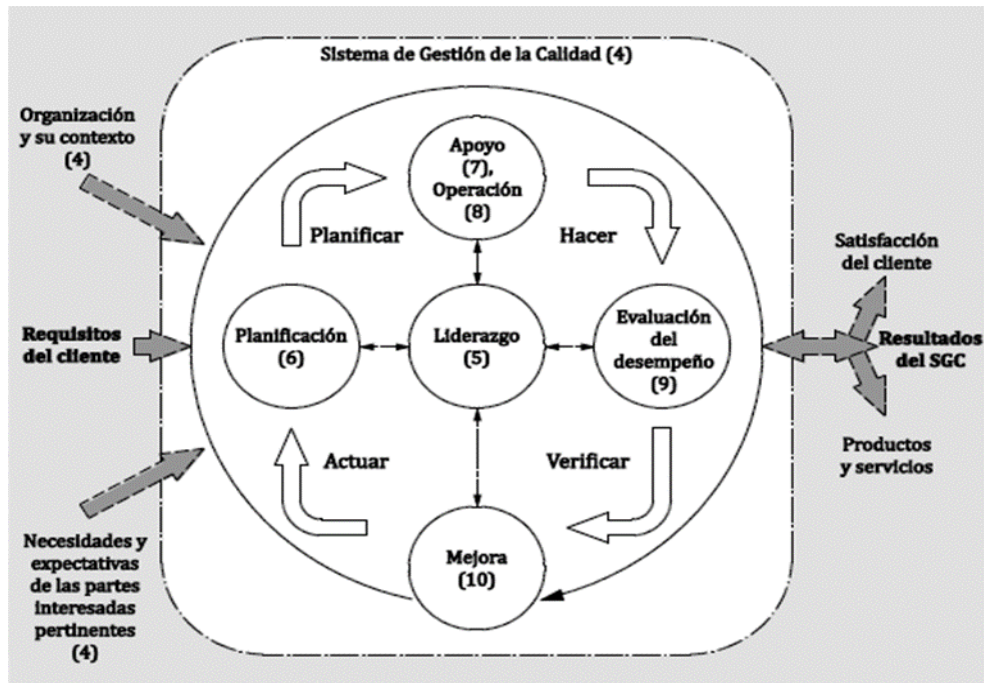
El proceso de normalización resulta en una serie de ventajas tanto para fabricantes como para clientes. En el caso de los fabricantes favorece a la elaboración de diseños, simplificar el proceso de compra de materias primas e incluso favorecer los procesos de exportación. En el caso de los clientes les permite realizar comparaciones entre los diferentes niveles de calidad de productos o servicios, les facilita información, entre otros.

La normalización utiliza los resultados de cada uno de los procesos y servicios de una empresa, con el fin principal de establecer el resultado óptimo y que funcionará como apoyo al negocio, de la manera más estructurada y permitiendo concretar objetivos de manera clara; esto ordena y canaliza las operaciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La normalización de los procesos se logra mediante el uso de estándares y normas que establecen los pasos a seguir para obtener procesos alineados con las necesidades de los clientes y que funcionen de manera óptima, uno de los estándares más conocidos e utilizados son las normas ISO; las cuales están conformadas por una serie de documentos que buscan la estandarización de los procesos, mediante

su respectiva certificación, le otorga a las empresas que optan de ellos un reconocimiento a nivel internacional.

2.1.7 Sistemas de gestión de calidad

Figura 2. Reacción en cadena Edwards Deming



Fuente: (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015)

Actualmente el concepto de gestión de calidad es muy reconocido a nivel empresarial. Consiste básicamente en la aplicación de técnicas que conlleven al mejoramiento de los procesos internos de una compañía, independientemente del área en el que se desempeñe. La idea principal es que todos los procesos que representen la empresa sean mejorados y optimizados. Cada empresa debe planear, controlar y vigilar cada elemento que haga posible la prestación de un buen servicio, y que satisfaga las necesidades de los clientes.

El sistema de gestión de calidad requiere de la creación de documentación, la política de la empresa y un plan de calidad, se diseñan protocolos por departamentos y para cada uno de los puestos, para que los colaboradores los puedan revisar en caso de tener dudas. Existe además una relación estrecha entre los sistemas de gestión de calidad y las normativas ISO, que es la entidad encargada de crear estándares internacionales para que las empresas los implementen.

Estas normas facilitan el intercambio internacional de productos y servicios, mientras fomentan la cooperación de cada una de las actividades de las empresas a través de la normalización y estandarización de los procedimientos.

Para poder explicar las partes que conforman un sistema de gestión de calidad se hará énfasis en la norma ISO 9001, la cual se reconoce como la base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), independientemente del área en el que se enfoque.

2.1.8 Requisitos del sistema de gestión de calidad

2.1.8.1 Objeto y campo de aplicación

(Gutiérrez, 2014) “Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.” (p. 75)

La norma puede hacer referencia a cualquier actividad económica, pero se debe definir con claridad el objetivo que se quiere conseguir con la aplicación de esta. Para trabajar cada uno de los pasos en una misma línea, y que cada uno de los recursos se implementen y enfoquen en la consecución del objetivo principal.

2.1.8.2 Referencias normativas

Para (Gutiérrez, 2014) “La norma ISO-9000:2005: Sistemas de gestión de calidad: fundamentos y vocabulario, es un documento de referencia indispensable para la aplicación de la norma ISO,9001.”

2.1.8.3 Términos y definiciones

Según (Gutiérrez, 2014) “En este capítulo se informa que para el propósito del documento de la norma son aplicables los términos y definiciones dados en la norma ISO-9000. Además, se puntualiza que cuando se utilice el término “producto”, este puede significar también “servicio”.

2.1.8.4 Sistema de gestión de la calidad

Con respecto a los requisitos generales, (Gutiérrez, 2014) “En este capítulo la norma da una perspectiva general de los requisitos del SGC, sin entrar en detalles”. En esta sección la organización incluye y propone el establecimiento, documentación, implementación, mantenimiento y mejora de los procesos.

En el caso de que la empresa contrate cualquier proceso de manera externa a la organización y este pueda afectar la calidad del producto (conformidad), la empresa está obligada a documentar este proceso como parte de la norma, y debe controlar el mismo.

En el caso de los requisitos de documentación:

(Gutiérrez, 2014) “la norma establece que la documentación del SGC debe incluir la política de la calidad y los objetivos de la calidad, un manual de la calidad, los procedimientos documentados y los registros requeridos por la propia norma, así como los documentos, incluidos los registros que la organización determina necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, la operación y el control de sus procesos.” (p. 76)

Es importante mencionar que un procedimiento documentado hace referencia a que los procesos están debidamente establecidos, documentados, implementados y mantenidos; sin embargo, esto puede variar de una empresa a otra dependiendo de la actividad económica a la que se dedique.

2.1.8.5 Responsabilidad de la dirección

Directamente con el compromiso de la dirección:

(Gutiérrez, 2014) “El sistema de gestión de la calidad de la organización debería basarse en los principios descritos en el capítulo anterior, y que la organización debería desarrollar el sistema de la gestión de la calidad de la organización para asegurarse de que hace un uso eficiente de los recursos, la toma de decisiones se basa en decisiones objetivas, y se orienta en la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes.” (p. 77)

Se puede entender entonces que el involucramiento de la parte más alta de la estructura organizacional puede influir de manera positiva en la consecución de los objetivos, si lo que se busca es la participación de todas las personas que se encuentran en cada nivel de la organización,

se espera que sean aquellos de los puestos más altos los primeros en dar el ejemplo. Promoviendo de esta forma el compromiso organizacional por alcanzar los objetivos.

2.1.8.6 Gestión de los recursos

Por su parte y basándose en la norma ISO-9004:

(Gutiérrez, 2014) “La organización debería identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazos. Las políticas y los métodos de la organización para la gestión de los recursos deberían ser coherentes con su estrategia. Par asegurarse de que los recursos (tales como equipos, instalaciones, materiales, energía, conocimientos, finanzas y personas) se utilizan de manera eficaz y eficiente, es necesario implementar procesos para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger esos recursos.” (p. 80)

Una correcta asignación de los recursos y el establecimiento de normas que garanticen su uso eficiente, contribuyen al funcionamiento armónico de todos los procedimientos de la empresa. Eso permite que el producto o servicio que ofrece la empresa sea eficiente y capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, incluso aquellas que requieran de características más personalizadas.

2.1.8.7 Realización del producto

Según (Gutiérrez, 2014) “el SGC debe cumplir en cuanto a la realización del producto (servicio), que va desde la planificación, el diseño y el desarrollo del producto, los requisitos de las compras, hasta la creación propiamente dicha del producto.” La siguiente figura muestra aquellos requisitos contemplados según a la norma ISO 9000, con respecto a la producción y prestación del servicio.

Figura 3. Requisitos para la realización del producto.



Fuente: Elaboración propia.

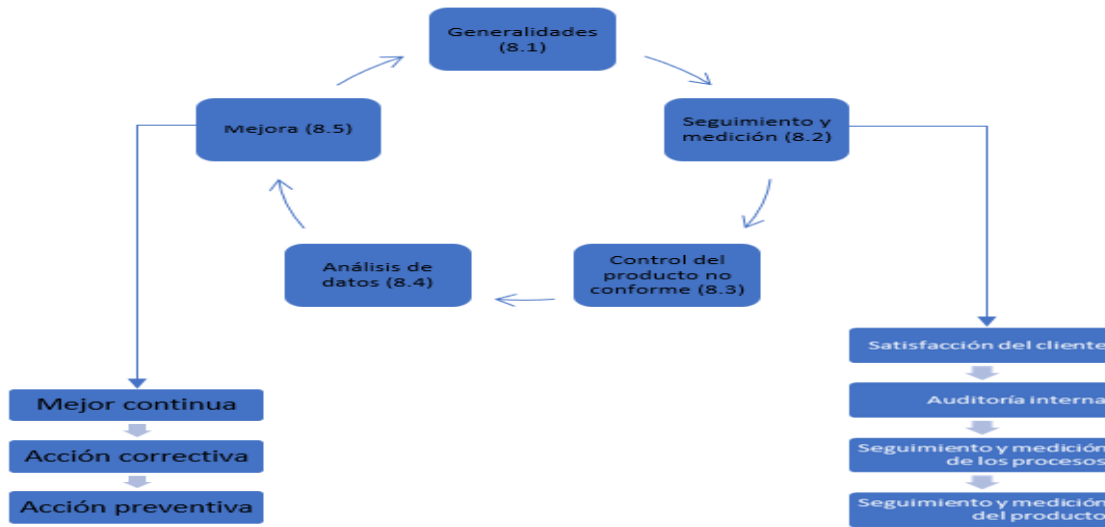
Una correcta documentación de los procedimientos de la organización ayudará a que los colaboradores tengan claro y constantemente puedan consultar sobre las tareas que les corresponden según el departamento o puestos en el que se desempeñan.

2.1.8.8 Medición, análisis y mejora

Este es el último capítulo de la norma ISO-9001:

(Gutiérrez, 2014) “ se presenta un conjunto de requisitos del SGC relacionados con las mediciones, su análisis y las acciones necesarias para la mejora. Ya vimos que dos de los principios del SGC son mejora continua y decisiones basadas en hechos. Aunque en los capítulos anteriores de la norma han estado presentes estos dos principios, en este último van a quedar más claramente reflejados. En la figura 4.4 se muestran los principales elementos para la medición, el análisis y las mejora.” (p. 87)

Figura 4. Visión panorámica de la norma ISO-9001:2008, con detalle de los requisitos.



Fuente: Elaboración propia.

Lo realmente importante en un sistema de gestión de calidad

Cuando se implemente y certifica un SGC hay ciertos aspectos que se consideran fundamentales que lo convertirán en duradero y clave para alcanzar la excelencia (West, 2008):

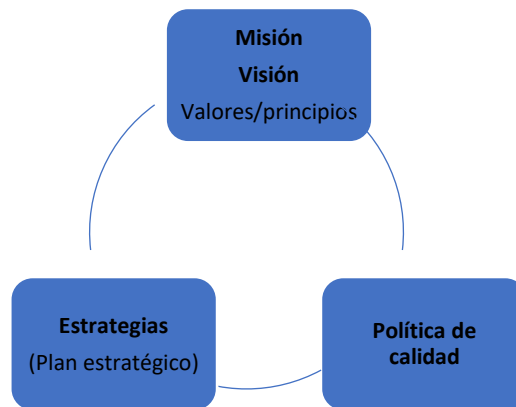
- Desarrollar la organización de acuerdo con los principios de ISO-9000. Si se quiere que los logros de un SGC perduren, entonces la clave está en trabajar para que la empresa se haga cada día más la gestión acorde con los 8 principios para la gestión de ISO-9000, los cuales detallamos en el capítulo anterior. Como se recordará, el primero de ellos es enfoque al cliente.
- Alinear la política de calidad, la misión, la visión y las estrategias clave. Si en la implementación de SGC de acuerdo con el ISO 9001 se logra que la política y la gestión de la calidad se integren realmente a la gestión estratégica, la influencia de la SGC será mayor y más duradera sobre la gestión de toda la organización. Sin embargo, hay muchos SGC que fallan y nos solo en el proceso de integración y alineamiento, sino incluso en la redacción misma de la misión y la visión.
- Enfocar el SGC en el cumplimiento de las metas de la organización. En el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa en una fusión natural de la alta dirección, mientras que en el ISO 9001 requiere que la alta dirección establezca los objetivos de

calidad. Sin embargo, una práctica común en que sea la gerencia de calidad la que establezca la política y los objetivos de calidad, y la alta dirección solo les da el visto bueno sin demasiado análisis ni reflexión para detectar si realmente están alineados con los objetivos del negocio. De tal forma que la conexión que se demuestra en la figura 4.4 realmente no existe, lo que ocasiona que haya poca oportunidad de que los objetivos de calidad estén alineados con los objetivos del negocio.

- Medir las cosas correctas del SGC se mide la satisfacción del cliente y se busca que los procesos tengan medición o indicadores de desempeño. Esta es una oportunidad sin igual para que la decisión de que medir esté alineada con la estrategia general de la organización, porque lo que se decide medir al final de cuentas comunica prioridades. La metodología del cuadro integral de mando puede ser útil en la construcción de estos indicadores de desempeño. (p.92)

La siguiente figura muestra la alineación y congruencia de los elementos claves para el desempeño y competitividad de la organización.

Figura 5. 5Alinear el SGC a la estrategia global de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 MARCO CONCEPTUAL ATINENTE A LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Con el fin de determinar la principal problemática de la empresa, corresponde al sustento teórico sobre las herramientas que se utilizarán para la resolución de los puntos críticos que han sido detectados a lo largo del proceso de investigación.

2.2.1 Metodología DMAIC

Para (Saenz, 2019) “Es una estrategia de calidad basada en datos utilizada para mejorar los procesos. Es una parte integral de una iniciativa de Six Sigma, pero en general se puede implementar como un procedimiento de mejora de la calidad independiente o como parte de otras iniciativas de mejora de procesos como Lean”

Esta metodología fue creada en los años 1980 y forma una parte importante de la metodología Six Sigma por el ingeniero de Motorola, Bill Smith. La metodología DMAIC se encuentra instaurada específicamente en la resolución de problemas con base en datos que permiten la propuesta de mejoras, incremento de productos o servicios, optimización para el diseño o rediseño de productos y servicios, entre otras que buscan constantemente la calidad de la actividad económica que le ofrece a sus clientes comerciales.

DMAIC (por sus siglas en inglés) se encuentra basada en 5 pasos que se encuentran interconectados: definir, medir, analizar, mejorar y controlar; estas fases son de carácter acumulativo, por lo que siempre una va a requerir de los resultados de la fase anterior para poder partir de ahí, para un adecuado alcance del objetivo propuesto. Los pasos para la implementación de la metodología DMAIC según diversos autores son los siguientes:

2.2.1.1 Definir

Un buen enunciado de problema debería también identificar a los clientes y los CPC que tienen mayor impacto en el desempeño del producto o del servicio; igualmente describe el nivel actual de desempeño la naturaleza de los errores o de las quejas de los clientes, identifica las mediciones de desempeño relacionadas, los mejores estándares de desempeño según el benchmark, calcula las implicaciones costo/beneficio del proyecto y cuantifica el nivel esperado de desempeño en un esfuerzo de Six Sigma. La fase definir debe enfocar estos temas de administración de proyectos en, que se debe hacer, por quien y cuando.

Para efectos de esta investigación, durante la recolección de datos se utilizaron las técnicas de observación y entrevistas con el equipo de trabajo, a fin de recolectar la información necesaria para poder proponer la solución más adecuada ante la ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes. Adicionalmente se diseñó un diagrama Gantt en el que se especificaron las tareas que se debían realizar, así como, sus fechas máximas de entrega, para poder contar con un mejor control sobre el proyecto y sus etapas.

2.2.1.2 Medir

Esta etapa del proceso DMAIC se concentra en como medir los procesos internos que tienen impacto en los CPC. Es necesario entender las relaciones causales entre el desempeño de los procesos y el valor para el cliente. Sin embargo, una vez que se entienden, es necesario definir e implementar los procedimientos para reunir los hallazgos (recopilar los datos adecuados, observar y escuchar con atención). La información de los procesos y prácticas de producción existentes a menudo proporciona información importante, al igual que la retroalimentación de los supervisores, trabajadores, clientes y empleados de servicio en el campo.

Para lo anterior se llevó a cabo el desarrollo de una lluvia de ideas en la que participó todo el equipo, para poder contar con un panorama más amplio sobre las deficiencias de la empresa, para su mejor control también se hizo uso de un mapa mental en el que se desglosó cada una de las causas detectadas.

Se desarrolló un diagrama causa-efecto para poder clasificar las necesidades más críticas ante la ausencia de un Sistema de Gestión de calidad para la empresa Covalentes. Esta herramienta dio paso al diseño de todo un sistema documental.

2.2.1.3 Analizar

Una falla importante de muchos enfoques de solución de problemas es que no se presta suficiente atención al análisis riguroso. Con mucha frecuencia, se quiere llegar a una solución sin entender bien la naturaleza del problema e identificar su origen. La etapa de análisis del proceso DMAIC se concentra en por qué ocurren los defectos, errores o la variación excesiva.

Se inició con el diseño del sistema documental, inicialmente se elaboraron los manuales de procedimientos para el cliente y para los colaboradores, se llevó a cabo el diseño de la misión, visión y los valores, también se procedió a la elaboración de los manuales de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y se diseñó toda la documentación complementaria para el

registro de información de los colaboradores de la empresa, entre estos una serie de formularios de evaluación.

2.2.1.4 Implementar

Una vez que se entiende de raíz la causa de un problema, el analista o el equipo necesita generar ideas para eliminarlo o resolverlo y mejorar los indicadores del desempeño y del CPC. Esta etapa de recopilación de ideas es una actividad muy creativa, porque muchas de las soluciones no son obvias. Una de las dificultades en esta tarea es el instinto natural al prejuzgar las ideas antes de evaluarlas con detenimiento. Las personas que solucionan problemas de manera eficaz deben aprender a desarrollar la habilidad de generar gran cantidad de ideas en esta etapa del proceso, sean prácticas o no. Se pueden utilizar numerosos procesos y herramientas para facilitar la generación de ideas. Uno de los más populares es la lluvia de ideas.

Dentro de las herramientas de implementación se encuentran la matriz de asignación de responsabilidades en la cual se especifica los roles y tareas de cada involucrado del proceso y un Acuerdo de Nivel de Servicio que permita establecer las condiciones de contratación del servicio para el cliente y el proveedor.

2.2.1.5 Controlar

La etapa de control se enfoca hacia como conservar las mejoras, que incluye tener las herramientas en su lugar para garantizar que las variables clave continúen dentro de los rangos máximos aceptables en el proceso modificado. Estas mejoras pueden incluir el establecimiento de nuevas normas y procedimientos, la capacitación del personal y la institución de controles para tener la seguridad de que las mejoras no desaparecerán con el tiempo. Los controles pueden ser tan sencillos como el uso de listados de verificación o revisiones periódicas de las condiciones para asegurarse de que se siguen los procedimientos apropiados o que se emplean los diagramas de control de los procesos estadísticos para supervisar el desempeño de los indicadores clave.

Como acabamos de verlo, su enfoque es riguroso, la creación de procedimientos y la determinación de los flujos de trabajo permitirán obtener respuestas más claras. DMAIC busca un enfoque basado en objetivos, etapas definidas y un método de evaluación de datos recolectados que permita identificar si los resultados que se están obteniendo son los que mejor se ajustan a las necesidades de la organización, lo que permite conseguir un mejor posicionamiento para un progreso medible constante. Debe contarse con un marco estandarizado y una estructura que sea de conocimiento

vertical y horizontal de la estructura organizacional, promoviendo la participación de todos y con el fin de alcanzar la mejora continua. La documentación será diseñada con base a los objetivos que la organización busque conseguir, esto con el fin principal de guiar al equipo de trabajo, DMAIC se considera como un proceso repetible y continuo, siempre dirigido a la optimización repetida e incremental de los procesos comerciales de cada organización. En la siguiente imagen se pueden observar algunas herramientas que se sugieren con respecto a cada uno de los pasos de la metodología DMAIC:

Para un debido control se desarrollaron Indicadores Claves de Desempeño que permitirán la evaluación del servicio por parte de los encargados de valorar los resultados, a fin de desarrollar un sistema de mejora continua. También se crea una matriz de control de capacitaciones para poder garantizar que el personal cuente con los recursos necesarios para poder ejecutar sus labores cotidianas.

Fue necesario proponer un plan de capacitación para los colaboradores, para que el área administrativa pudiera tomar en cuenta la mejor forma de informar a todo el personal. Este formó parte de los insumos del Sistema de Gestión documental propuesto.

Figura 6. Descripción de las etapas DMAIC.



Figura: (Pulido, 2014)

Aunque las herramientas utilizadas para el DMAIC existen hace mucho tiempo, no todas las empresas las implementan, o muchas de ellas no van más allá de las que son básicas. Se recomienda la implementación de las herramientas para conseguir mejores resultados.

2.2.1 Instrumentos

Para Hernández (2015) los instrumentos “debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” para que los resultados que se obtengan se encuentren alineados directamente con los objetivos propuestos. Los instrumentos utilizados en este proyecto de investigación fueron la observación y la entrevista.

2.2.2 Observación

En el caso del proceso de observación, se estudiaron otros de los procesos de atención al cliente que realiza la empresa Covalentes, para poder definir cuál es el trato que ellos tienen con respecto al cliente y mantener la línea de trabajo que tiene la empresa hasta el día de hoy. Cada empresa tiene su propia manera de hacer las cosas y es necesario que su esencia se mantenga con el fin de que los clientes puedan distinguirlos dentro del mercado. La observación permitió detectar la ausencia del Sistema de Gestión de Calidad y de la documentación que lo compone.

2.2.3 Entrevista

Se llevaron a cabo una serie de reuniones con los colaboradores del departamento administrativo de Covalentes, para que ellos ayudaran a determinar los problemas causados por la ausencia de estándares documentales y procedimientos. Ellos mismos colaboraron en la determinación de los documentos que consideraban pertinentes para desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad. También se logró programar la cantidad de tareas y los tiempos para entregables de la documentación lista. Se programaron las reuniones periódicas para la revisión de avances y una capacitación sobre el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Este instrumento es muy efectivo para la recolección de información y permite crear un ambiente seguro entre el investigador y los colaboradores de la empresa, a fin de consensuar la mejor solución para sus problemáticas.

2.2.4 Diagrama causa efecto

Luego de identificar el problema que se debe resolver es importante estudiar sus causas. Para poder desarrollar aquellas herramientas que mejor se adaptarán a la solución del problema. Para esto (Gutiérrez, 2014) en su libro describe “el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa: un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas”.

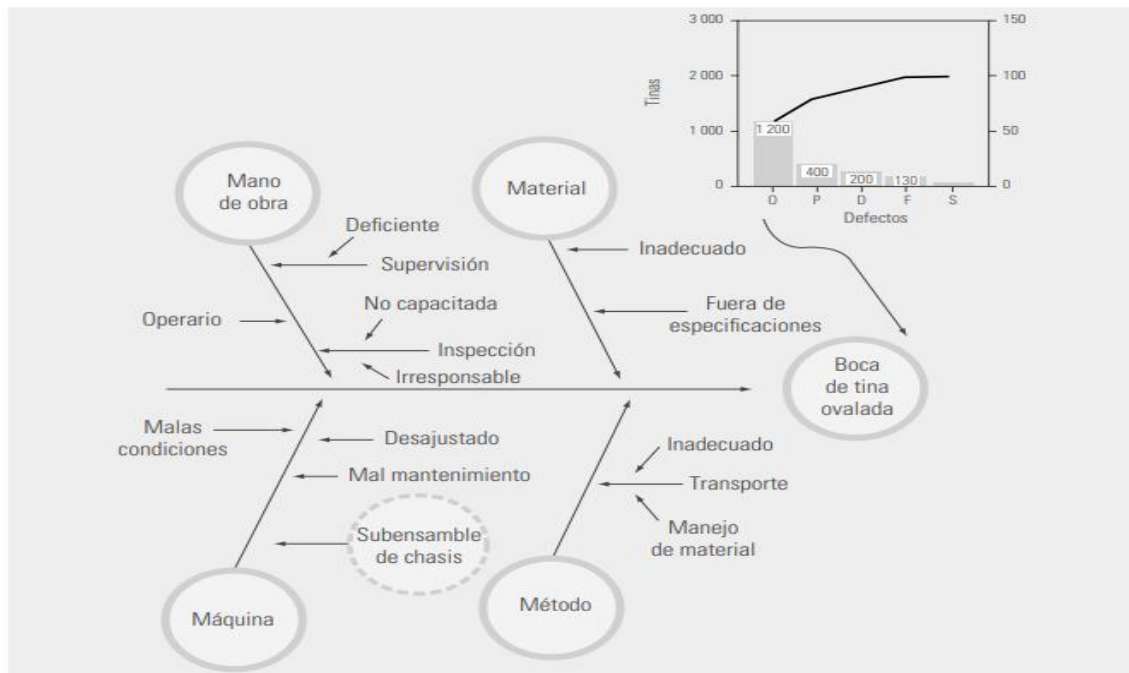
Existen tres tipos de diagrama Ishikawa, pero vamos a estudiar el método de las 6M.

2.2.5 Método de las 6M

Según (Gutiérrez, 2014) “El método de construcción de las 6M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6M): métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.”

Este diagrama puede ser utilizado para empresas cuya actividad económica se dedica a la producción, o aquellas enfocadas a brindar servicio. Cada uno de sus elementos se debe definir de manera global, y es importante entender que cada uno de ellos puede aportar variabilidad al proceso, motivo por el cual se espera que las causas de un problema se encuentren relacionadas con al menos una de las 6M.

Figura 7. Diagrama de causa-efecto para boca de tina ovalada, y relación con el diagrama Pareto.



Fuente: (Pulido, 2014)

Dentro de las ventajas que podemos encontrar, se mencionan especialmente: permite conocer mejor el problema, promueve la participación de todo el equipo de trabajo, se enfoca en las causas activas y plasma los resultados en el diagrama, permite detectar el conocimiento técnico alcanzado por los participantes, se puede identificar la relación que existe entre las causas, si se realiza de manera secuencial se puede llegar al fondo de un problema. El plan de acción siempre debe estar

enfocado a solucionar solo las causas que se describan en el diagrama. El desarrollo de las 6M puede hacerse a través de una lluvia de ideas.

2.2.6 Lluvia de ideas

Consiste en un análisis grupal que permite la generación de ideas, con el fin de encontrar causas y proponer soluciones que estén directamente ligadas con estas últimas. Para lo que se utiliza la técnica de lluvia de ideas que como lo describe (Gutiérrez, 2014) es “una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un determinado tema o problema. Esta técnica es de gran utilidad para el trabajo en equipo, debido a que permite la reflexión y el diálogo sobre un tema sobre una base de igualdad.”

Esta técnica fomenta la comunicación y el respeto, permite que cada persona del equipo de trabajo pueda aportar sus ideas, no existen posiciones acertadas o desacertadas, la idea principal es poder construir una idea general interesante y creativa. Es una técnica que no es estructurada y donde se quiere que el proceso sea espontáneo, relajado y en horizontal, para desbloquear la inventiva de los participantes. Se puede abordar cualquier tema a través de una o varias sesiones.

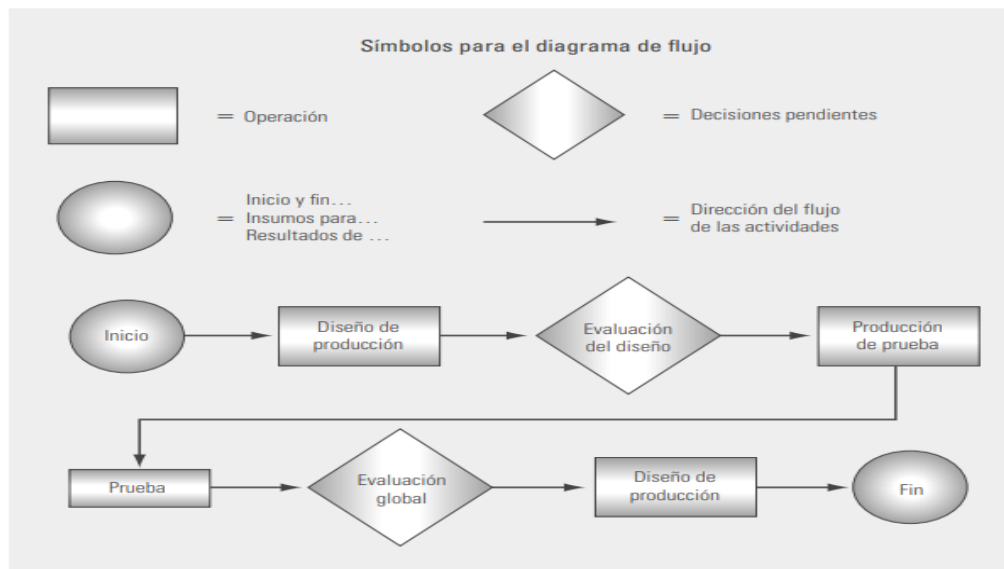
2.2.7 Diagrama de flujo de procesos

Esta herramienta fue presentada por primera vez en el año 1921, por los ingenieros Frank y Lillian Gilberth en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Acá podemos ver su definición:

(Gutiérrez, 2014) “El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, incluidos transportes, inspecciones, esperas, almacenamientos y actividades diagrama de flujo de procesos de reproceso. A través de este diagrama se ve en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades; es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso.” (p. 200)

Esta técnica consiste en la representación de todos los pasos, secuencias y decisiones de un proceso o un flujo de trabajo. Es una herramienta simple y que se puede aplicar a cualquier campo de trabajo, sus fines principales son la planificación, visualización, documentación y mejora de los procesos. A través de estas representaciones gráficas, cada uno de los colaboradores puede seguir los pasos de un proceso y puede identificar la fase del proceso en que está implicado, ayuda en la toma de decisiones. La simbología más utilizada es la siguiente:

Figura 8. Diagrama de flujo para analizar la calidad de diseño.



Fuente: (Pulido, 2014)

Algunas de las ventajas del diagrama de flujo son: permite la documentación del proceso, simplifica las ideas, permite la visualización de los procesos desde el más simple hasta el más complejo, organiza el equipo a través de la asignación de las tareas, lleva a la toma efectiva de decisiones, permite identificar donde se encuentran cuellos de botella, estandariza los procesos y permite dar un adecuado seguimiento al progreso de un proyecto.

2.2.8 Hojas de verificación

Cada día las organizaciones tienen como objetivo principal retroalimentarse de la información que le puedan brindar los clientes, para poder alcanzar un alto grado de satisfacción a través de sus productos o servicios; sin embargo, no siempre lo hacen de la manera más sistemática. De esto se desprende la necesidad de utilizar un método que facilite la obtención y el análisis de los datos, que serán utilizados para el proceso de toma de decisiones de manera cotidiana. Las hojas de verificación de datos o checklist son según (Gutiérrez, 2014) “un formato creado para recolectar datos, de tal forma que su registro sea sencillo y sistemático. Una característica que debe reunir una buena hoja de verificación es que visualmente ofrezca un primer análisis que permita apreciar la magnitud y localización de los problemas principales.”

Aunque algunas herramientas estadísticas son las que más se utilizan en conjunto con las hojas de verificación, estas pueden ser utilizadas en cualquier proceso donde se deban registrar datos para tomar

decisiones y generar cambios, no existe un formato que sea específico pues cada hoja de verificación se debe diseñar con respecto al proceso del cual se quieren obtener datos. Cada área de una empresa puede diseñar sus formatos de registro de forma que ayude a entender mejor la regularidad de sus puntos críticos.

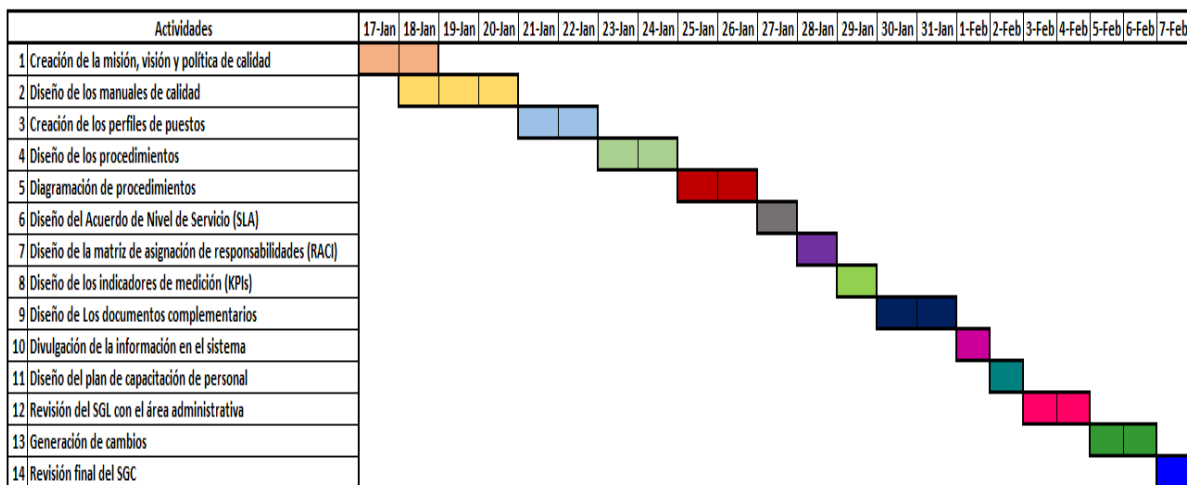
Dentro de las consideraciones que se deben tener al momento de elaborar un checklist se encuentran: evaluar los objetivos y el propósito al que se le debe dar seguimiento, definir los datos que se desean documentar, establecer el periodo durante el cual se van a documentar los datos, cada formato debe ser adaptado al tipo de datos; sin embargo, todos deben contener la información complementaria como fecha, turno, proceso, toma de datos, etc.

Una vez obtenida esta información se pueden analizar e investigar cuales son los puntos críticos de un proceso que se podrían mejorar.

2.2.9 Diagrama Gantt

(OBS,Business School, 2019) “es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.”

Figura 9. Diagrama Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Este diagrama es una herramienta de planificación utilizada especialmente en proyectos. Proporciona una vista general de las tareas que componen un proyecto y la duración de cada una

de esas tareas. Cada diagrama debe contar con fechas de inicio y finalización, subtareas, los plazos de tiempo previstos para el desarrollo de cada subtask, tareas independientes que se pueden realizar al mismo tiempo que se realizan otras o deberían realizarse antes o después que las demás y el progreso para definir en que parte del proyecto están ubicados, cuanto se ha avanzado o cuanto falta para finalizar.

Dentro de sus ventajas se pueden mencionar que: muestra claramente el desglose de las múltiples tareas y líneas temporales en una vista general para mostrar a las partes interesadas la organización de las tareas y los recursos destinados para cada uno de ellos, brinda el progreso de las tareas a cada miembro del equipo, permite que cada participante de las tareas adapte su rutina de trabajo según las necesidades del programa del proyecto, establece plazos de tiempo que sean realistas y acorde a las tareas que se van a completar, se permite el ajuste de las tareas, recursos y plazos debido a modificaciones inesperadas que se puedan presentar.

2.2.10 Matriz RACI

Es una herramienta de gestión de proyectos que se conoce como una matriz de asignación de responsabilidad que también permite la resolución de problemas. Por sus siglas se entiende en español Responsable, Aprobador, Consultor e Informado.

- Responsable:** Es la persona que ejecuta las tareas.
- Aprobador:** Es la persona que vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona.
- Consultado:** Indica que una persona o área debe ser consultada respecto de la realización de una tarea.
- Informado:** Indica que una persona o área debe ser informada respecto de la realización de una tarea.

Su función principal se basa en la definición de roles y responsabilidades de cada persona que participe en un proyecto o proceso. Sirve de base para la documentación. Una persona puede tener a cargo más de una tarea, por lo que este tipo de técnica es muy útil para que este informado de cuáles son sus responsabilidades.

Esta herramienta ayuda mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo y al alcance de los objetivos con más eficiencia, además de que los vuelve más productivos y permite que se lleve a cabo un proceso de retroalimentación de manera constante. Los pasos por seguir son los siguientes:

2.2.10.1 Especificar las funciones del proyecto

Se debe determinar quién está involucrado en el proyecto. Cada participante puede ser responsable de más de una tarea. Las personas involucradas pueden ser identificadas a través letras en la matriz, aunque también pueden ser nombres creados por el equipo de trabajo para hacer una distinción.

2.2.10.2 Identifica tareas y entregas del proyecto

Se dividir el proyecto según cada una de las tareas que deban realizarse y entregarse, deben ser claramente documentadas en la plantilla de la matriz. Se crean dos columnas, en una se coloca qué se debe hacer y en la otra quién lo hará. Determina también los plazos para entregar las tareas.

2.2.10.3 Aplicar la matriz RACI para cada función y tarea

Aunque las tareas ya fueron divididas y asignadas, solo con el desarrollo de cada una se puede determinar si realmente la asignación que se hizo es la más adecuada. La elección de responsables, consultores e informados es la parte más crítica, por lo que debe ser cuidadoso al momento de llevarla a cabo. Con la aplicación de la matriz RACI se pueden generar cambios que deben ser ejecutados lo antes posible para ir generando mejoras al proceso.

2.2.10.4 Reunión inicial

Se debe realizar una reunión inicial con el equipo para consultarles si se encuentran de acuerdo con los roles asignados y con el compromiso que tendrán con el proyecto. La reunión debe ser sencilla y objetiva. Las funciones jerárquicas de una empresa se pueden ver modificadas durante la gestión del trabajo en las diferentes tareas, por eso es importante esta reunión inicial antes de poner a andar el proyecto.

2.2.10.5 Definir herramientas y plazos del proyecto

Se deben establecer herramientas de trabajo que eviten que las personas involucradas abandonen las entregas porque no pueden hacerlas y en consecuencia no se cumplen los plazos establecidos. El éxito de un proyecto depende en gran parte del compromiso de las personas que participan en el, por lo que se debe concientizar a cada miembro del equipo la importancia de que los plazos que

se establecen sean realistas y flexibles ante los cambios que podrían presentarse durante el desarrollo del proceso.

Figura 10. Matriz RACI.

Matriz RACI											
Roles y responsabilidades: Migración MyBusiness POS V.20											
Responsible, Accountable, Consulted, Informed											
ROLES	Jesus Mejia	Samuel Sarmiento	Shaden Eunice Islas	Miguel Mejia	Itzel Serrano	Pedro Baca	Citlalli Cazares	Nayeli Cavita	Abigail Flores	Karla Velez	
	Tarea	Liderazgo		Equipo Proyecto				Otros Recursos			
Fase 1: PREPARACIÓN INICIAL											
	Logística de Proyecto	A	C	R	I	C	I	I	I	I	I
	Realización de Kick-off	A	C	R	I	I					
Fase 2: PREPARACIÓN TÉCNICA											
	Condiciones de Equipo de trabajo	A	C	R	I	C	C	C	C	C	C
	Condiciones de Infraestructura	A	C	R	I	C	C				
	Condiciones de Software MBPOS y de apoyo	A	I	R	I	C					
	Planes de trabajo para proyecto	A	C	R	I	C	I	I	I	I	I
	Presentación de plan ejecutivo de proyecto	A	C	R	I	C	I	I	I	I	I
Fase 3: REALIZACIÓN											
	Capacitación de actualización para equipo de trabajo	A	I	I	R	R	R	R			
	Implementación del laboratorio de pruebas	A	C	R		R	I	I			
	Desarrollo de los procesos a migrar	A	I	I	R	R	R	R	C	C	
	Realización de pruebas integrales y unitarias	A	I	I	R	R	R	R			R
Fase 4: PREPARACIÓN FINAL											
	Migración de datos a productivo	A	C	C	R	R	R	R	C	C	C
	Roll-Out a sucursales	A	C	C	R	R	R	R	C	C	I
	Capacitación a usuarios	A	I	C	R	R	R	R	C	C	
Fase 5: CIERRE											
	Aprobación de resultados y cierre de proyecto	A	C	R	I	I	I	I	C	C	I
R	Responsible	Asignado para completar la tarea									
A	Accountable	Tiene autoridad para tomar decisiones finales y rendición de cuentas para su finalización. (solo uno por tarea)									
C	Consulted	Asesor, parte interesada o experto en la materia que es consultado antes de una decisión o acción									
I	Informed	Debe ser informado después de una decisión o acción									

Fuente: Elaboración propia.

Las ventajas de esta herramienta son: la simplificación en el proceso de comunicación porque todos conocen sus funciones en el proyecto, eliminación de la sobrecarga de trabajo a través de la distribución de las tareas, claridad en las expectativas sobre cómo se ejecutará el proyecto y las responsabilidades de cada uno de los involucrados.

2.2.10.6 Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)

Traducido al español como Acuerdo de Nivel de Servicio es un documento que hace referencia a la prestación de un servicio. Este debe estipular las condiciones y los indicadores en los que el prestador del servicio se compromete a brindar un servicio con niveles de calidad frente a la persona que le contrata.

La diferencia principal entre los productos y servicios es que los primeros son de carácter tangible mientras que el segundo son de carácter intangible, la base fundamental de los servicios es la “confianza” que deposita el cliente frente al proveedor, (Collins, 2006) por su parte define el servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer.” El SLA permite que se definan una serie de medidas objetivas que responsabilizan a cada una de las partes que participan en el acuerdo, se deben especificar los términos y parámetros sobre los que se adquirirá el compromiso en el servicio, se deben establecer indicadores que permitan la medición de los índices de cumplimiento, el objetivo pactado, los márgenes de referencia, las condiciones en caso de incumplimiento, exclusiones y limitaciones del acuerdo.

El propósito del SLA es establecer los objetivos claros basados en el negocio para el desempeño del servicio, de manera que este pueda evaluarse, monitorearse y administrarse adecuadamente en función de estos objetivos.

2.2.10.7 Tipos de SLA

SLA basado en el cliente

Es el que considera las necesidades, características y expectativas del cliente en particular con el que se firmará el acuerdo. Esto quiere decir que debe prepararse con mucho cuidado y que probablemente no será posible replicarlo con otro cliente, porque no requerirá las mismas especificaciones.

Este SLA es útil para empresas que son proveedoras de materias primas. Aunque vendan el mismo producto a todos sus clientes, lo cierto es que cada uno necesitará una atención especializada, ya sea por los tiempos de entrega, la periodicidad de los pedidos o las condiciones en las que hay que enviar los embarques.

SLA basado en el servicio

Este tipo de acuerdo podría verse como el contrario del anterior, ya que otorga el mismo contrato a todos sus clientes, a los que da básicamente el mismo servicio. Aquí podría servir de ejemplo una empresa de telefonía celular, que a grandes rasgos ofrece dos tipos de servicio: dispositivos, líneas de teléfono e internet para particulares y para empresas. Por lo tanto, tendría dos tipos de SLA disponibles con los mismos compromisos para las personas o empresas que la contraten.

SLA multinivel

Cuando se combinan los acuerdos basados en el cliente y basados en el servicio, entonces se tiene un SLA multinivel. Es perfecto para utilizarse a nivel corporativo en todas las áreas de una empresa. El objetivo de este tipo de SLA es describir lo que se espera de cada parte si hay más de un proveedor de servicios y un usuario final.

Este SLA evita duplicaciones o errores entre varios acuerdos. Por ejemplo, el área de marketing podría implementar un SLA multinivel para el trabajo que hace con ventas, con atención al cliente y con el área de sistemas que se encarga de las herramientas digitales de automatización. Así, garantiza que se cumplan las entregas, seguridad de información y protección de datos que permiten que las labores de cada departamento se beneficien mutuamente.

2.2.10.8 Partes que debe contener el SLA

No todos los Acuerdos de Nivel de Servicio con iguales, cada uno se encuentra adaptado al servicio para el cual se esté elaborando; sin embargo, como mínimo deben contener los siguientes apartados:

- **Definición:** Describe las características del servicio que se oferta.
- **Provisión:** Tiempo transcurrido desde la firma del pedido o contrato hasta la entrega o puesta en marcha del servicio.
- **Disponibilidad:** Se trata del aspecto fundamental en el Acuerdo de Nivel de Servicio y es necesario que contemple la plataforma tecnológica (sistemas), las comunicaciones y el soporte técnico que será ofrecido por la empresa que ofrece el servicio.
- **Atención al cliente:** Describe el método a seguir por el cliente frente a incidencias o consultas sobre el servicio. Es vital un soporte técnico cualificado y eficiente para asegurar el nivel de servicio adecuado y con atención 24/7.
- **Tiempo de respuesta:** Compromiso de tiempo mínimo en cuanto a resolución de incidencias.
- **Mantenimiento:** Condiciones sobre el mantenimiento, la reparación de equipos y las posibles intervenciones que afecten al servicio de forma programada.
- **Penalizaciones:** Garantías y compensaciones relativas al incumplimiento del nivel de servicio comprometido.

Adicional a los factores que se acaban de mencionar, el SLA también puede contener algunos otros factores que pueden ser subjetivos que ayudarán a que se tome la mejor decisión con respecto a la elección del proveedor de servicios más adecuado. La implementación de estos permitirá la mejora de la eficacia, la optimización de los y el cumplimiento oportuno de los niveles de servicio establecidos.

2.2.10.9 Actividades claves de la gestión de niveles de servicio

- Implica la definición, documentación y gestión activa de los niveles de servicio.
- Permitir la visualización completa de los servicios que brinda una empresa.

Las ventajas de utilizar esta herramienta incluyen: una definición clara de los servicios que ofrece la empresa, el establecimiento de las métricas que permiten identificar el nivel de satisfacción del cliente compromete al proveedor del servicio con el consumidor del servicio, describe de forma sencilla, fácil de entender y útil todas las partes del acuerdo.

2.2.11 Indicador Clave de desempeño (KPIs)

Los KPIs son valores cuantitativos que permiten comparar, medir y monitorear el desempeño de los procesos para mejorar las estrategias de un negocio. A través de la medición de resultados se pueden generar información y datos que llevarán al adecuado proceso de toma de decisiones de una organización.

Existen dos tipos de indicadores: los primarios, están relacionados con el costo de adquisición de clientes, la tasa de inversión, la cantidad de ingresos totales, la cantidad de ticket promedio y algunos otros que evalúan el desempeño del negocio, estos permitirán de primera entrada conocer si un negocio está funcionando de manera correcta. Los secundarios, se conocen como indicadores tácticos, permiten visualizar como se están logrando los resultados, su función es el acompañamiento a cada una de las etapas de la estrategia y el apoyo a cada uno de los indicadores primarios.

2.2.12 Indicadores claves de desempeño para la gestión de proyectos (KPIs)

Cuando una empresa decide implementar KPIs que le ayuden a mantener controlado su proceso de gestión, debe tomar en cuenta cada una de las personas que conforman su equipo de trabajo, cada uno enfocado a los objetivos que le corresponde alcanzar, por ejemplo:

Figura 11. Indicadores claves de desempeño para gestión de proyectos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

ÁREA INSTITUCIONAL

Covalentes

Nombre del indicador	Peso	Como se obtiene o calcula	Meta	Periodicidad	Fuente
Asistentes virtuales					
Tiempo de la primera respuesta.		Con la atención del cliente a través de llamadas telefónicas y plataformas como WhatsApp, Instagram, TikTok, correo electrónico.	24 horas para solicitudes a través de correo electrónico, 60 minutos para solicitudes a través de redes sociales, 60 segundos para solicitudes a través de llamadas y mensajería.	Diaria	
Tiempo de espera de respuesta.		Calculando el tiempo en que hay entre la recepción de la llamada y la resolución de la consulta del cliente	No debe exceder 10 minutos.	Diaria	
Tasa de resolución de consultas.		Calculando la cantidad de consultas que se atienden en una jornada laboral.	Como mínimo 3 consultas por jornada.	Diaria	
Rendimiento del representante de atención al cliente.		Promedio de llamadas al mes x tiempo promedio que toma responder las llamadas entre número de días trabajados al mes x número de horas trabajadas al día x 60 min/hr.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
Satisfacción del cliente.		Cantidad de encuesta completadas entre cantidad de encuestas enviadas a los clientes x 100.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
Puntuación del esfuerzo del cliente.		Las encuestas de servicio al cliente son puntuadas de la siguiente forma: Si = 1 punto, No = 1 punto, cantidad de estrellas = 1-5 puntos.	Debe ser superior a 10 puntos.	Mensual	
Covalentes					
Tasa de solicitudes de bajo y alto nivel.		Según la demanda de asistentes junior y senior.	Debe ser como mínimo 1.	Mensual	
Tasa de retención de clientes.		Porcentaje de clientes que adquieren algún servicio adicional o hace re-suscripción del servicio.	Debe ser como mínimo 1.	Mensual	
Compromiso de los empleados.		Las encuestas de servicio al cliente son puntuadas de la siguiente forma: Si = 1 punto, No = 1 punto, cantidad de estrellas = 1-5 puntos.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
NOTA TOTAL	0%				

Fuente: Elaboración propia.

Otra consideración importante es que debe existir una alineación entre la misión, la visión y los objetivos de la organización, con sus proyectos. Para esto debe existir una serie de estrategias que vele por el cumplimiento de tal alianza, a través de la construcción de nuevas iniciativas.

2.2.12.1 Características de los KPI

- Es importante que se encuentren alineados con la estrategia organizacional y los objetivos de la empresa.
- Se asigna a una persona responsable para gestionar y monitorear el avance del proyecto.
- Facilita el obtener y proyectar los datos que se consiguen a través de la implementación de distintas herramientas.
- Cada uno de los involucrados debe interpretarlos, por lo que deben ser sencillos y claros.
- Deben ser medidos, comparados y analizados de manera periódica.
- Permiten un rango de variación aceptable.
- Son estandarizados lo que facilita la comparación de los datos obtenidos.

Algunas ventajas del establecimiento de los KPIs en los servicios son: Brindan claridad de la posición actual del centro de atención a los clientes y las expectativas del rendimiento, sirven como punto de referencia para comparaciones presentes o futuras del servicio brindado, permiten un enfoque en las áreas críticas, proporciona constancia en la atención del servicio, motivan a los empleados para que se comprometan con el alcance de los indicadores de desempeño, responsabilizan directamente a cada persona.

El seguimiento constante y el monitoreo del rendimiento de tus KPIs de servicio al cliente es el requisito primordial para garantizar el éxito y los niveles más altos de servicio.

2.3 MARCO CONCEPTUAL REFERENTE AL IMPACTO DEL PROYECTO

Con el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes se busca desarrollar la documentación que permita estandarizar y normalizar los procedimientos de la empresa para poder ofrecer sus servicios. El fin principal del desarrollo de este sistema, es que cada uno de los colaboradores de la organización puedan involucrarse de manera directa en el proceso, y que pasen a formar parte de las alianzas estratégicas que garantizarán un mejor funcionamiento del servicio.

Los sistemas de gestión de calidad se han convertido en una necesidad desde que existe el termino de mejora continua, permite que las empresas se comprometan a través de estrategias de *benchmarking* a cumplir con las expectativas de los clientes que adquieren sus productos o servicios. Estos sistemas por lo general se deben basar en un enfoque de ingeniería de la calidad por medio del uso de herramientas para Planear, Hacer, Verificar y Actuar a través de la aplicación del modelo de Deming.

Resultados del procedimiento para el diseño e implantación del SGC con un enfoque de ingeniería de la calidad

2.3.1 Creación del equipo de trabajo

En este primer paso se seleccionan las personas que van a conformar el equipo de trabajo, participaran del diseño y tendrán que cumplir con una serie de funciones que van a formar parte de los resultados que se obtengan.

2.3.2 Identificación de las necesidades del cliente

Acá se determinan las características que incluirá cada producto con respecto al tema de calidad de servicio a partir de las necesidades del cliente.

2.3.3 Definición de la política y objetivos de calidad

Se determina la política de calidad de la empresa y otros documentos encargados de conformar el sistema de la empresa y que deben ser de conocimiento de todos los involucrados con la organización.

2.3.4 Determinación de las herramientas en el diseño del SGC

En este paso se prioriza la importancia de utilizar herramientas para obtener, registrar y analizar los datos relevantes al servicio, para detectar los puntos más críticos y desarrollar un proceso de mejora.

2.3.5 Definición de la estructura documental

Se diseñan documentos que identifiquen las tareas correspondientes a cada una de las personas involucradas, se deben documentar los procedimientos, perfiles de puestos y otros documentos que se sirvan para el control de los servicios. Se parametrizan estándares de medición y se establece la conformación del contrato de compraventa que detalle las condiciones para los clientes que adquieran el servicio.

2.3.6 Formación general y específica

Consiste en el desarrollo de procesos de capacitación para los involucrados, con el fin de mejorar su formación técnica y a nivel de competencia. Es la mejor forma de mantener un control con respecto a la información que tienen los colaboradores y que todos vayan en la misma línea de trabajo.

2.3.7 Elaboración de documentos

Acá se obtiene documentación la norma de referencia y las características de la empresa. La idea principal es informar a todos los involucrados de la documentación que se ha generado o ha sufrido mejora durante el proceso.

2.3.8 Implantación del SGC

Se pone en práctica el SGC en la empresa y la documentación que se ha diseñado para el desarrollo del SGC.

2.3.9 Supervisión y control

A través del registro de datos y el monitoreo constante se puede controlar el desarrollo de las actividades para verificar la implantación de los documentos de manera correcta.

2.3.10 Auditoría interna y revisión por la dirección

En este apartado se debe efectuar una comparación entre el funcionamiento y los resultados obtenidos, contra lo que se establece en la documentación inicial.

2.3.11 Mejora

Garantiza la continuación adecuación del SGC a los cambios del entorno para mejorar el desempeño de los procesos y el nivel de satisfacción del cliente.

Establecer un adecuado Sistema de Gestión de Calidad permitirá a las empresas a documentar procesos para optimizar actividades, mantener la efectividad en las operaciones, lograr la satisfacción del cliente y crear un entorno de trabajo en mejora continua constante. Esta es la base para garantizar que una empresa pueda salir al mercado de manera segura.

2.4 ANTECEDENTES DE PROYECTOS O EXPERIENCIAS SEMEJANTES

Muchas son las empresas que en la actualidad implementan Sistemas de Gestión de Calidad, unas enfocadas al área productiva donde se visualizan mejor los resultados obtenidos y otras dedicadas al sector de servicios, donde los resultados son intangibles, pero igual de importantes. Los líderes han identificado que la única forma de mejorar los procesos es documentando desde los procedimientos base hasta aquellos que resultan más críticos para una empresa, a fin de obtener resultados que permitan el establecimiento de procesos de mejora. Aunque un Sistema de Gestión de Calidad no puede garantizar el éxito de una empresa, si puede decirse que es la forma más organizada para que esta sea sólida al momento de salir a cualquier mercado, ellos inducen a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir y mantener bajo control los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente. Además, pueden proporcionar un marco de referencia para la mejora continua para incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente, proporcionando confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de manera coherente.

2.4.1 Casos de éxito de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en Costa Rica.

La Superintendencia de Pensiones, SUPEN, de Costa Rica, es la encargada de autorizar, regular, supervisar y fiscalizar los planes, fondos, gestores y regímenes contemplados en el marco normativo que la regula. Inició en el 2005 un camino para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, SGC.

Para el 2007 se enfrentó al proceso de auditorías para la certificación y en febrero del 2008 el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, le otorgó la certificación al Sistema de Gestión de Calidad de la SUPEN, conforme con las exigencias de la norma INTE-ISO 9001- 2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.

Para la SUPEN ha sido un reto el desarrollo de un SGC, por ser una institución pública y de servicios. A pesar de diferentes obstáculos enfrentados, ha tenido éxito, tanto así que desde el 2008 ha mantenido la certificación y también fue la primera organización en obtener el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública en diciembre de 2010.

Al analizar el éxito del SGC se encuentran elementos clave como el liderazgo, la participación y los resultados obtenidos; entre otros, la incorporación de la cultura de medición, el mejor aprovechamiento de los recursos asignados, la retroalimentación de sus partes interesadas y el reconocimiento de la institución por su profesionalismo.

El proceso iniciado en el 2005 por la SUPEN para la implementación de un SGC estuvo apoyado en dos empresas consultoras. Las primeras actividades consistieron en brindar capacitación al personal sobre la calidad y el levantamiento de los documentos de trabajo (manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, entre otros). De manera paralela, se coordinó una reestructuración para orientar la estructura de la institución hacia la mejora continua y el servicio al cliente. En esa misma línea, se creó dos plazas nuevas, Gestor de Calidad y Gestor de Comunicación Institucional, adscritos al Área de Comunicación y Servicios. Durante los años 2005 y 2006 se trabajó en el levantamiento, revisión y mejora de los documentos de trabajo, poco a poco la SUPEN asumió su SGC de manera que no requirió de apoyo de consultores, únicamente se ha contratado expertos para labores específicas de capacitación y revisión del sistema. De esta forma, se incorporó el SGC al trabajo diario como un sistema que ordena las labores y facilita la trazabilidad de las actividades.

La experiencia de la SUPEN en el SGC ha sido consultada por diversas entidades públicas nacionales, para ayudarse en el desarrollo de sus sistemas de calidad, entre ellas, la Dirección General del Servicio Civil, DGSC, Sistema Centralizado de Recaudación, SICERE, de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, y el Consejo Nacional de Vialidad, CONAVI, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT.

En el nivel internacional, la SUPEN también es reconocida por supervisar el Sistema de Pensiones con un modelo basado en riesgos, con características preventivas y prudenciales. El éxito del modelo de supervisión implantado ha motivado que países como Chile, El Salvador, Panamá, Ecuador, y República Dominicana soliciten pasantías o visitas para conocer la forma de trabajo de la SUPEN.

La SUPEN ha establecido tres productos en los que concentra su accionar:

- Normativa. Representa el marco de acción sobre el cual deben conducirse los participantes en el SNP (Sistema Nacional de Pensiones).

- Supervisión. Es la evaluación de los diferentes riesgos a que se pueden ver expuestos los recursos de los afiliados y la revisión de su correcta gestión por parte de los gestores.
- Comunicación. Consiste en producir, dar a conocer y promover el entendimiento en los afiliados de la información del SNP, de manera que les permita a los afiliados la correcta toma de decisiones respecto a sus recursos previsionales.

Las mejoras que se han logrado en la Superintendencia se pueden resumir en un enfoque de la filosofía institucional hacia la mejora continua y al servicio al cliente.

Las mejoras que se han logrado en la Superintendencia se pueden resumir en un enfoque de la filosofía institucional hacia la mejora continua y al servicio al cliente. Se puede enumerar los siguientes resultados:

2.4.1.1 Cultura de medición

Al incorporar la cultura de medición en la operativa diaria, se ha logrado identificar las actividades críticas y medirlas, para lograr mejoras en su desempeño, por ejemplo, los documentos que ingresan a la institución son asignados al responsable el mismo día que se reciben y también se ha mejorado en los plazos de respuesta de consultas y denuncias a afiliados y entidades que requieren información de la SUPEN. Así como el plazo de envío de informes a las entidades supervisadas y reguladas. El Departamento de Tecnologías de Información ha identificado los servicios críticos para el trabajo de la Superintendencia, para enfocar sus esfuerzos en estos sistemas. Se controla trimestralmente la ejecución del presupuesto y de los planes de capacitación, también la gestión de proyectos procura el cumplimiento de los cronogramas de trabajo, para así aprovechar de la mejor forma los recursos de la institución.

2.4.1.2 Aprovechamiento de los recursos o Inducción

El proceso de inducción a la institución es revisado continuamente y se le ha incorporado cambios, en busca que los nuevos colaboradores se integren rápidamente y facilitar la curva de aprendizaje. o Enfoque preventivo. El SGC de la SUPEN tiene como premisa simplificar el trabajo y lograr que las “cosas se hagan bien desde la primera vez”, por lo tanto, al reforzar la capacitación, hacer una revisión periódica de los resultados y el uso de la documentación, se busca “prevenir antes que corregir”.

2.4.1.3 Retroalimentación de partes interesadas

Anualmente, la Superintendencia contrata estudios de partes interesadas para recibir retroalimentación de grupos como los afiliados, los periodistas y de las entidades supervisadas. A partir de esos estudios, se ha incorporado diferentes cambios en la institución para mejorar la gestión y también la percepción que se tiene de la misma. Entre los incorporados está el lanzamiento de la nueva página web a finales del 2010, con una plataforma más amigable con el público. También el desarrollo de la Ventanilla Electrónica de Servicios, VES, para facilitar el envío de información de los supervisados. (Ávila Valverde & Méndez Zúñiga, 2011)

Como se puede observar, esta es una empresa enfocada al sector servicios, pero eso no ha significado que no se pueda dedicar al mejoramiento continuo para que sus clientes se vean beneficiados de los servicios que les ofrecen. Se han encargado de constantemente generar cambios para mantenerse regidos por las normas y las certificaciones pertinentes y que garanticen su posicionamiento en el mercado.

3 CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Covalentes es una empresa cuya actividad económica consistirá en la venta del servicio de asistencia virtual para todo tipo de empresas. Aún no ha salido al mercado y se proyecta que su lanzamiento se dé en el primer trimestre del año 2023; de lo anterior se desprende la necesidad de contar con bases sólidas que le permitan competir en el sector de los servicios de asistencia y posicionarse rápidamente en el mercado. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad, de esto la necesidad de diseñar uno que se adapte a lo que se le quiere ofrecer a cada cliente.

El desarrollo de este proyecto de investigación se encuentra basado en la metodología DMAIC, la cual consta de 5 etapas en las que cada una propone el desarrollo de diversas herramientas para la recolección, el análisis y la interpretación de datos que permitan al investigador llegar al fondo de la problemática y la solución de esta.

Para poder determinar las necesidades actuales de la organización fue necesario proceder a una reunión inicial con todos los integrantes del equipo de trabajo, al ser ellos los protagonistas del servicio cuentan con información de primera mano que puede ayudar a la determinación del problema más a fondo. La segunda parte, constó de procesos de entrevista individuales, donde por medio de una serie de preguntas a cada uno de los colaboradores se pudo conocer la percepción que tienen sobre la estrategia organizacional, y los factores que consideran son importantes a tomar en cuenta para solucionar la problemática inicial con respecto a la ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad y su debida estructura documental. Ellos mismos colaboraron en la determinación de los documentos que consideraban pertinentes para desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad. También se logró programar la cantidad de tareas y los tiempos para entregables de la documentación lista. Se programaron las reuniones periódicas para la revisión de avances y una capacitación sobre el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Este instrumento es muy efectivo para la recolección de información y permite crear un ambiente seguro entre el investigador y los colaboradores de la empresa, a fin de consensuar la mejor solución para sus problemáticas.

Utilizar el juicio de experto es el método más útil para verificar la fiabilidad de una investigación, permite considerar información de primera mano de las personas con trayectoria en el tema, se utiliza principalmente en la planificación de proyectos cuando es necesario estimar detalles

cuantitativos, cronogramas de trabajo y los recursos potenciales. La idea principal de elegir las entrevistas como medio de recolección fue recabar información y determinar la necesidad; así como, reconocer si existen documentos que propicien el inicio operacional de la empresa Covalentes.

Adicionalmente se utilizaron otras herramientas como libros y artículos para poder estudiar y analizar sobre aquellas metodologías que se podrían aplicar durante el diseño documental del sistema de gestión de calidad.

La etapa de observación fue determinante para identificar visualmente las condiciones que podrían mejorar la experiencia del cliente. En el caso del proceso de observación, se estudiaron otros de los procesos de atención al cliente que realiza la empresa Covalentes, para poder definir cuál es el trato que ellos tienen con respecto al consumidor y mantener la línea de trabajo que tiene la empresa hasta el día de hoy. Cada empresa tiene su propia manera de hacer las cosas y es necesario que su esencia se mantenga con el fin de que los clientes puedan distinguirlos dentro del mercado. La observación permitió detectar la falta de un Sistema de Gestión de Calidad y por ende la ausencia de la estructura documental que lo compone.

Por último, para organizar las etapas del proyecto y las fechas de sus entregables se utilizó una gráfica Gantt. Esta herramienta facilita la visualización de los componentes de un proyecto y permite organizarlo en tareas que sean más pequeñas y sencillas de gestionar, al mismo tiempo que se programan en una línea de tiempo, que permita establecer las fechas de los entregables antes de iniciar el proyecto.

Para el caso específico de la empresa Covalentes las estimaciones de tiempo se hicieron con respecto a las necesidades del área administrativa al momento de la sesión inicial; sin embargo, existía consciencia de que esos tiempos podían variar dependiendo de la cantidad de necesidades que surgieran durante el desarrollo del proyecto y que no se tomaron en cuenta desde el inicio, ya que unos podían ser complementarios de los otros. La herramienta elegida permite que los cambios se puedan ajustar de manera oportuna para tomar las consideraciones necesarias para obtener mejores resultados.

3.2 METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y RESPALDO CUALITATIVO DEL PROYECTO

Un Sistema de Gestión de Calidad se encuentra compuesto por una serie de requisitos claves para que el funcionamiento de las empresas sea óptimo y los resultados obtenidos se encuentren alineados con los objetivos propuestos. Sin embargo, no existe una guía que defina el diseño exacto de dichos sistemas, cada uno será diseñado con respecto a la actividad económica de la organización y las metas que se propongan alcanzar. Aunque si se consideran importantes unos puntos claves que pueden determinar que algunos resultados sean más favorables que otros, la condición principal es que cuente con una estructura documental adaptada a las condiciones, recursos y objetivos estratégicos de cada organización, lo que facilitará que los resultados se alineen con los resultados esperados.

En el caso específico de Covalentes para poder elaborar el diagnóstico correctamente sobre la situación actual de la empresa se trabajó en equipo con el área administrativa de la empresa en el diseño de herramientas que facilitarían la recolección de datos y la identificación de la problemática, a finalidad de atender de manera personalizada las necesidades y velar por el alcance de los objetivos. La intención principal consistió en el completo involucramiento de los colaboradores de la empresa en el diseño del sistema, principalmente por el conocimiento y experiencia que tienen en el área de servicios.

3.2.1 Recolección de la información

Para la recopilación de las ideas más importantes se utilizó una entrevista inicial que permitiera identificar las reacciones y opiniones de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo, el juicio de experto es una técnica concluyente para la determinación de un problema, especialmente cuando se busca conocer las debilidades intrínsecas de un servicio. Para complementar la información fue necesario desarrollar la técnica de lluvia de ideas. La cual es una herramienta sistemática de preguntas que permite el análisis de problema para buscar sus posibles causas, promueve la cohesión grupal y la mejora del trabajo en equipo. Esta técnica busca profundizar en la generación de ideas.

Esta actividad fue desarrollada en grupo y se contó con el total del personal de la empresa, por lo que durante el desarrollo de la actividad se pudo recolectar gran cantidad de información

complementaria al proceso de entrevista y, con la que se pudo profundizar más en las causas al momento de implementar las herramientas de análisis de información.

3.2.2 Análisis de la información

El proceso de análisis se hizo en conjunto con los colaboradores del área administrativa, a través de un proceso de entrevistas grupales e individuales, y una sesión inicial se logró recabar información clave para dar inicio al proceso de diseño del Sistema de Gestión de Calidad. Tras la aplicación de una entrevista, se pudo generar una lluvia de ideas que sirvió de base sólida para generar el diagrama Ishikawa que permitiría analizar a fondo las deficiencias de la empresa y con el fin de priorizar el orden a seguir con respecto al diseño de documentos; así como establecer la fecha de los entregables. Registro de información.

Se puso en práctica una dinámica de lluvia de ideas grupal que sirvió de complemento a la información recolectada, para poder visualizar más a fondo las incógnitas que rodean cada una de las causas detectadas por el equipo de trabajo. La herramienta que se utilizó para sintetizar e interpretar estos resultados fue un diagrama Ishikawa, el cual buscó facilitar la identificación de aquellos detalles más críticos y de esta manera poder priorizar los pasos necesarios para cubrir el Sistema documental del Sistema de Gestión de calidad que se requiere implementar en la empresa Covalentes. La correcta clasificación de cada una de las causas permite que se trabajen de manera ordenada todas aquellas problemáticas alrededor de una situación en particular.

En este apartado, se sugiere que la aplicación de esta herramienta en conjunto con un mapa mental en el que se desglosen mejor las causas podría facilitar que la propuesta de mejora se adapte a conseguir la solución de la problemática por medio de una debida gestión de la información paso a paso.

Al tratarse de una empresa nueva, se consideró que el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad sería la base más sólida para garantizar el adecuado funcionamiento del servicio que se le ofrecerá a los clientes. En ausencia de este, el primer paso siempre será el diseño de una estructura documental que se adapte a las necesidades de la organización, por lo que este es el objetivo principal del proyecto.

3.3 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA, CONSTRUCCIÓN O PUESTA EN PRÁCTICA DE UN NUEVO PROCESO, PRODUCTO O SERVICIO

Luego del exhaustivo análisis de la información recolectada se procedió al esbozo de la propuesta para diseñar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes. Se consideró tras estudiar a fondo las causas, que cada una de las necesidades pueden ser satisfechas por medio de la creación de un Sistema de Gestión Calidad; por lo que este sistema estará apoyado en la base documental de la normativa ISO 9001-2015.

Las etapas de desarrollo del proyecto estarán organizadas de la siguiente manera:

1. Elaborar sesiones de trabajo con los colaboradores para recolección de información.
2. Diseño del plan de trabajo para ejecutar las actividades de manera sistemática.
3. Elaborar la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad.
4. Establecer sesiones con el área administrativa para seguimiento y revisión contra entregables.
5. Diseño del plan de capacitación para los colaboradores.
6. Programar una reunión final para el ajuste del Sistema de Gestión de Calidad.

En cada una de las etapas anteriores participará activamente el personal de la empresa Covalentes como una táctica de alianza estratégica que permita facilitar el proceso de comunicación entre las partes y tomar consideraciones inherentes a las tareas que realice la organización de manera cotidiana.

En el caso del proyecto para la empresa Covalentes, la propuesta documental del proyecto consistirá en el diseño de manuales de calidad para el cliente y el proveedor, su misión, su visión y sus valores, los manuales de procedimientos de la empresa acompañados de los respectivos diagramas de flujo para cada uno de los procedimientos, formularios de evaluación y la documentación complementaria para recabar información de los colaboradores y mantener un control estricto de esta. Todos los documentos serán diseñados bajo la base documental de la normativa ISO 9001:2015 para Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas.

La creación de estos documentos estará sujeta a previa aprobación del equipo administrativo de la empresa Covalentes, quién también fungirá como un recurso de apoyo para que el desarrollo de las tareas sea lo más satisfactorio posible. Es importante que todo el personal de la empresa esté debidamente informado de las herramientas que se utilizarán para que pueda realizar sus labores apegados al Sistema de Gestión de Calidad, y de esta forma garantizar la calidad del servicio.

3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Esta investigación consistió solo en la elaboración de la base documental para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes. El proceso de implementación es una de las limitantes del proyecto, pues aún no se ha podido llevar a cabo por un tema de tiempo, se estima que el lanzamiento oficial del servicio de asistencia virtual se lleve a cabo durante el primer cuatrimestre del año 2023.

Se ha considerado que, aunque toda la documentación es importante para el debido funcionamiento procedimental de la empresa Covalentes; hay insumos que pueden ser determinantes para el debido funcionamiento, el involucramiento de los colaboradores y la fidelización de los clientes; por lo que cada herramienta debe considerar el papel que juega cada colaborador y la importancia de sus tareas al momento de brindar el servicio.

Por lo anterior, el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes estará acompañado de una matriz RACI para facilitar la identificación de las tareas y las responsabilidades que corresponden a cada colaborador. Este es un insumo clave para mejorar la comunicación en vertical y horizontal dentro de la organización, ya que cada miembro puede consultar las tareas que le corresponde, así como, a quien debe reportarle los resultados obtenidos al finalizar cada una de ellas.

Otro insumo importante consiste en la creación de un Acuerdo de Nivel de Servicio que permita al cliente interno y externo conocer los alcances del servicio, los compromisos adquiridos por las partes y el procedimiento a seguir ante las situaciones que podrían presentarse al ejecutar el servicio. Es importante considerar que el acuerdo será diseñado como un machote, pues la prestación del servicio será personalizada para el cliente, por lo que las consideraciones que contenga el acuerdo van a variar dependiendo de las partes involucradas y las especificaciones de lo que busca el cliente.

Ambas herramientas serán diseñadas como un complemento para el control de la documentación y para facilitar el desempeño de las labores de los colaboradores en su actuar profesional, lo que garantizará transparencia y fluidez entre las partes al momento de que se brinde el servicio.

Es importante recalcar que por el momento la única parte de la implementación que se logró alcanzar es la que corresponde a la verificación de los entregables de la documentación terminada

con los encargados del área administrativa de la empresa y la colocación de cada uno de ellos en su plataforma; pues es un negocio que aún no ha salido al mercado. Se espera que su lanzamiento se finiquite para el primer cuatrimestre del año 2023; por eso su necesidad de completar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

3.5 METODOLOGÍA PARA LA VERIFICACIÓN, ASEGURAMIENTO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Una vez desarrolladas las etapas de recolección de información, análisis de la información y diseño documental; se consideró que el Sistema de Gestión de Calidad debe contener herramientas que faciliten el debido control de tareas de las partes, para esto se deberán desarrollar herramientas con las cuales se garantice el cumplimiento de las tareas y el control de las actividades atinentes a cada puesto de trabajo, con el fin principal de que los encargados den un adecuado seguimiento luego de la implementación. Lo anterior permitirá que a futuro se recolecte información, que facilite la retroalimentación al proceso y una búsqueda de la mejora continua del servicio.

En el caso de la empresa Covalentes aún no ha hecho el lanzamiento oficial de su servicio de asistencia virtual, por lo que la etapa de implementación no se pudo llevar a cabo. Por lo anterior, aún no se han recolectado datos que deban ser monitoreados y controlados, pero si se diseñaron los insumos que permitirán al personal encargado poder realizar tareas de análisis y control de resultados llegado el momento de la implementación y desarrollo.

Estas herramientas estarán conformadas inicialmente por el diseño de Indicadores claves de desempeño, a fin de medir la calidad del servicio que están brindando los colaboradores y de si el servicio está cumpliendo con las expectativas del cliente. Esto facilitará la detección temprana en casos de haber puntos críticos de mejora continua.

También se diseñará una matriz para el control de capacitaciones de los colaboradores para poder garantizar que cada uno desde su puesto reconozca las tareas que le han sido asignadas; así como, cada vez que se dé la creación de un nuevo procedimiento, que todo el personal se capacite para poder llevarlo a cabo.

Por último, como una de las limitantes más importantes del proyecto es la etapa de implementación del Sistema de Gestión de Calidad; se propondrá un plan de capacitación para la empresa, esperando que abarque la totalidad del personal antes de que inicie el proceso de implementación como tal. Este plan estará compuesto por fechas tentativas que brindará el equipo administrativo de Covalentes; sin embargo, aún esta área se encuentra en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo por lo que el plan de capacitaciones podría sufrir modificaciones importantes durante su desarrollo.

Es importante tomar en cuenta la importancia de que la empresa luego de implementadas las herramientas que se diseñaron; realice auditorías de calidad para verificar la utilización correcta de los instrumentos y herramientas, como parte de sus tareas cotidianas; también, debe promover la capacitación constante y las campañas de información sobre cambios que se puedan dar a nivel estructural de la documentación y aquellos que se den en los procesos de la organización y para con los clientes que adquieran el servicio.

De la misma manera es importante que se revisen constantemente los marcos de referencia que se utilizaron para diseñar el Sistema de Gestión de Calidad, de manera que se pueda verificar que Covalentes cuenta con las herramientas necesarias para que sus prácticas sean eficientes, y por supuesto para que se garantice un proceso de manera continua. Cada proceso de evaluación debe ir de la mano con el uso de los KPIs e indicadores que se desarrollaron con el fin principal de garantizar la eficacia del sistema, para poder alcanzar las expectativas de los administradores.

4 CAPÍTULO: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Epicentro es una empresa dedicada a brindar servicios de ingeniería industrial y desarrollo de proyectos a nivel nacional. Con más de 4 años dentro del mercado, cuenta con la experiencia en brindar soluciones empresariales para sus clientes, mejorando su posicionamiento comercial y generando un alto impacto económico.

Con el desarrollo de sus proyectos, los administradores de la empresa Epicentro detectaron una necesidad en el mercado; la falta de asistencia personalizada que tienen algunas empresas. Determinaron que existen empresas especialmente en zonas francas, centros de servicios médicos, entre otros; que cuentan con una única persona que se encarga de tareas como programar la agenda, atender el servicio al cliente, llevar a cabo el proceso de facturación, mantener al día los cronogramas de trabajo, entre muchas otras tareas; de manera simultánea para varias empresas. Lo cual lamentablemente causa un retraso en los tiempos de espera de sus clientes, el incumplimiento en los plazos de entregables, una disconformidad en general para quienes hacían uso de este.

Con el fin principal de cubrir esta necesidad en distintos nichos de mercados Epicentro decide crear Covalentes, una empresa cuyo objetivo principal consiste en ofrecer un servicio de asistencia virtual personalizada para empresas productivas o de servicio. Es un servicio a tiempo parcial o completo según las necesidades de cada empresa, las tareas que realice el asistente serán asignadas por quien contrate el servicio. Covalentes por su parte será el encargado de determinar, capacitar y evaluar el servicio de asistencia.

Con este servicio se busca facilitar la carga administrativa que tienen las empresas, priorizando el manejo de la atención al cliente, reduciendo tiempos de espera y agilizando el papeleo correspondiente, entre otras tareas que pueden estar ralentizando el servicio.

4.1.1 Proceso de observación

Hernández (2015) lo define como “método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”.

En el caso del proceso de observación, se estudiaron otros de los procesos de atención al cliente que realiza la empresa Covalentes, para poder definir cuál es el trato que ellos tienen con respecto al cliente y mantener la línea de trabajo que tiene la empresa hasta el día de hoy. Cada empresa

tiene su propia manera de hacer las cosas y es necesario que su esencia se mantenga con el fin de que los clientes puedan distinguirlos dentro del mercado. La observación permitió detectar la ausencia del Sistema de Gestión de Calidad y de la documentación que lo compone.

4.1.2 Proceso de recolección de información

Para iniciar el proceso el primer paso consistió en una reunión con el personal del área administrativa de Covalentes, este proceso se desarrolló a través de entrevistas grupales e individuales con los colaboradores. El fin inicial de esta reunión era evaluar el nivel de conocimiento de los colaboradores con respecto a la actividad económica de la empresa, el alcance de sus objetivos, y cuáles son las necesidades que detectan para poder llevar a cabo su negocio. Durante esta sesión fue necesario trabajar en grupo para establecer la priorización de tareas y de tiempos de entrega, lo cual se vuelve crítico al desarrollar un proyecto de esta magnitud. El siguiente es el documento utilizado para realizar las entrevistas. Las preguntas fueron diseñadas en colaboración con el gerente de la empresa, para poder determinar los vacíos más importantes a nivel documental y de conocimiento.

4.1.3 Entrevista

Hernández (2015) “Reiterados encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen estos respecto de sus vidas, experiencias o situaciones tal y como las expresa con sus propias palabras. La entrevista en profundidad sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.”

Se llevaron a cabo una serie de reuniones con los colaboradores del departamento administrativo de Covalentes, para que ellos ayudaran a determinar los problemas causados por la ausencia de estándares documentales y procedimientos. Ellos mismos colaboraron en la determinación de los documentos que consideraban pertinentes para desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad. También se logró programar la cantidad de tareas y los tiempos para entregables de la documentación lista. Se programaron las reuniones periódicas para la revisión de avances y una capacitación sobre el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Este instrumento es muy efectivo para la recolección de información y permite crear un ambiente seguro entre el investigador y los colaboradores de la empresa, a fin de consensuar la mejor solución para sus problemáticas.

Figura 12. Entrevista aplicada al personal de Covalentes.

Entrevista para los colaboradores de Covalentes

Entrevistado: _____

Entrevistadora: Kiara Villalobos Portuquez

Objetivo de la entrevista

- Recolectar información necesaria para la detección de posibles causas de la problemática actual de la empresa Covalentes.
- Detectar las necesidades que tienen los colaboradores de la empresa Covalentes.
- Determinar el alcance del proyecto en la empresa Covalentes.

Cuestionario

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña usted en la empresa Covalentes?

2. ¿Conoce usted la actividad económica que ofrece la empresa Covalentes?

3. ¿Reconoce la misión, visión y valores de la empresa Covalentes?

4. ¿Cuenta con las atinencias que corresponden al perfil de su puesto?

5. ¿Conoce las tareas que le corresponden a su puesto de trabajo?

6. ¿Reconoce los pasos a seguir en cada una de sus tareas cotidianas?

7. ¿Ha sido capacitado en el uso de los sistemas y procesos de la empresa?

8. ¿Conoce los indicadores de desempeño utilizados para medir los resultados obtenidos como parte del proceso?

9. ¿Conoce la forma en que está siendo evaluado durante el desempeño de sus labores?

10. ¿Conoce si la empresa cuenta con un documento para formalizar el servicio con los clientes?

Fuente: Elaboración propia.

El documento anterior fue aplicado de manera individual a cada uno de los colaboradores, a fin de que ellos pudieran expresar desde su punto de vista cuales son los puntos más críticos que consideran se deben resolver. Luego de la recolección del documento se procedió a una entrevista verbal en la que los colaboradores acotaban otras necesidades que no fueron contempladas en el documento, al ser los especialistas de sus áreas, el aporte fue muy importante

Este diagnóstico permitió estudiar a fondo la actividad económica a la que se dedica Covalentes, lo cual ha facilitó la alineación de sus objetivos organizacionales con los objetivos de la investigación, para poder brindar una solución que se considera más efectiva a nivel estratégico y operativo.

4.1.4 Evaluación de las entrevistas

La entrevista en el área administrativa fue la herramienta de recopilación de datos que se utilizó en este proyecto, adicional a algunas fuentes de información consultadas. Los resultados de estas han evidenciado a grandes rasgos las necesidades de la empresa Covalentes, esta información fue clave para definir el alcance del proyecto y la orientación con respecto a las causas que están dando origen a la problemática actual, y que permitirán la mejora durante el proceso.

Durante la sesión inicial con los colaboradores de la empresa Covalentes se identificaron las posibles debilidades que tienen, en su mayoría asociadas a la falta de un Sistema de Gestión de Calidad y su base documental, además de la divulgación del proceso. Con el fin de corregir estos problemas primeramente se realiza una evaluación exhaustiva de las entrevistas realizadas. La cual arrojó resultados muy importantes.

La entrevista fue aplicada a todo el personal de la empresa, hoy se contabilizan 7 personas entre ellas el gerente de la empresa, la administradora y las personas encargadas de los sistemas operativos, la publicidad e ingeniería. Este mismo equipo conforma el personal de la empresa Epicentro.

La herramienta fue aplicada a través de reuniones cara a cara en donde cada uno de los colaboradores tenía la oportunidad de expresar su opinión propia, esta técnica permitió observar en tiempo real las reacciones e informes de cada uno de los participantes, lo que agilizó el seguimiento del proceso y el análisis de las tendencias en las diferentes preguntas que se le realizaron al equipo de trabajo.

Uno de los elementos clave durante este proceso fue el conocimiento que tiene el personal sobre las necesidades actuales de la organización; ya que son ellos los que mejor se identifican con el tipo de servicio que se quiere brindar al cliente y los objetivos estratégicos de Covalentes. Esto indiscutiblemente va a facilitar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad cuando este se encuentre listo. Al finalizar el proceso de recolección de información queda claro que hay una gran necesidad de diseñar la documentación y estandarizar los procesos organizacionales, para definir las actividades que debe ejecutar cada uno de los participantes durante el proceso, al mismo tiempo existe una necesidad de crear herramientas que permitan medir los resultados y evaluarlos contra los objetivos propuestos. Este sistema implica el desarrollo de un plan a corto plazo, pues el lanzamiento de la empresa ha sido planeado para el primer trimestre del año en curso.

A continuación, se muestra un breve análisis de los resultados obtenidos con las preguntas realizadas través de la entrevista a los colaboradores de la empresa Covalentes:

1. Pregunta 1: ¿Cuál es el puesto que usted desempeña en la empresa Covalentes?



El 100% de los colaboradores tiene claro el puesto que le corresponde según el organigrama de la empresa Covalentes. aunque actualmente no cuentan con un sistema documental en el que puedan consultar sus tareas, roles o responsabilidades.

2. Pregunta 2: ¿Conoce usted la actividad económica que ofrece la empresa Covalentes?



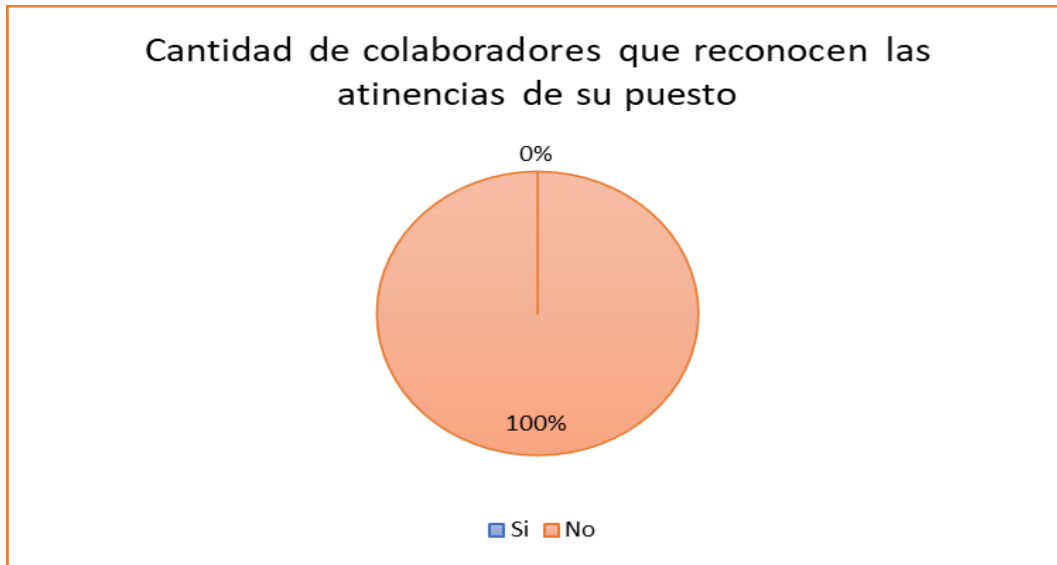
El 100% de los colaboradores reconoce que la actividad económica de la empresa Covalentes responde a la necesidad de aquellas empresas que buscan contratar a tiempo parcial o completo un servicio de asistencia virtual.

3. Pregunta 3: ¿Reconoce la misión, visión y valores de la empresa Covalentes?



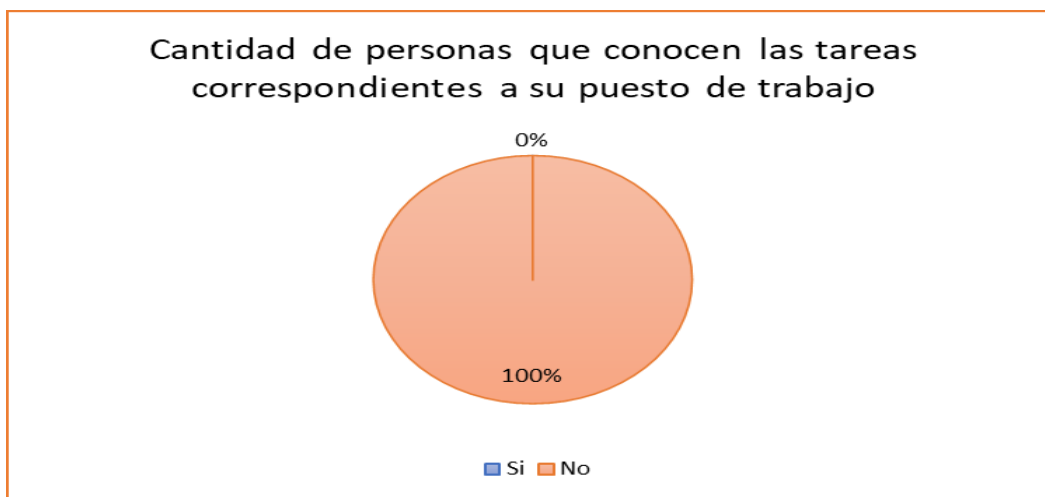
El 100% de los colaboradores expresa la inexistencia de una misión, visión y valores que guíen el objetivo principal de la empresa Covalentes.

4. Pregunta 4: ¿Conoce si cuenta con las atinencias que corresponden al perfil de su puesto?



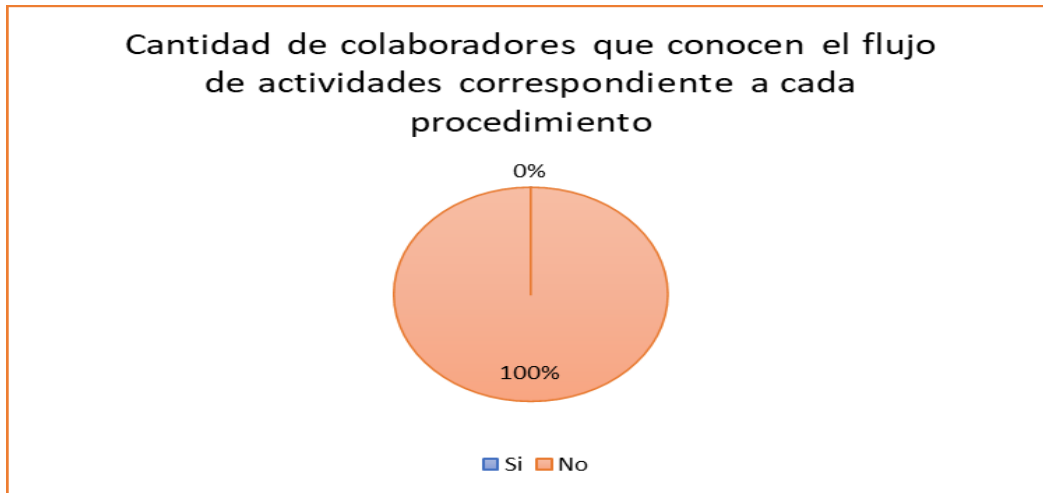
El 100% de los colaboradores evidencian que no existen perfiles de puestos en los que se encuentren establecidas las habilidades, conocimientos, perfil técnico o nivel académico con el que debe contar para poder desempeñar sus puestos de trabajo.

5. Pregunta 5: ¿Conoce las tareas que le corresponden a su puesto de trabajo?



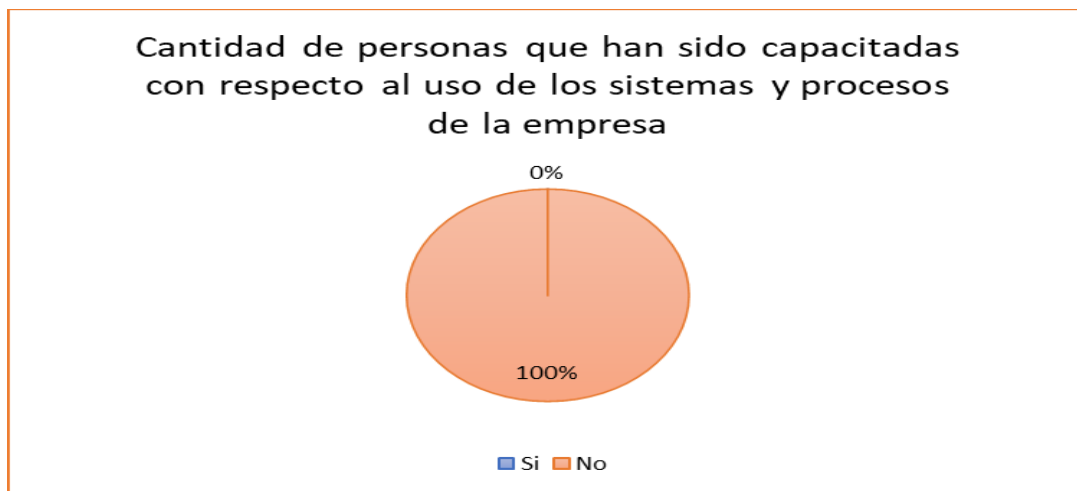
Aunque todos los colaboradores realizan las tareas que les corresponden sin necesidad de supervisión constante o sin que se expongan a llamadas de atención, porque las desempeñan de manera eficiente. El 100% expresa que no existe algún documento al que ellos o los nuevos colaboradores puedan consultar en caso de dudas sobre las tareas que les sean asignadas.

6. Pregunta 6: ¿Reconoce los pasos a seguir en cada una de las tareas cotidianas?



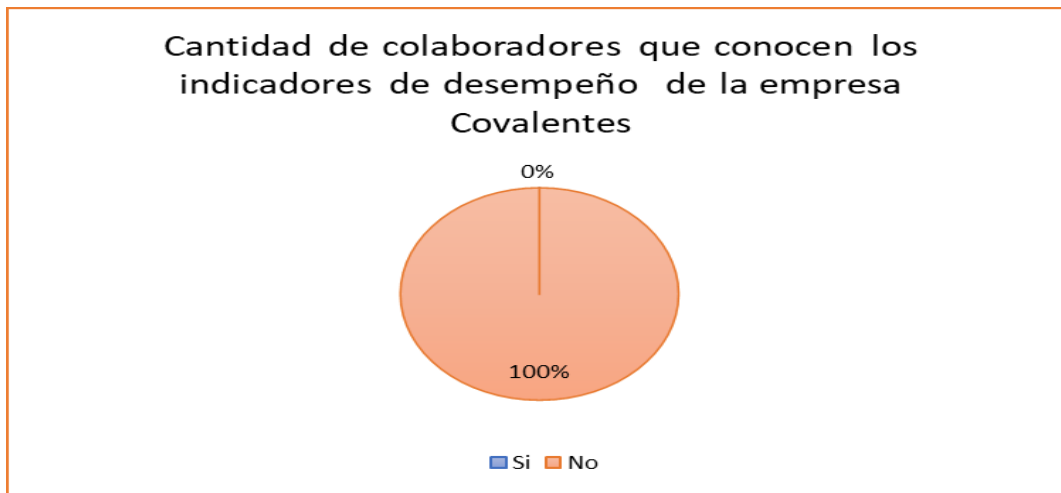
Aunque todos los colaboradores realizan las tareas que les corresponden sin necesidad de supervisión constante o sin que se expongan a llamadas de atención, porque las desempeñan de manera eficiente. El 100% expresa que no existe algún manual o diagrama que puedan consultar en caso de tener dudas sobre los pasos que completan cada uno de los procedimientos.

7. Pregunta 7: ¿Ha sido capacitado en el uso de los sistemas y procesos de la empresa?



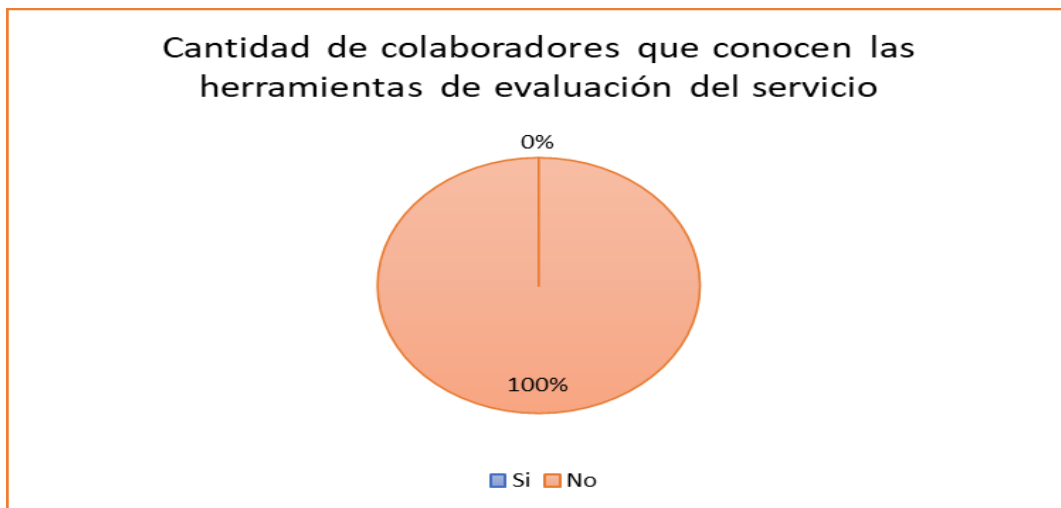
Todos los colaboradores mencionan que les explicaron los procedimientos que tendrían a cargo, que durante las primeras veces contaron con alguien que los acompañara y corrigiera de ser necesario. Sin embargo, la compañía no cuenta con un plan de capacitación que les permita identificar si se encuentra al día con las capacitaciones atientes a su puesto, o si hay procedimientos nuevos que deban conocer.

8. Pregunta 8: ¿Conoce los indicadores de desempeño utilizados para medir los resultados obtenidos como parte del proceso?



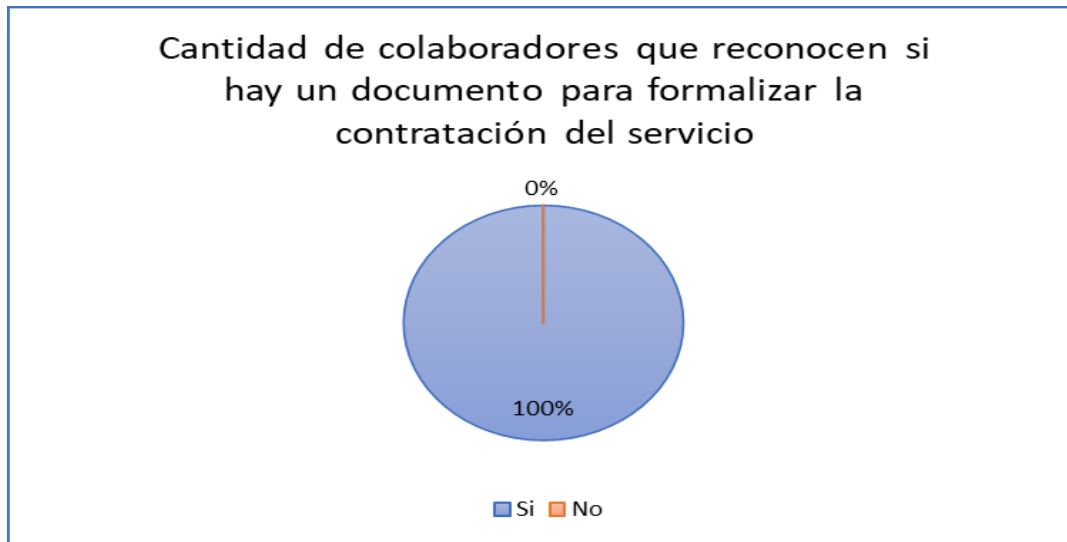
El total de los colaboradores expresa que la empresa Covalentes actualmente no cuenta con indicadores de desempeño, ni KPIs que determinen los resultados óptimos que esperan obtener al analizar el servicio ofrecido a los clientes.

9. Pregunta 9: ¿Conoce la forma en que está siendo evaluado durante el desempeño de sus labores?



El 100% de los colaboradores evidencia que hay que diseñar las herramientas que permitan evaluar la calidad del servicio que se le brindará al cliente: por ejemplo, encuestas de clientes. Para poder mantener el proceso en mejora continua.

10. Pregunta 10: ¿Conoce si la empresa cuenta con un documento para formalizar el servicio con los clientes?



Todos los colaboradores afirman conocer que se diseña un contrato de compraventa del servicio; sin embargo, no existe un machote de este. Por lo que se considera necesario el diseño de un SLA donde se establezcan las condiciones de ambas partes involucradas.

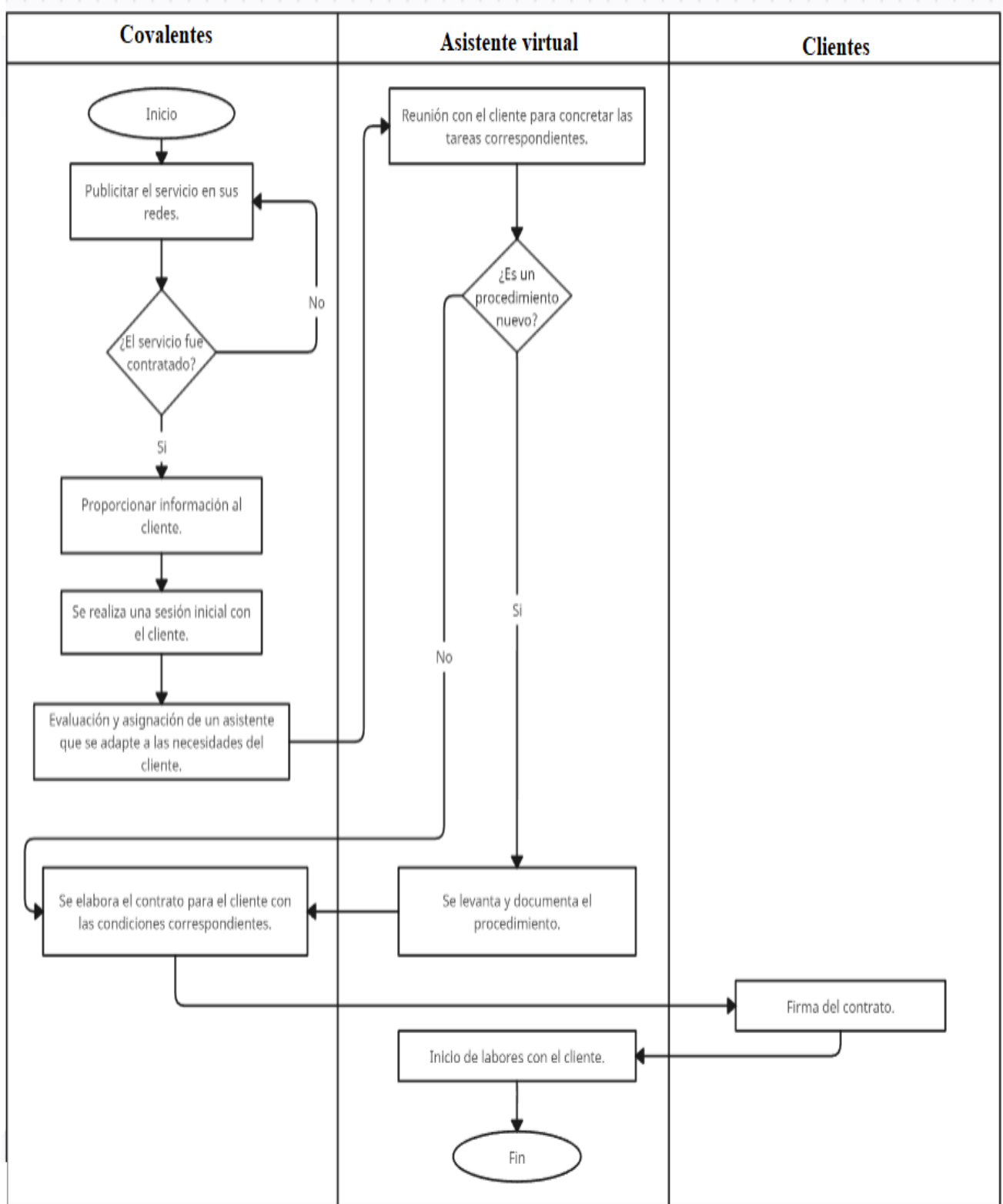
Además de las preguntas descritas anteriormente, se sostuvo una conversación con cada uno de los colaboradores en las que ellos describieron algunas necesidades que ellos han percibido desde sus puestos de trabajo y las tareas que tienen a cargo tanto en Epicentro, como en Covalentes. por lo que también se determinó la importancia de diseñar manuales de calidad, una matriz de control de capacidades y algunos otros documentos complementarios para la empresa.

4.1.5 Diagrama de flujo de información

Aunque la empresa aún no ha hecho su lanzamiento oficial al mercado, ya se cuenta con la idea de origen sobre cuál es la dinámica que seguirá su proceso; sin embargo, este aún no es oficial para conocimiento de las partes interesadas, razón que dificulta el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. No se ha publicado por el vacío documental con el que cuentan actualmente, se pretende solucionar este problema para que al momento de la presentación oficial pueda estar acompañado de los documentos correspondientes a cada área involucrada.

A continuación, se sugiere a través de un diagrama de flujo la representación gráfica de cómo se ofertará el servicio en el mercado; sin embargo, se espera que esta sufra algunos cambios luego de finalizada la fase de diseño documental e implementación del servicio.

Figura 13. Diagrama de flujo del servicio que brinda Covalentes.

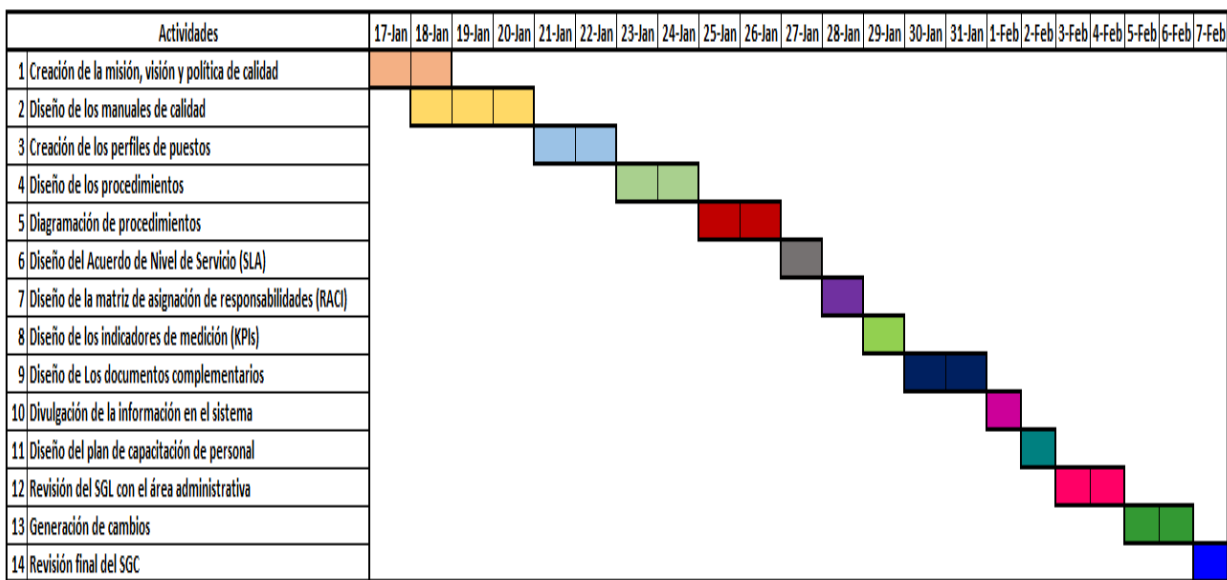


Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Gráfica Gantt

Para poder organizar la forma en que se llevará a cabo la presentación de entregables se debió echar mano de una gráfica Gantt en la que se especifiquen las tareas pendientes y las fechas se espere que sean entregados para su debida revisión. Es la mejor forma de garantizar que el proceso de diseño de la información sea fluido y cumpla con los tiempos establecidos antes de la implementación total del Sistema de Gestión de Calidad. A continuación, se muestra la propuesta utilizada para trabajar:

Figura 14. Diagrama Gantt de la empresa Covalentes.



Fuente: Elaboración propia.

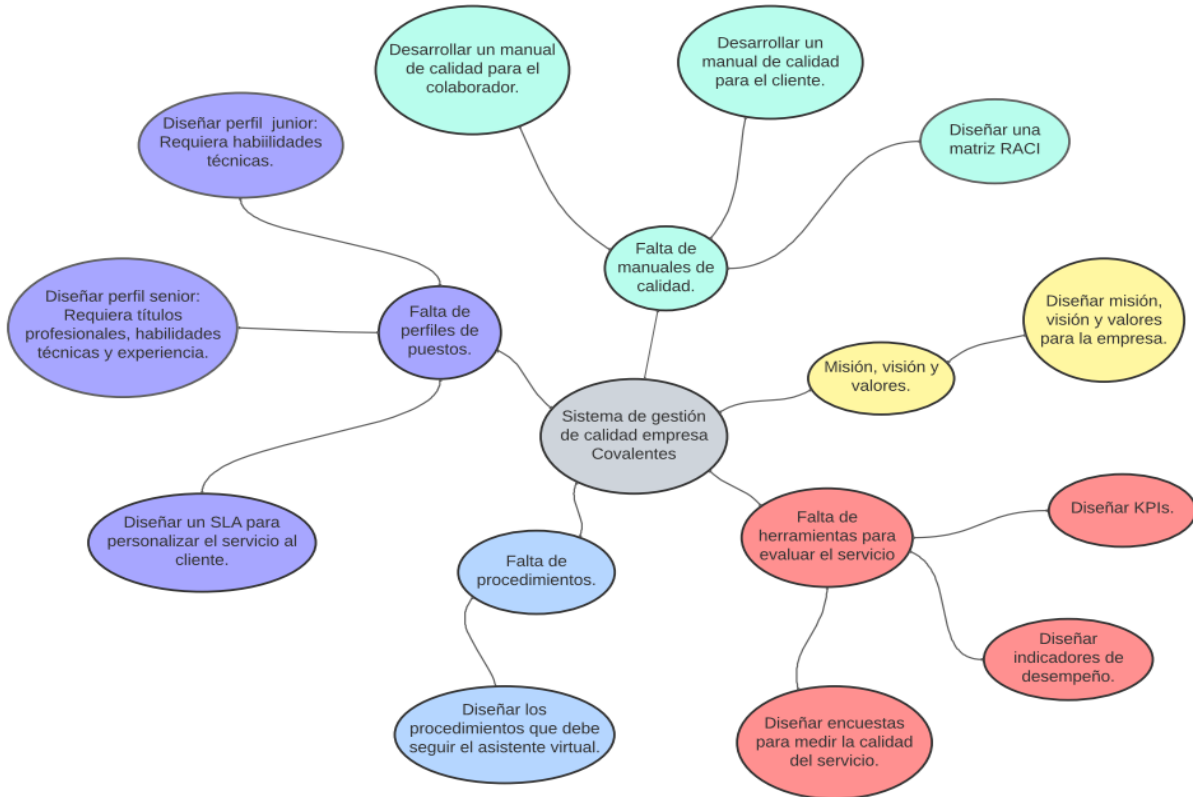
4.1.7 Determinación de las causas

Para facilitar el ordenamiento de las ideas recolectadas durante las sesiones individuales y grupales de entrevistas, se utilizó un mapa mental. Esta es una herramienta que permite visualizar ideas en forma de esquemas, donde de una idea inicial se desprenden otros temas que se encuentran relacionados; su objetivo principal consiste en sintetizar la información a la idea más clara y sencilla. Entonces permite que se desglose una idea a pequeños fragmentos para poder entender la causa raíz de un todo.

Se llevo a cabo una lluvia de ideas inicial en el que el personal pudo generar su aporte, el cual fue concluyente de acuerdo con lo que se buscaba obtener para poder conocer las necesidades del equipo de trabajo que funciona como cliente interno, y al mismo tiempo lo que se le quiere ofrecer al cliente externo.

A continuación, se muestra el mapa mental de la empresa Covalentes:

Figura 15. Mapa mental de la empresa Covalentes.



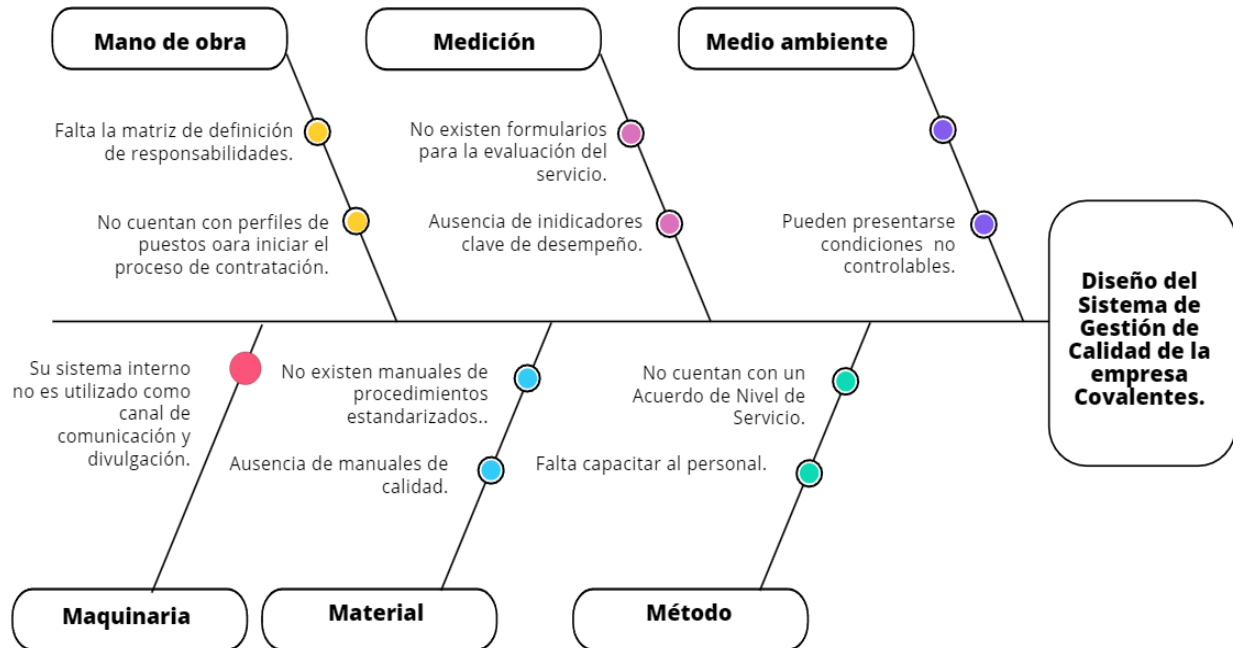
Fuente: Elaboración propia.

Para poder recopilar las causas determinantes del proceso se utilizó también un diagrama Ishikawa, de la mano de la observación del área de trabajo, las entrevistas realizadas al personal y el mapa mental anterior.

Las herramientas de lluvia de ideas, entrevistas y la creación del diagrama Ishikawa fueron trabajadas en sincronía para poder alinear las necesidades consideradas por el personal con el tipo de calidad de servicio que se quiere ofrecer, promoviendo la participación del equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto.

Este Ishikawa estuvo conformado por 6 espinas: mano de obra, medición, medio ambiente, material, máquina y método. Como se observa en la siguiente representación:

Figura 16. Diagrama de Ishikawa de Covalentes.



Fuente: Elaboración propia.

Con la estructura anterior se aprecia más claramente los pasos que se seguirán para satisfacer la problemática de la organización, especialmente con respecto a la gestión documental. La herramienta utilizada es sencilla de entender y utilizar, permite generar cambios en caso de ser necesario. Además de que funciona como base para llevar a cabo una ejecución sistemática, controlada y exitosa para el alcance de los objetivos propuestos.

Como se puede deducir entonces, la empresa al ser nueva aún no cuenta con la documentación, por lo que la prioridad se basa en el diseño de esta.

Covalentes enfoca su actividad económica al área de servicios, es una empresa que será lanzada al mercado para ofrecer asistencia virtual para aquellas empresas que no desean contar con personal propio a tiempo parcial o completo para encargarse de determinadas tareas dentro de su organización. Su objetivo principal consiste en ofrecer su personal para que se haga cargo de estas tareas, o para que se encargue del diseño de procesos y la ejecución de estos según el cliente lo solicite o lo requiera. Entonces se puede decir que el servicio estará personalizado para cada

cliente, será el cliente quien defina las tareas, la cantidad de horas y las responsabilidades que corresponderán al asistente virtual.

Al desarrollar el Ishikawa se detectaron 12 causas que dan pie a la problemática actual de la empresa Covalentes, evidenciando principalmente la carencia de toda la parte documental que conlleva el poder poner en práctica un Sistema de Gestión de Calidad que garantice al cliente la calidad del servicio que se le brinda. Para poder documentar y mejorar el servicio que ofrece la empresa es necesario que cada uno de los factores involucrados trabajen en sinergia, de manera tal que los recursos se exploten de la manera más eficiente y poder alcanzar los objetivos propuestos

El no contar con la documentación, los procedimientos estandarizados y un sistema de medición, limita el proceso de capacitación y toma de decisiones, lo que no permite que se dé la etapa de mejoramiento continuo, lo que también desencadena en el incumplimiento de los planes estratégicos.

Se debe percibir la comunicación de los procesos como una oportunidad de mejora constante, y un elemento clave en la interacción horizontal y vertical de los recursos organizacionales. Se procederá a la creación y estandarización de la documentación para poder cubrir las necesidades que se están presentando a nivel interno y externo de la organización. Algunos factores con la conciencia de calidad, el sentido de la responsabilidad y la pertenencia a una empresa se vuelven determinantes para que este factor genere buenos resultados.

4.1.7.1 Mano de obra

Consiste en la mano de obra operativa y funcional de quienes participan en el proceso productivo o de servicios de una empresa, permite determinar si las capacidades técnicas o la experiencia de una persona son las que mejor se adaptan al perfil de un puesto en específico.

En el caso de la empresa Covalentes aún no cuentan con las personas que se desempeñaran en el puesto de asistencia virtual, por lo que es necesario diseñar perfiles de puestos que consideren las habilidades y conocimientos que deben tener las personas que aspiren a estos puestos de trabajo. Como se trata de personal que varía con respecto a las necesidades del cliente, la curva de aprendizaje de estos puede resultar en inconsistencias en el desempeño del servicio; mantener la documentación estandarizada podría contribuir a que se agilice esta etapa de amaestramiento del recurso humano. Por lo que es importante diseñar una propuesta de capacitaciones para el personal.

Tras la reunión inicial se determina que los perfiles de puestos se dividirán en 2 diferenciados de la siguiente manera: uno que se adapte a un perfil junior en el que la persona cuente con habilidades y conocimientos a nivel técnico, y otro que se adapte a un perfil senior en el que la persona deberá tener más experiencia o preparación académica según la cantidad de tareas que se le asignen y la cantidad de conocimientos que se le demanden. Cada perfil de puestos debe estar acompañado de las responsabilidades que corresponderán a quien se desempeñe en ese puesto. Este perfil será utilizado para completar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Covalentes.

Se creará una matriz RACI que los colaboradores puedan consultar de manera constante, para verificar las responsabilidades que les corresponden. Esto les permitirá mantenerse informados sobre las tareas a cargo de sus puestos de trabajo, y de la misma manera informar sobre aquellos procedimientos en los que deberá capacitarse para poder desempeñar de mejor manera las tareas que le conciernen.

4.1.7.2 Material

Se trata de la materia prima, los componentes y recursos que se utilizan para satisfacer la producción o servicios de una empresa. Toma todas las consideraciones sobre si los materiales utilizados son los más adecuados para poder desarrollar el proceso productivo o de servicios.

En el caso de la empresa Covalentes la cual se enfoca en ofrecer un servicio el material del cual debe disponer para que sus colaboradores puedan brindar el servicio son los siguientes; manual de calidad y manuales de procedimientos. Ambos manuales serán diseñados para evitar que se produzca desconocimiento o insuficiencia durante el desempeño de las labores de cada uno de los colaboradores.

El manual de calidad se diseñará con el objetivo de establecer el fin principal de la organización, su misión, su visión, los valores, los deberes y las responsabilidades para con el cliente interno y externo de la empresa. Será necesario que ambas partes lo conozcan y cuenten con él.

Por su parte, los manuales de procedimientos consisten en detallar todos los procesos que debe realizar cada colaborador de la empresa Covalentes para que puedan desempeñar las tareas inherentes a su puesto, cada uno de estos procedimientos estará acompañado de un diagrama de flujo que le permitirá identificar visualmente los pasos a seguir en caso de ser necesario.

4.1.7.3 Maquinaria

Hace referencia a las máquinas, herramientas e instalaciones que junto a los sistemas de apoyo subyacentes permite desarrollar un sistema productivo o un servicio.

En el caso de la empresa Covalentes, la maquinaria con la que debe contar el asistente virtual para poder ofrecer el servicio es una computadora y cualquier otro accesorio de consideración propia. Como el servicio será brindado en modalidad de teletrabajo, la empresa no facilitará el equipo, cada colaborador debe contar con el suyo propio. De la misma manera Covalentes no se responsabilizará en caso de daños al equipo. Sin embargo, si se definirán dentro del manual de calidad algunas pautas correspondientes al uso de este durante la jornada laboral para evitar interrupciones que podrían afectar la calidad y precisión del servicio que se está brindando.

4.1.7.4 Medio ambiente

Este aspecto se refiere a influencias ambientales controlables e imprevisibles que incluyen el clima y otros fenómenos naturales. Permite tomar decisiones para afrontar los factores medioambientales que son manejables y aquellos que no lo son. Por lo general estas consideraciones deben hacerse con mayor frecuencia cuando se trata de procesos productivos, en el caso de servicios especialmente en modalidad de teletrabajo es muy poco probable.

En el caso de la empresa Covalentes no existen factores medioambientales que deban considerarse al momento de ofertar el servicio, aunque como en el caso anterior en el manual de calidad se hace la salvedad procurando que las condiciones en las que cada colaborador va a ofrecer el servicio sea la más adecuada para prevenir que se presenten situaciones incómodas que interrumpan su ejecución.

4.1.7.5 Medición

Consiste en la comprobación, evaluación y análisis de origen manual o automático del proceso o servicio. También abarca el diseño de parámetros e indicadores que faciliten la interpretación de los resultados que se obtienen como parte del desempeño del servicio.

Luego de analizar las entrevistas realizadas inicialmente a los colaboradores de la empresa Covalentes, se pudo determinar que hay una necesidad de diseñar formularios para recolectar información sobre el grado de satisfacción que consideran los clientes se les está brindando, diseñar indicadores de desempeño del servicio para poder comprobar si los resultados que se están

obteniendo se encuentra alineados con los objetivos de la empresa y por último, diseñar KPIs que favorezcan a la recolección de información de los clientes internos y externos de la empresa.

Cada una de las herramientas anteriores van a permitir que se genere un proceso de evaluación que promueva la mejora continua de los procesos, de manera tal que la empresa se vaya posicionando cada vez mejor dentro del área de los servicios de asistencia.

4.1.7.6 Método

Por último, los métodos se refieren a los procedimientos de producción y apoyo; así como, su aplicación en la prestación de los servicios. Estos son los encargados de velar por que cada uno de los colaboradores de una organización cuenten con las herramientas (conocimientos) necesarias para poder llevar a cabo sus tareas cotidianas.

Por lo que en las propuestas se determinó que es necesario diseñar formularios que determinen la percepción que tienen los clientes de Covalentes sobre el servicio que se les está brindando, específicamente respecto al asistente virtual y el perfil profesional de este. Además de las habilidades y conocimientos con los que cuenta, y su capacidad para adaptarse a las tareas que le corresponden.

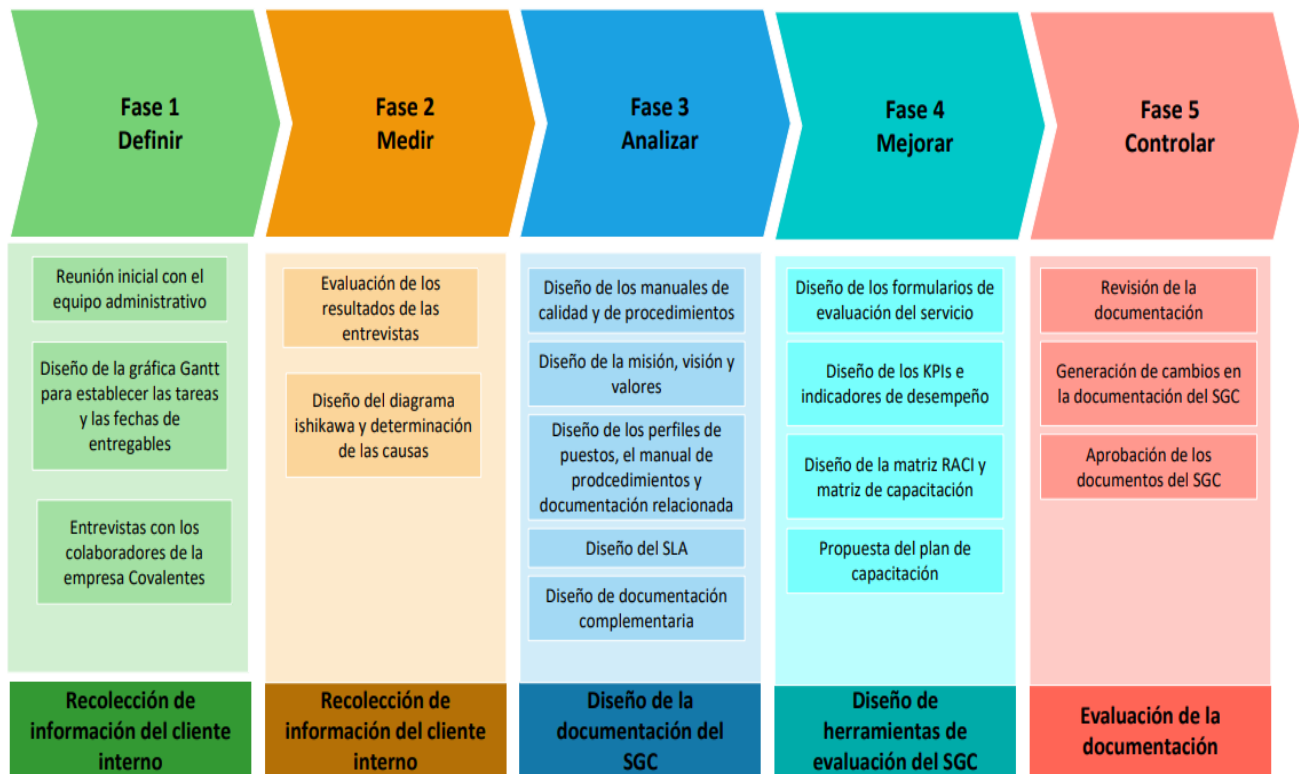
También es necesario el diseño de un Acuerdo de Nivel de Servicio que permita establecer y clarificar las necesidades de cada cliente y las condiciones bajo las cuales Covalentes se encargará de satisfacer dichas necesidades. En este se van a establecer los términos, condiciones y alcances sobre la contratación del servicio de asistencia virtual, con el fin principal de eliminar los vicios respectivos a los objetivos que el cliente busque satisfacer.

Se diseñará una matriz que permita mantener bajo control la cantidad de capacitaciones atinentes a cada puesto e informar si los colaboradores están participando de estos procesos de capacitación. La idea del diseño de esta matriz es garantizar de cierto modo la calidad del servicio que se está brindando, que los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas. En el caso de que se genere un procedimiento nuevo, este deber ser debidamente documentado y adicionado a la matriz para verificar que los colaboradores se pongan al día con lo correspondiente a su puesto.

4.1.8 Mapeo de proceso para el diseño del SGC

Actualmente la empresa está por salir al mercado en el primer trimestre del año, para poder ofrecer sus servicios en el mercado debe contar con los documentos que le permitan. Se determinó que la empresa requiere del diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que cuente con la gestión documental debidamente adaptada al servicio que van a ofrecer en el mercado. Se utiliza la base documental de la normativa ISO 9001-2015 como guía para establecer exactamente cuáles son los documentos que van a componer el Sistema de Gestión de Calidad. La siguiente imagen muestra un mapa de procesos que detalla los pasos que se van a seguir para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes.

Figura 17. Mapeo de proceso de Covalentes.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura se cuenta con una necesidad documental importante que estará basado en la creación de los documentos de manera estandarizada para cada uno de los niveles del organigrama, y que adicionalmente que den una identidad propia al modelo de negocio de la empresa Covalentes.

4.1.9 Conclusiones del diagnóstico

Luego de concluir la etapa de recolección de datos se puede decir que hay factores que han influido principalmente en que surja la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, la principal es la ausencia de todo el sistema documental, lo cual va de la mano directamente con los procesos de divulgación y la consulta de información. Esta es la oportunidad más grande de mejora que tiene la empresa Covalentes, y que será el proceso clave para que pueda salir al mercado a ofrecer sus servicios.

Actualmente los departamentos no cuentan con procesos establecidos y formales que detallen las actividades y funciones que les corresponde realizar. Aunque el personal tiene claro las tareas que les conciernen, representa un riesgo alto para la organización que no exista un respaldo documental, los procedimientos consisten solo de una instrucción verbal que ante un eventual lanzamiento de la empresa se puede traducir a una pérdida de conocimiento de los procesos, que afectará directamente el servicio, pues los colaboradores no tienen claras sus funciones u objetivos.

Un Sistema de Gestión de Calidad, significa un desarrollo constante de procesos de mejora que buscan optimizar las actividades correspondientes a cada área de la empresa, para poder realizar una implementación y desarrollo adecuado debe existir un involucramiento de todos los colaboradores y áreas organizacionales, el compromiso por su parte es vital para que el proceso sea exitoso. En el caso específico de esta investigación se trabajará con la base documental de la ISO 9001-2015.

Adicionalmente a la gestión documental, hay una parte de la investigación que será enfocada a reforzar la estructura de capacitación del personal, para que puedan desarrollar de manera más eficiente las tareas inherentes a sus puestos de trabajo. El personal actual de la empresa cuenta con un alto grado académico, mucho potencial para desempeñar tareas y demuestra un gran interés por mejorar los procesos. El personal del área administrativa se ha encargado de fomentar en sus colaboradores una cultura enfocada a la gestión por procesos, por lo que las habilidades y conocimientos de sus participantes significa una parte integral para poder desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad alineado a los objetivos estratégicos. Es importante tomar en cuenta que cuando el sistema documental se encuentre completo, el personal debe ser debidamente informado sobre el desarrollo de los procesos.

Para determinar la ejecución correcta de los procesos se debe involucrar al área administrativa, quienes serán los encargados de delimitar las actividades diarias para respaldar los objetivos estratégicos. Se debe tener en cuenta que las soluciones que se propongan deben satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, ya que ambos son piezas importantes en la cadena de suministro.

Es sencillo decir entonces que el cliente es la pieza fundamental para la gestión correcta del sistema, motivo por el cual una alianza estratégica es la mejor manera de tramitar los recursos. Con este fin principal se diseñó un Acuerdo de Nivel de Servicio en el cual se establecen los deberes y las responsabilidades a las que deben someterse las partes involucradas durante el desarrollo del servicio. Este fue uno de los alcances más importantes de la investigación, es un recurso que agrega mucho valor al Sistema de Gestión de Calidad, pues permite reconocer la importancia de la participación de ambas partes.

Con respecto a otro de los factores, una de las ventajas con las que cuenta la empresa, es que tiene un sistema informático que permitirá integrar los procesos, además de desarrollar y divulgar la información sin incurrir en costos de inversión en un sistema adicional para llevar a cabo estas tareas. Esto va a favorecer el cumplimiento de algunas de las exigencias documentales de la normativa ISO 9001-2015.

El crecimiento organizacional y comercial va a depender no solo del desarrollo documental, sino también del desarrollo de los procesos, la definición de los indicadores de desempeño y las herramientas que permitan velar por el cumplimiento estratégico. Aunque un Sistema de Gestión de Calidad no es sinónimo de éxito precisamente, al menos si garantizará que el cliente se sienta seguro con el nivel de servicio que se le está brindando.

En este momento la organización tiene muy altas expectativas ante los cambios, y muchas oportunidades de mejora de la calidad en sus procesos internos. Aunque no cuenta con presupuesto para grandes inversiones, la organización a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede lograr cambios significativos que no representen un costo elevado en la inversión de recursos tecnológicos, infraestructura física o talento humano.

5 CAPÍTULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

5.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA

Una vez finalizada la etapa de recolección y análisis de la información, se debe proceder al diseño, la documentación y la elaboración del plan de divulgación de los procesos. La propuesta estará enfocada en diseñar las herramientas necesarias para subsanar la base documental que compone un Sistema de Gestión de Calidad, en este caso específicamente basado en el de la normativa ISO 9001-2015.

Para poder diseñar una propuesta que se adapte a los objetivos presentados fue necesario crear un plan de acción que facilite la ruta de trabajo que permita lograr las metas, en este caso se abordarán las causas más determinantes del diagrama de Pareto. A continuación, las actividades que componen el plan de acción:

Tabla 1. Plan de acción para Covalentes.

Actividades	Plan de acción
Diseño de la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Aplicación de entrevistas al personal de la empresa. Evaluación de los resultados obtenidos en la fase de recolección de información. Definición de otros requerimientos para el desarrollo de los documentos. Creación de los documentos que compondrán el Sistema de Gestión de Calidad: Misión, Visión, Política de Calidad, manuales de calidad, perfiles de puestos, manuales de procedimientos, Acuerdo de Nivel de Servicio y documentación complementaria.
Diseño de las herramientas para la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Creación de los formularios para la evaluación del servicio, indicadores claves de desempeño y matriz RACI.

Evaluación de la propuesta de la estructura documental para el Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Reunión para la revisión grupal de la propuesta de la estructura documental por parte del área administrativa de la empresa Covalentes, para poder evaluar los posibles cambios.
Diseño de los diagramas de flujo para los procedimientos que conforman la estructura documental para el Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Diagramación de procesos a través del uso de la herramienta de diseño Visio.
Cambios y reinspección de la propuesta de diseño de la estructura documental para el Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Reunión para la evaluación de los cambios al sistema documental y los diagramas que conformarán el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
Diseño de la propuesta de capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes.	Elaboración de un plan de capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad. Creación de la matriz para el control de capacitaciones del equipo.
Aprobación del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Covalentes y divulgación en el sistema de la empresa	Reunión de aprobación para la propuesta de diseño de la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad de Covalentes. Divulgación de los documentos en el sistema interno de la empresa Covalentes.

Fuente: Elaboración propia.

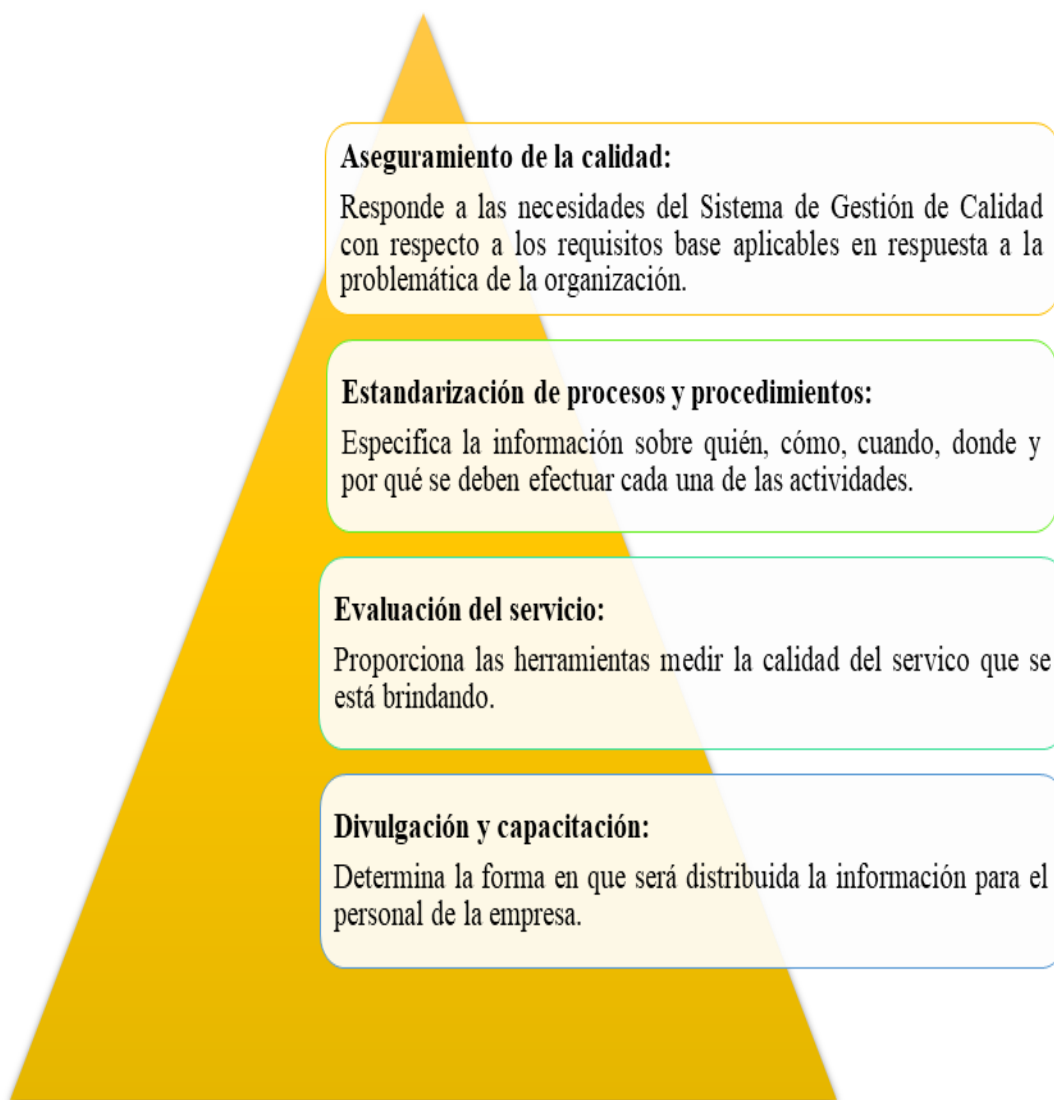
Como se puede observar, el plan de acción se trabajó de la mano con el mapeo del proceso para poder ir sobre una misma línea de trabajo. Lo anterior ha permitido visualizar las áreas que estarán involucradas e identificar la documentación que conformará el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes, los cuales una vez finalizados y aprobados deben mantenerse bajo el resguardo del área administrativa, para su debida divulgación dentro y fuera de la organización según corresponda. A este momento se conoce el panorama de la totalidad de procesos que se deben documentar; así como, la documentación complementaría que se debe diseñar.

La base documental utilizada responde a la misma de la normativa ISO 9001-2015, la cual sugiere que el diseño del Sistema de Gestión de Calidad debe encontrarse alineado con las políticas y objetivos organizacionales, para generar resultados que impacten de manera directa sobre los procesos de comunicación vertical y horizontal en la empresa, la mejora de sus procesos, el aumento en la productividad global del servicio y la satisfacción del cliente.

5.2 ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA EMPRESA COVALENTES

Con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto y de la organización se especifica la estructura que compondrá el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes, el cual está debidamente ordenado con lo que propone la normativa ISO 9001-2015. Es un modelo sencillo de entender que facilita la administración y gestión de los recursos. A continuación, se muestra la estructura documental propuesta:

Figura 18. Estructura de la gestión documental de la empresa Covalentes.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Aseguramiento de la calidad

En esta etapa se procederá a la construcción de la identidad de la empresa, para que colaboradores y clientes puedan identificar cual es el compromiso adquirido por la organización para poder satisfacer las necesidades de aquellos que decidan contratar su servicio. Esta primera fase se encuentra constituida por el diseño de la misión, visión , política de calidad, manuales de calidad para el cliente y el colaborador, y perfiles de puestos de la empresa Covalentes.

5.2.2 Estandarización de procesos y procedimientos

Esta segunda etapa se encuentra conformada por el establecimiento de la documentación, los procesos y los procedimientos estandarizados que pertenecerán a la empresa Covalentes; con el fin principal de que cada uno de sus colaboradores conozca sus responsabilidades y las tareas inherentes a su puesto. Acá se procedió al diseño de los manuales de procedimientos y su correspondiente diagramación, el Acuerdo de Nivel de Servicio y toda la documentación que fue considerada como complementaria.

5.2.3 Evaluación del servicio

En la tercera etapa se procura la creación de las herramientas que velarán por una correcta evaluación del servicio. A fin de mantener debidamente monitoreados los resultados que se obtengan y permanecer en un proceso de mejora continua del servicio de la empresa Covalentes. Para poder dar pie a este fue necesaria la creación de formularios para la evaluación del servicio, los indicadores claves de desempeño y una matriz de asignación de responsabilidades.

5.2.4 Divulgación y capacitación

Esta última etapa inicia tras finalizado y aprobado el sistema documental de la empresa, consiste en el diseño y propuesta de un plan de divulgación de los documentos que conformarán el Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Para completar esta etapa se cargaron los documentos al sistema interno de la empresa Covalentes, se creó un plan de capacitación para los colaboradores y una matriz para el control anual de las capacitaciones.

5.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE COVALENTES

5.3.1 Misión, Visión y política de calidad

Son las normas estratégicas que guían el modo en el que una empresa gestiona sus equipos y cómo se va a posicionar en el mercado para lograr sus objetivos.

5.3.1.1 Misión de la empresa Covalentes

Nuestra razón de ser y existir son los clientes, nos esforzamos día con día para satisfacer sus necesidades, a través de servicios outsourcing y de soporte virtual administrativos, poniendo a su disposición el mejor equipo humano con alto estándar de calidad y servicio.

5.3.1.2 Visión de la empresa Covalentes

Nuestra organización se convertirá en la opción más consolidada de aquellos mercados que busquen adquirir un servicio de outsourcing virtual, poniendo a disposición de nuestros clientes un servicio de asistencia, calidad y de equipo humano comprometido.

5.3.1.3 Política de calidad de la empresa Covalentes

Somos un equipo de trabajo comprometido en la mejora continua por mantener la calidad y los estándares de la empresa a través de acciones diarias que ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los clientes.

5.3.2 Manual de calidad

Este documento se encarga de describir el compromiso que tiene la empresa para con los clientes, en el caso de covalentes especifica los deberes y derechos a los que tienen acceso los clientes y los colaboradores de la empresa, por lo que se diseñó uno para cada una de las partes involucradas.

5.3.2.1 Manual de calidad para el colaborador

Establece los requisitos que tiene la empresa para las personas que laboran para ellos. Como en el caso de la empresa Covalentes se refiere a un servicio de asistencia virtual es muy importante que cada uno de los colaboradores reconozca cuales son los objetivos de la organización, su línea de trabajo, los deberes, los derechos, los valores y demás consideraciones que se espera que cumplan al desempeñar sus actividades.

Este documento tiene la siguiente estructura:

- **Código de conducta:** hace referencia al trato hacia el cliente, la importancia de la imagen del colaborador, el uso de los espacios, la confidencialidad del servicio y el conflicto de intereses, el consumo de sustancias durante el horario de trabajo.
- **Asistencia y puntualidad:** consideraciones sobre las llegadas tardías, ausencias justificadas, ausencias injustificadas.
- **Reglas de administración de personal:** se refiere al contrato de trabajo, clasificación del tipo de colaboradores, consideraciones del periodo de prueba, las condiciones de pago, los feriados de pago obligatorio y no obligatorio, las vacaciones, los permisos especiales, la composición del expediente del colaborador, regulaciones sobre el uso del equipo, la guía de acciones disciplinarias, consideraciones sobre las faltas a las obligaciones generales de los trabajadores, faltas a las prohibiciones generales de los trabajadores, faltas graves.
- **Inducción de calidad:** contiene los pilares fundamentales de calidad, misión, visión, y valores, beneficios de la mejora de calidad.
- **Comportamientos de la cultura Covalentes:** compuesto por la política de calidad de la empresa, los pilares estratégicos, consideraciones sobre los indicadores, la evaluación del servicio, la no conformidad y los planes de acción.
- **Deberes y derechos de los clientes:** determinación de los derechos y los deberes.
- **Formulario de confirmación de lectura:** funciona como respaldo para que la organización se garantice que cada uno de los colaboradores fue debidamente capacitado con respecto a sus obligaciones como parte de la empresa Covalentes.

5.3.2.2 Manual de calidad para el cliente

Establece los requisitos que tiene el cliente para con las personas que colaboran para la empresa Covalente. Como en el caso de la empresa Covalentes se refiere a un servicio de asistencia virtual es muy importante que cada uno de los clientes reconozca cuales son los objetivos de la organización, su línea de trabajo, los deberes, los derechos, los valores y demás consideraciones que se espera que cumplan al recibir el servicio que brinda la empresa.

Este documento tiene la siguiente estructura:

- **Código de conducta:** hace referencia al trato hacia el cliente, la importancia de la imagen del colaborador, el uso de los espacios, la confidencialidad del servicio y el conflicto de intereses, el consumo de sustancias durante el horario de trabajo.
- **Asistencia y puntualidad:** consideraciones sobre la reprogramación de las reuniones con los colaboradores del área administrativa y los asistentes virtuales.
- **Reglas de administración de personal:** se refiere al contrato de trabajo, clasificación del tipo de colaboradores, los feriados de pago obligatorio y no obligatorio, las vacaciones, los permisos especiales, la composición del expediente del colaborador, la guía de acciones disciplinarias, consideraciones sobre las faltas a las obligaciones generales de los trabajadores, faltas a las prohibiciones generales de los trabajadores, faltas graves de los clientes.
- **Inducción de calidad:** contiene los pilares fundamentales de calidad, misión, visión, y valores, beneficios de la mejora de calidad.
- **Comportamientos de la cultura Covalentes:** compuesto por la política de calidad de la empresa, los pilares estratégicos, consideraciones sobre los indicadores, la evaluación del servicio, la no conformidad y los planes de acción.
- **Deberes y derechos de los clientes:** determinación de los derechos y los deberes.
- **Formulario de confirmación de lectura: funciona** como respaldo para que la organización se garantice que cada uno de los colaboradores fue debidamente capacitado con respecto a sus obligaciones como parte de la empresa Covalentes.

5.3.3 Perfiles de puestos

Consiste en la descripción concreta de las características, tareas y responsabilidades que conlleva el desempeñar un cargo específico dentro de una organización, además de las habilidades, conocimientos y competencias que debe tener la persona que ocupe dicho cargo.

En el caso de la empresa Covalentes fue primordial el establecimiento de los perfiles de puesto que se requieren para la contratación de los asistentes virtuales. Se tomó a consideración que las empresas podrían requerir de un perfil meramente técnico y otro que cuente con experiencia, según los requerimientos que determine el cliente, por lo que se diseñaron dos perfiles diferentes.

5.3.3.1 Perfil de puesto asistente virtual junior

Es un asistente virtual que aún no cuenta con experiencia o cuya experiencia es mínima en el área para el que sea contratado. Este debe contar con habilidades para brindar servicio al cliente, para el manejo de herramientas tecnológicas y comunicación asertiva, entre otras habilidades blandas. Como sus funciones son más básicas no se requiere que cuente con un grado académico universitario; sin embargo, si con uno preferiblemente técnico.

Este documento tiene la siguiente estructura:

- **Información administrativa de la empresa:** logo de la empresa, código del puesto, fecha de creación, fecha de aprobación, fecha de actualización, descripción del puesto, nombre de la posición, departamento al que corresponde, quien aprueba la posición.
- **Misión del puesto:** describe la función principal a la que responde el puesto.
- **Funciones del puesto:** determina las tareas y actividades que son inherentes a esa posición laboral, describe el cómo se espera que logre alcanzar cada tarea y el para qué se supone debe alcanzar esa tarea.
- **Responsabilidades:** corresponde a la descripción de las circunstancias a las que se encuentra comprometida la persona que se desempeña en ese puesto, también especifica si cuenta con deberes de supervisión, presupuesto o activos a cargo.
- **Habilidades para desempeñar el puesto:** establece las capacidades con las que debe contar el postulante para poder ejecutar las tareas que le corresponden.
- **Competencias:** determina la capacidad que tiene el postulante para desarrollar las tareas que se le asignen, el cómo aprovecha los recursos con los que cuenta y su capacidad para proponer soluciones a las problemáticas.
- **Perfil del puesto:** Describe los requisitos académicos que debe tener quien decida postular al puesto. Se pueden considerar requisitos académicos básicos, avanzados, idiomas y años de experiencia.
- **Condiciones de trabajo:** este apartado especifica las condiciones que puede encontrar el colaborador como parte del clima laboral para el desempeño de las tareas.

5.3.3.2 Perfil de puesto asistente virtual senior

Es un asistente virtual que cuenta con un título académico universitario a nivel de bachillerato o licenciatura y experiencia en el área para el que sea contratado. Este debe contar con habilidades

para brindar servicio al cliente, para el manejo de herramientas tecnológicas y comunicación asertiva, entre otras habilidades blandas: así como, preferiblemente conocimiento de otro idioma y certificaciones en un área específica.

Este documento tiene la siguiente estructura:

- **Información administrativa de la empresa:** logo de la empresa, código del puesto, fecha de creación, fecha de aprobación, fecha de actualización, descripción del puesto, nombre de la posición, departamento al que corresponde, quien aprueba la posición.
- **Misión del puesto:** describe la función principal a la que responde el puesto.
- **Funciones del puesto:** determina las tareas y actividades que son inherentes a esa posición laboral, describe el cómo se espera que logre alcanzar cada tarea y el para qué se supone debe alcanzar esa tarea.
- **Responsabilidades:** corresponde a la descripción de las circunstancias a las que se encuentra comprometida la persona que se desempeñe en ese puesto, también especifica si cuenta con deberes de supervisión, presupuesto o activos a cargo.
- **Habilidades para desempeñar el puesto:** establece las capacidades con las que debe contar el postulante para poder ejecutar las tareas que le corresponden.
- **Competencias:** determina la capacidad que tiene el postulante para desarrollar las tareas que se le asignen, el cómo aprovecha los recursos con los que cuenta y su capacidad para proponer soluciones a las problemáticas.
- **Perfil del puesto:** Describe los requisitos académicos que debe tener quien decida postular al puesto. Se pueden considerar requisitos académicos básicos, avanzados, idiomas y años de experiencia.
- **Condiciones de trabajo:** este apartado especifica las condiciones que puede encontrar el colaborador como parte del clima laboral para el desempeño de las tareas.

5.3.4 Manuales de procedimientos

Consiste en el diseño de un documento que determina las pautas para ejecutar los procesos correspondientes a un puesto de trabajo. Este manual tiene como fin primordial guiar y administrar las operaciones, estrategias y flujos de trabajo para la consecución de los resultados óptimos.

Covalentes es una empresa creada para ofrecer servicios de asistencia virtual a empresas de diversos sectores y actividades económicas; en el cual el colaborador será el encargado de ejecutar todas aquellas tareas que el cliente decida asignarle. Estas tareas pueden ser básicas o algunas pueden requerir de conocimientos más técnicos. Los procedimientos se encuentran estandarizados para facilitar el uso y la comprensión de cada uno de los colaboradores.

5.3.4.1 Procedimiento de contratación

Diseñado para establecer los pasos correspondientes a la gestión del proceso de contratación del servicio que ofrece la empresa Covalentes, específicamente el de asistencia virtual. Determina cuales son los pasos que debe seguir el cliente que desee contactarse con la empresa para solicitar el servicio.

5.3.4.2 Procedimiento del alcance de objetivos

Este procedimiento describe los pasos que debe seguir el asistente virtual asignado por la empresa de Covalentes para poder determinar las tareas que el cliente desea poner a su cargo. En caso de estar documentadas el colaborador solo debe buscarlo en el sistema de la empresa, de lo contrario el mismo debe llevar a cabo el levantamiento y diagramación del proceso para poder documentarlo en el sistema de la empresa.

5.3.4.3 Procedimiento de servicio al cliente

Corresponde específicamente a la tarea que adquiere el asistente virtual para brindar servicio al cliente dentro de la empresa que le haya contratado. Son una serie de pasos que el colaborador debe seguir para dar atención a través de plataformas virtuales propis de la empresa, de manera que pueda brindar soluciones oportunas a la problemática de cada uno de los clientes.

5.3.4.4 Procedimiento de control de documentación del cliente

Este documento detalla los pasos que debe seguir cada colaborador para la creación de carpetas de cada cliente en la plataforma empresarial y para el debido resguardo de la información en la que detallará las tareas que ha realizado para el cliente y de esta forma poder mantener un control estricto sobre las necesidades que ha presentado el cliente y el cómo se han implementado los recursos para satisfacer esas necesidades.

5.3.4.5 Procedimiento para cargar horas en el sistema

Este procedimiento fue diseñado para que el colaborador vea paso a paso la forma adecuada de registrar en el sistema la cantidad de horas efectivas laboradas. Como el servicio que brinda la empresa Covalentes es virtual, cada colaborador está encargado de registrar en el sistema la jornada durante la cual está brindando soporte al cliente, de esta manera poder llevar un control sobre la cantidad de horas que se le deben pagar en cada periodo.

5.3.4.6 Procedimiento de auditoría de expediente

Establece cuales son los documentos que conforman el expediente de cada colaborador, y cada cuanto se debe verificar que la información de cada uno de estos se encuentre completa y debidamente actualizada.

Nota: este procedimiento debe estar acompañado de un checklist para el control de la documentación.

5.3.4.7 Procedimiento de solicitud de vacaciones

Define cuales son los pasos que se deben seguir, las consideraciones y los documentos que se deben tomar en cuenta para realizar la solicitud formal de vacaciones. Así como, los afectos en tiempo y forma para llevarlo a cabo.

Nota: este procedimiento debe estar acompañado de la boleta de solicitud de vacaciones para poder ser gestionado.

5.3.4.8 Procedimiento de reclutamiento

Instituye los pasos que sigue la empresa para poder concretar el proceso de selección de personal. Es un documento estandarizado y no exclusivo de la selección de asistentes virtuales, por lo que se puede aplicar en caso de que exista una posición vacante en cualquier nivel de la organización.

5.3.4.9 Procedimiento de contratación de personal

Instituye los pasos que sigue la empresa para poder concretar el proceso de contratación de personal. Es un documento estandarizado y no exclusivo de la contratación de asistentes virtuales, por lo que se puede aplicar en caso de que exista una posición vacante en cualquier nivel de la organización.

5.3.4.10 Procedimiento de inducción

Cada colaborador de la empresa Covalentes debe ser apropiadamente capacitado con respecto a las tareas, a los distintos deberes y derechos que tiene al conformar parte del equipo de trabajo. Por lo que con este procedimiento se busca establecer la forma en que este proceso de capacitación se llevará a cabo. De manera que el personal se encuentre correctamente informado desde su fecha de ingreso.

5.3.4.11 Procedimiento de facturación

Para la empresa Covalentes es muy importante contar con un proceso de facturación controlado, de manera que las cuentas sean claras y el cliente se sienta seguro de la información que se le brinda. Actualmente hay muchos sistemas que permiten llevar a cabo la facturación de los servicios, para efectos de Covalentes fueron tomados en cuenta aquellos más utilizados, aunque en cualquier momento se puede agregar cualquier otro. Este proceso de facturación se aplica para los clientes de la empresa Covalentes, aunque sin problema también puede ser aplicado por cualquier asistente virtual al que el cliente le haya asignado esta tarea como parte de las actividades a cargo.

5.3.4.12 Procedimiento de evaluación del periodo de prueba

En este procedimiento se especifica el plazo correspondiente al periodo de prueba de los colaboradores, también las responsabilidades de cada una de las partes involucradas como determinantes del éxito de este periodo.

Nota: este documento debe estar acompañado del formulario de evaluación del periodo de prueba.

5.3.4.13 Procedimiento de seguimiento de prioridades

Corresponde a los pasos que se deben seguir para poder dar un seguimiento correcto a los objetivos semanales que tiene cada asistente virtual, de manera que pueda visualizar las tareas que ha realizado, y las que se encuentran pendientes para la siguiente semana. Esto también permite a la empresa tener un mejor control sobre el alcance que está teniendo el servicio de cada asistente virtual.

Nota: cada colaborador debe llevar una minuta de uso diario, en la cual registra las tareas desempeñadas durante la jornada laboral lo cual facilita el diseño del reporte semanal de prioridades.

Estos documentos tienen la siguiente estructura:

- **Información administrativa:** logo de la empresa, departamento que lo diseñó, nombre del procedimiento, código del procedimiento, número de revisión, documento al que sustituye, fecha en la que fue diseñado, cantidad de páginas que tiene.
- **Objetivo del procedimiento:** especifica cual es el alcance del procedimiento descrito.
- **Distribución:** determina cuales son las partes involucradas para ejecutar el procedimiento y cuál es el pape que corresponde a cada una de estas partes.
- **Frecuencia:** establece el periodo de tiempo con el cual se debe realizar cada uno de los procedimientos.
- **Lugar de aplicación de procedimiento:** se refiere al lugar en el cual tendrá aplicabilidad el procedimiento descrito.
- **Políticas relacionadas al procedimiento:** especifica cuales son los documentos que anteceden al desarrollo del procedimiento. Son como una base para poder aplicar el procedimiento de manera adecuada.
- **Descripción del procedimiento:** a través de una serie de actividades se define cual es la secuencia correcta de pasos que se debe seguir para poder completar el procedimiento.
- **Referencias:** especifica el código y nombre del procedimiento.
- **Aprobación:** consiste en un cuadro en el que tanto el encargado del área administrativa y el supervisor aprueban el procedimiento.

5.3.5 Diagramas de flujo

Son las representaciones gráficas que establecen una secuencia lógica de pasos que se deben seguir para poder completar un procedimiento. En el caso de la empresa Covalentes se diseñó un diagrama de flujo que acompaña a cada uno de los procedimientos descritos anteriormente, para que los colaboradores puedan visualizar con más claridad cuáles son las actividades que corresponde realizar para poder alcanzar los objetivos de la organización.

Nota: Los diagramas de la empresa Covalentes fueron diseñados con el programa Visio.

5.3.6 Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

Se trata de la representación gráfica de las funciones y las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los miembros del equipo de trabajo, permite identificar fácilmente a quién corresponde

reportar, consultar, informar o aprobar en horizontal y vertical dentro de la organización. Esto garantiza que el desempeño de las tareas sea más eficiente.

En el caso de la empresa Covalentes el diseño de la matriz RACI responde a la asignación de los roles correspondientes a cada parte de la empresa. Esto permitirá orientar a cada uno de los participantes para que el proceso de definición y documentación de las funciones y responsabilidades del servicio sea claro, lo que de cierta manera podría garantizar que el trabajo se realice con la eficacia esperada. También permitirá mantener equilibradas las tareas, y analizar que estas sean las más aptas para cada miembro del equipo.

Figura 19. Matriz RACI de la empresa Covalentes.

Matriz RACI					
Covalentes		Roles y responsabilidades			
		Responsible, Accountable, Consulted, Informed			
		ROLES	Área Administrativa	Cliente	Asistente virtual
ID	Tarea	Estado	Liderazgo		
Fase 1		Contratación del servicio			
	Ofertar el servicio.		R	I	
	Determinar los servicios que se necesitan.		C	R	
	Elaborar y enviar la propuesta.		R	I	
	Aprobar la propuesta		I	A	
	Formalizar el contrato.		R	R	
Fase 2		Servicio de asistencia virtual			
	Documentar el proceso según las necesidades.		I	C	R
	Atender las plataformas virtuales.			I	R
	Programar el desarrollo de las tareas.			I	R
	Crear las carpetas para información del cliente.		I		R
	Reportar las soluciones brindadas a los clientes.		I	I	R
	Cargar las horas de trabajo efectivo.		I	C	R
	Diseñar los informes semanales.			I	R
	Agendar el estatus de las tareas para la semana siguiente.			I	R
Fase 3		Evaluación de servicio al cliente			
	Mantener actualizados los requerimientos y documentación del personal.		R		I
	Capacitar al personal con respecto a los procedimientos, manuales y políticas de servicio.		R		I
	Controlar el uso de las herramientas (sistema) que esta a disposición de los colaboradores.		R		C
	Dar seguimiento a las tareas que tienen a cargo los colaboradores.		R		C
	Aplicar las encuestas de servicio al cliente.		R	R	I
	Dar seguimiento a las no conformidades de los clientes.		R	I	C
Simbología					
A	Aprobador.	Tiene autoridad para tomar decisiones finales y rendición de cuentas para su finalización.			
R	Responsable.	Encargado de la implementación.			
C	Consultado.	Encargado de brindar la información, parte interesada o experto en la materia que es consultado antes de una decisión o acción.			
I	Informado.	Debe ser informado después de una decisión o acción.			

Fuente: Elaboración propia.

5.3.7 Acuerdo de Nivel de Servicio

Consiste en la elaboración de un contrato estandarizado en el que se incluirán los acuerdos y las condiciones que deben cumplir el proveedor y el cliente de un servicio. Incluye características de rendimiento del servicio, las circunstancias en las que no se es responsable por la responsabilidad de las partes y define los medios a través de los cuales se gestionarán los problemas del servicio.

Para Covalentes se ha diseñado un Acuerdo de Nivel de Servicio estandarizado, con el fin de que los clientes conozcan cada detalle correspondiente a la compra del servicio, este es el fundamento comercial que respalda a las partes involucradas en caso de que se presenta alguna situación específica. A continuación, se detalla la estructura del SLA de Covalentes:

- **Propósito y objetivos:** se refiere al servicio que se brinda y el objetivo para que haya sido diseñado, brinda especificaciones sobre la forma en que se brindará el servicio al cliente.
- **Partes del acuerdo:** determina quien funge como proveedor y quien funge como cliente, pueden ser personas físicas o jurídicas.
- **Fecha de inicio y duración del acuerdo:** determina la fecha en que se adquiere el servicio y hasta cuándo estará vigente. El contrato puede ser renovado sin limitante alguna.
- **Revisiones periódicas:** determina la cantidad de veces que se debe revisar el contrato en un periodo anual.
- **Descripción del servicio:** establece los tiempos de respuesta por parte del proveedor del servicio; así como la especificación sobre las tareas que tendrá a cargo cada asistente virtual.

Nota: Para este punto ya se ha tenido la reunión inicial con el cliente, por lo que se conoce con claridad las tareas que realizará el asistente virtual para el cliente que le contrató.

- **Responsabilidades de las partes:** enumera las responsabilidades correspondientes al proveedor y al cliente.
- **Disponibilidad del servicio:** especifica la distribución de las horas contratadas entre las tareas que desempeñará el asistente virtual.

Nota: Covalente es un servicio que puede ser contratado en tiempo parcial o completo, por lo que la distribución del tiempo es crucial para que el cliente pueda alcanzar sus objetivos.

- **Restricciones de disponibilidad:** en este apartado se hacen las consideraciones sobre el horario, días libres, periodos de vacaciones y otras en las que el proveedor acuerde con el cliente.
- **Documentación de apoyo:** determina los documentos que pueden intervenir o conformar una parte del acuerdo, estos documentos por lo general son la base central para el diseño fundamento del SLA.
- **Terminación:** establece las condiciones de extinción del contrato.
- **Disposiciones generales:** determina las condiciones bajo las cuales se puede enmendar el contrato.
- **Aprobación:** espacio diseñado para las firmas de las partes involucradas en el acuerdo.

5.3.8 Documentación complementaria

Corresponde al diseño de los documentos que son complementarios para poder llevar a cabo algunas de las gestiones correspondientes a los colaboradores de la empresa Covalentes. aunque no son requisitos específicos del sistema documental del Sistema de Gestión de Calidad, son necesarios para que se puedan completar algunos de los procedimientos inherentes a las posiciones laborales.

5.3.8.1 Boleta de recolección de datos

Esta boleta se le proporciona al colaborador el día que ingresa a la empresa con el fin de recabar toda la información personal que es pertinente para la organización. Son los datos más importantes sobre el colaborador, esto permite desarrollar un perfil personal. Esta boleta será la página principal del expediente del colaborador.

5.3.8.2 Checklist de auditoría de expediente

Es una tabla diseñada para verificar que el expediente del colaborador se encuentra completo. Es utilizado cada vez que se audita el expediente del colaborador para facilitar la identificación del faltante de un documento o por el contrario prescindir de alguno. Este checklist debe encontrarse dentro del expediente de cada colaborador y es la mejor manera de mantener un control estricto de la documentación.

5.3.8.3 Boleta de solicitud de vacaciones y permisos

Es un documento utilizado para que el colaborador solicite una autorización de sus permisos o vacaciones al área administrativa de Covalentes, quienes deben verificar que cuente con las condiciones correspondientes. Al mismo tiempo es el respaldo que utiliza el área administrativa para proceder a coordinar con el cliente la asignación de un recurso humano temporal en caso de ser necesario.

5.3.8.4 Boleta para justificaciones

Es una boleta diseñada para que el colaborador justifique la ausencia que fue solicitada como un permiso, se utiliza cuando el colaborador quiere que dicha ausencia le sea pagada por lo general cuando se trata de un permiso de salud personal o familiar.

5.3.8.5 Formulario para evaluar el periodo de prueba

Es un formulario que se diseñó para que el área administrativa de la empresa Covalentes pueda evaluar el desempeño del colaborador durante el periodo de prueba laboral, aunque la decisión corresponde directamente al área administrativa se considera lo que el cliente retroalimiente sobre el nivel de servicio que le ha sido brindado por parte del colaborador, la calidad de su servicio y el alcance objetivos. Esta evaluación es determinante para decidir si el colaborador pasa a formar parte de la planilla permanente de la empresa o si por el contrario debe ser sustituido.

5.3.8.6 Formulario de satisfacción del cliente

Se diseñan dos formularios para recabar información sobre la calidad del servicio. El primero, fue diseñado para que las personas que reciben directamente el servicio del asistente virtual puedan expresar las reacciones que tienen sobre las capacidades del asistente para la resolución de las tareas. El segundo, fue diseñado para que los clientes de Covalentes expresen el nivel de satisfacción que tiene con respecto al servicio que le está siendo brindado. De esta manera el área administrativa cuenta con los referentes que le permitirán lograr un proceso de mejora continua del servicio.

Nota: los datos obtenidos serán comparados con los indicadores claves de desempeño de la organización.

5.3.9 Indicadores Claves de Desempeño (KPIs)

El diseño de los indicadores de desempeño es crucial para poder analizar e interpretar los datos que resultan de un proceso productivo o un servicio, estos deben estar alineados con los objetivos de la empresa y deben proponer un margen de control de calidad del servicio que sea realista y alcanzable por quienes desarrollen este servicio. Aunque en este caso el resultado puede ser intangible, es cuando se vuelve más importante establecer márgenes de control que sean estrictos y abran paso al proceso de mejora continua de la empresa.

Para la empresa Covalentes se diseñaron nueve indicadores claves que les permitirán observar el servicio desde dos diferentes ángulos; uno relacionado a las funciones que desempeña el asistente virtual y el otro, enfocado en el papel de Covalentes como empresa al brindar el servicio, con la finalidad de poder mantener un buen control sobre la calidad total del servicio. A continuación, se describe cada uno de estos indicadores:

- **Tiempo de la primera respuesta:** se refiere al tiempo que transcurre entre la consulta inicial que hace el cliente a través de cualquiera de los canales virtuales, y el momento en el que el asistente responde dicha consulta.
- **Tiempo de espera de respuesta:** es el tiempo total que transcurre entre el primer contacto del cliente a través de los canales virtuales y la resolución completa de la consulta.
- **Tasa de resolución de consultas:** es la cantidad total de consultas que se reciben por jornada laboral.
- **Rendimiento del representante de atención al cliente:** es un cálculo que se realiza para conocer el porcentaje de rendimiento de servicio que está desempeñando cada asistente virtual durante su jornada laboral.
- **Satisfacción del cliente:** es el cálculo que se realiza entre la cantidad de encuestas enviadas al cliente y las encuestas respondidas por el cliente.
- **Puntuación del esfuerzo del cliente:** cada pregunta del formulario de evaluación de servicio responde a un puntaje, por lo que este indicador corresponde a la ponderación del puntaje total obtenido.
- **Tasa de solicitudes de bajo y alto nivel:** se refiere a la cantidad contratada de asistentes virtuales con respecto a la demanda del servicio.

- **Tasa de retención de clientes:** responde a la cantidad de clientes que adquieren y mantienen un uso constante del servicio de asistencia virtual.
- **Compromiso de los empleados:** cada pregunta del formulario de evaluación de servicio responde a un puntaje, por lo que este indicador corresponde a la ponderación del puntaje total obtenido.

Nota: Cada indicador clave de desempeño debe tener definida la frecuencia en que será evaluado.

5.3.10 Aprobación y divulgación de la documentación

Los documentos anteriores fueron revisados en conjunto con el equipo de trabajo administrativo de la empresa Covalentes por medio de una serie de reuniones que se llevaron a cabo de manera periódica, los cambios se pudieron realizar de manera oportuna para que el Sistema de Gestión de Calidad se adaptara lo mejor posible a los objetivos organizacionales.

Cada uno de los documentos cuenta con la aprobación del gerente de la empresa, por lo que se procedió a subirlos al sistema, en donde será divulgada entre los colaboradores.

5.3.11 Plan de capacitación para los empleados

Tras la divulgación de la información en el sistema organizacional, fue necesario proponer un plan de capacitación que involucre a todos los que conforman el equipo de trabajo. Este fue diseñado para que los actuales colaboradores de la empresa puedan conocer la documentación que ha sido trazada y que conforma de ahora en adelante el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Covalentes. A través de una gráfica Gantt se planteó la forma escalonada en se capacitará a cada uno de los miembros del equipo actual. En el caso de los empleados nuevos durante la primera semana se reservará un día en el que la encargada del área administrativa capacitará a cada uno de ellos, a manera de garantizar que estos cuenten con la información necesaria para desempeñar sus labores de la forma óptima.

5.3.12 Matriz para el control de capacitaciones

Es una matriz diseñada para que el área administrativa de Covalentes registre el control sobre la documentación que cada colaborador debe conocer para desempeñar sus tareas. En ella se registran aquellos procedimientos en los que ya se capacitó el colaborador y los que aún le hacen falta.

En caso de nuevas contrataciones o de diseñar nuevos procedimientos deben ser debidamente agregados a la matriz, para asegurar que las personas vayan llevando un proceso secuencial y ordenado de capacitación.

Es responsabilidad de cada colaborador velar por mantenerse al día con la información inherente a su puesto. Por otro lado, es responsabilidad del área administrativa de Covalentes velar por la actualización constante de la matriz y de informar a los colaboradores en caso de ser necesario.

**6 CAPITULO:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.**

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1 Conclusiones

Muchas veces se considera que las empresas dedicadas al área de servicios no pueden medir el nivel de calidad de servicio que están brindando, esto se debe especialmente a que no cuentan con la estructura necesaria que permita la recolección, el análisis y la interpretación de la información. De lo anterior se desprende la necesidad de que las empresas diseñen un Sistema de Gestión de Calidad que se alinee a las necesidades y los objetivos que tiene la organización.

El sistema de gestión documental es el esqueleto que soporta el peso del Sistema de Gestión de Calidad, su diseño es la clave principal para que el resto de las actividades involucradas en el sistema funcionen de manera correcta, garantiza que los recursos estén disponibles y son una guía para que todos sigan una misma línea de trabajo que permita alcanzar los objetivos.

La matriz de asignación de responsabilidades fue diseñada para optimizar los procesos, garantizando que cada miembro del equipo de trabajo comprenda sus funciones específicas. Al mismo tiempo esta herramienta informa, define, documenta y responsabiliza a los encargados de cada etapa manteniendo las expectativas, organizando las funciones y agilizando los procesos de inicio a fin.

La estandarización de los documentos fomenta una cultura de orden, compromiso y calidad de las tareas que realizará cada uno de los colaboradores de la organización, al mismo tiempo que fortalece la imagen corporativa para proyectar a los clientes la importancia de llevar a cabo un proceso debidamente dirigido y controlado como clave para el alcance de los objetivos.

Cuando nos referimos a la prestación de un servicio se entiende que factores como la confianza, la responsabilidad y el compromiso son básicos. Sin embargo, estos términos podrían ser muy subjetivos. Por esto se decidió diseñar un Acuerdo de Nivel de Servicio estandarizado que permita al establecimiento de los parámetros que comprometen al prestador del servicio a cumplir con los niveles de calidad de servicio frente al contratante de estos. A fin de establecer las medidas objetivas que comprometen al proveedor con el cliente.

El diseño de indicadores claves de desempeño y herramientas de evaluación proporciona información cuantitativa sobre los alcances de un servicio, lo que facilita el análisis y control de los resultados de manera que el servicio se encuentre en un proceso de mejora continua.

Al finalizar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad es importante proceder al involucramiento e información de cada uno de los colaboradores de la empresa, para que puedan participar de manera activa en la consecución de los objetivos, es la mejor manera de concientizarlos en que, aunque las tareas son individuales el trabajo en equipo es una pieza determinante en el proceso para el alcance de los objetivos.

6.1.2 Recomendaciones

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad solo es el primer paso para promover la mejora continua de un servicio, este debe ser analizado de manera periódica para generar cambios oportunos que se adapten al nivel de crecimiento de la empresa.

Aunque los documentos se encuentren estandarizados, se prevé que durante el proceso de implementación puedan sufrir cambios que permitan agilizar el proceso. Los beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad dependerán de los esfuerzos que la organización dedique a sus procesos, si los procesos se estructuran de la manera correcta y se alinean a los objetivos estratégicos será fácil administrarlos, de lo contrario el alcance de los objetivos puede verse limitado.

La estructura del Sistema de Gestión de Calidad debe ser reforzada con indicadores que establezcan parámetros realistas sobre lo que se quiere lograr, una métrica bien diseñada permitirá que el proceso se mantenga dentro de control, de manera que los recursos que se adquieran se puedan dedicar a cubrir otro tipo de necesidades o hacia el crecimiento de la compañía.

Hay que recordar la importancia de documentar los procesos nuevos de la compañía conforme estos se vayan presentando, para una mejor administración de los recursos. Se recomienda realizar constantemente la evaluación del proceso de gestión documental, con el fin de mejorarlo y optimizarlo con respecto a lo establecido en las normas internacionales y buenas prácticas de gestión por procesos, esto con la finalidad de apearse a un marco de referencia que apoye y oriente los esfuerzos a la mejora continua de los procesos.

Por último, se recomienda que al momento del lanzamiento de la empresa ya todo el personal se encuentre capacitado sobre la importancia y aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, esto aumentará el nivel de conocimiento y compromiso de los colaboradores quienes empezarán a identificarse como un recurso clave dentro de la organización

7 ANEXOS

7.1 ANEXO 1: MANUAL DE CALIDAD PARA EL COLABORADOR.

CAPITULO 1 - CÓDIGO DE CONDUCTA

- Cada uno de los colaboradores es un representante de Covalentes por lo tanto, se espera que honre su puesto de trabajo y a su empleador, mostrando siempre una conducta ética y regida por los más altos estándares de calidad, confianza y profesionalismo.
- Es nuestra obligación cuidar el contenido de los temas de conversación que se dan en el ambiente laboral, con especial consideración cuando se está frente a clientes y otras personas externas.

Trato a otros

- Se espera de cada uno de los colaboradores que trabajan en Covalentes den un trato respetuoso con todas las personas con quienes se tiene relación: compañeros, supervisores y clientes.
- Es terminantemente prohibido el uso de apodos, frases ofensivas, burlas, chismes o comentarios con connotación sexual o relacionados con género, edad, apariencia, orientación sexual, religión, raza, estado civil, opinión política, nacionalidad, discapacidad, por ejemplo.

Imagen

- Se espera que los colaboradores resguarden la imagen de Covalentes dentro y fuera de la organización, por ejemplo, mientras usa el uniforme asignado.
- Es prohibido portar el uniforme asignado en lugares que resulten inapropiados porque afectan negativamente la imagen de Covalentes.
- Es terminantemente prohibido tomar fotos, grabar videos o mensajes de voz y similares en las reuniones sin previa autorización de Covalentes, así como usar el nombre, imagen, logo o el nombre de personas relacionadas con la empresa, en redes sociales o sitios públicos, sean virtuales o no.

Uso apropiado de espacios y equipos

- Es obligatorio mostrar siempre una conducta adherida a las buenas prácticas de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo.

Confidencialidad y conflicto de interés

- Es obligatorio mantener y resguardar la confidencialidad de todos los procesos, procedimientos, tarifas, protocolos y demás asuntos relacionados con la información propiedad de Covalentes y del cliente. Esto es extensivo a colaboradores directos e indirectos.
- Es obligatorio evitar cualquier relación o conducta que provoque un conflicto de interés con la organización, sus colaboradores, clientes y otras personas ligadas con la empresa.

Alcohol y estupefacientes

- Queda terminantemente prohibido brindar servicios bajo los efectos del alcohol o drogas.

- Si un colaborador da servicios bajo los efectos del alcohol o drogas, se amonestará y se le pedirá que se retire.

CAPÍTULO 2 - ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Todos los colaboradores deben estar listos para iniciar sus labores, en su puesto de trabajo, a la hora de ingreso definida.

Llegadas tardías

Las llegadas tardías se registran y documentan como acciones disciplinarias:

- 1 llegada tardía: llamada de atención .
- 2 llegadas tardías: amonestación verbal .
- 3 llegadas tardías: amonestación escrita .
- 4 llegadas tardías: despido sin responsabilidad patronal
- Se considera llegada tardía a partir de 1 minuto después de la hora de ingreso.
- Las llegadas tardías se justifican únicamente con evidencia objetiva, por ejemplo, un comprobante de atención médica emitido por la CCSS, un parte de tránsito, un evento o situación de carácter público (por ejemplo, un bloqueo de calles, un evento natural o similares).
- Si un colaborador va a llegar tarde o se ausentará del trabajo, tiene la obligación de avisar a su supervisor inmediato y al cliente durante la primera hora de su jornada laboral.

Ausencias justificadas

- Las ausencias se justifican únicamente con un documento oficial emitido por la CCSS o una instancia gubernamental (por ejemplo: judicial).
- Las únicas incapacidades que se consideran válidas son las emitidas por la CCSS.
- Las incapacidades se deben entregar a más tardar 1 día hábil después de la misma, ya que de no presentarse en el plazo establecido se considerará como ausencia injustificada.
- Si el colaborador no fue incapacitado, pero presenta un comprobante de atención de la CCSS, el mismo será válido para justificar su llegada tardía o su ausencia hasta máximo 1 hora después de la hora de emitido el documento, excepto aquellos casos donde objetivamente se determine que el tiempo para trasladarse hasta el lugar de trabajo podría ser mayor por efecto de la distancia.

Ausencias injustificadas

- Las ausencias injustificadas también conllevan acciones disciplinarias:
- 1 ausencia injustificada: amonestación escrita.
- 2 ausencias (no consecutivas) injustificadas: amonestación escrita/suspensión/reporte al MTSS.

- 2 ausencias consecutivas o 3 no consecutivas injustificadas: despido sin responsabilidad patronal.
- Se considera ausencia si el colaborador se presenta más de 20 minutos tarde a laborar y o prestar servicios.
- La presentación de documentación falsa para justificar tardías o ausencias será causal de despido sin responsabilidad patronal.

Capítulo 3 - REGLAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Contrato de trabajo

- El contrato de trabajo está establecido conforme a lo indicado en el Código de Trabajo de Costa Rica en todos sus extremos sobre lo que conlleva la relación laboral.
- A nivel interno, el contrato laboral está definido en la oferta de trabajo firmada por ambas partes.
- En el caso del personal que ingresó a trabajar con fecha anterior a este reglamento, el contrato laboral está definido por la acción de personal firmada y contenida en el expediente.
- El contrato indica, obligatoriamente, los siguientes aspectos:
 - Fecha de ingreso.
 - Horario de trabajo.
 - Puesto que va a ocupar.
 - Supervisor/a directo/a.
 - Salario.

Clasificación de los colaboradores

En la organización se cuenta con un solo tipo de colaboradores, por el tipo de contrato y por el tipo de trabajo que realizan:

- Colaboradores regulares / directos.

Periodo de prueba

- Este período corresponde con los primeros 90 días de trabajo de un colaborador nuevo o de uno que haya sido promovido a un nuevo puesto.
- El período de prueba aplica a todos los colaboradores y su aprobación está sujeta a la evaluación directa del supervisor inmediato en Covalentes y la empresa que contrata el servicio en cuanto a las calidades y habilidades del colaborador en el ejercicio de las tareas o labores para las cuales fue contratado.

- En este período se puede terminar la relación laboral sin ninguna responsabilidad patronal, ya sea por incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno o porque el colaborador no aprueba la evaluación mencionada.

Pago del salario

- Los días de pago corresponden son el 15 y 30 de cada mes.
- En caso de que estas fechas se ubiquen en fin de semana, se realizará el pago el viernes anterior.
- Los adelantos de pago no están permitidos y no corresponden con una obligación del patrono.
- El pago del salario se realiza de forma regular a través de una transferencia electrónica a una cuenta personal del colaborador en el banco BAC.
- Los colaboradores pueden revisar y discutir temas de su propio salario únicamente con su supervisor directo.
- De otra forma, los salarios no pueden ser discutidos con nadie más.
- Las constancias de salario son emitidas por el área administrativa únicamente y deben ser solicitadas con al menos 3 días de anticipación a la fecha en que el colaborador requiere el documento.

Feriatos

Los feriatos de ley, por lo tanto de pago obligatorio, son los siguientes:

01 de enero Primer día del año	11 de abril Batalla de Rivas, Juan Santamaría	Jueves y Viernes Santos Semana Santa	01 de mayo Día del Trabajador
25 de Julio Anexión de Guanacaste	15 de agosto Día de la Madre	15 de Septiembre Independencia de Costa Rica	25 Diciembre Navidad

Vacaciones

- **Conforme a la legislación costarricense, todo colaborador tiene derecho al disfrute de 2 semanas de vacaciones al año. Verlo con Vane (Jorge)**
- Las vacaciones deben ser aprobadas por el supervisor directo y el cliente.
- El colaborador tiene la obligación de solicitar y firmar la boleta de vacaciones con al menos 8 días de anticipación a la fecha de su disfrute.
- El disfrute de las vacaciones está sujeto a que el colaborador cuente con días disponibles.
- El colaborador podrá disfrutar de sus vacaciones de acuerdo con los siguientes periodos o fechas:
- Cualquier día del año, definiendo el día de común acuerdo entre el cliente y el trabajador, teniendo siempre en cuenta las necesidades del negocio.

Permisos especiales

- Cualquier permiso para ausentarse del trabajo (de la misma forma que las vacaciones) debe ser solicitado al supervisor inmediato y al cliente (que coincida con el horario del servicio) y aprobado por éste.
- El colaborador es responsable de notificar a las diferentes áreas y colaboradores, que tienen relación directa con su trabajo, que se ausentará y coordinar todo lo necesario para asegurarse de que alguien más asumirá y cubrirá sus responsabilidades durante su ausencia.
- Nacimiento de un hijo: de acuerdo a la legislación costarricense, el colaborador que vaya a ser padre contará con dos días de permiso con goce de salario a partir de la fecha de nacimiento de su hijo (a). Para hacer uso de este beneficio se debe presentar el acta de nacimiento correspondiente.
- Fallecimiento de un familiar (primer grado de consanguinidad):
- Cuando una persona del círculo familiar inmediato fallezca, Covalentes otorgará un permiso con goce de salario al colaborador que ha sufrido la pérdida, conforme a lo que indica la legislación costarricense.
- Se considera familiar inmediato a los hijos, padres, hermanos y cónyuge.
- Para hacer uso de este beneficio se debe presentar el acta de defunción correspondiente.

Expediente del colaborador

- El área administrativa, es el responsable directo de la creación y mantenimiento del Expediente del Colaborador.
- El acceso a la información contenida en el expediente del colaborador es estrictamente confidencial y exclusivamente para uso interno de la operación de negocio de Covalentes.

Dentro del expediente del colaborador se incluirán los siguientes documentos:

- Fotocopia de la Cédula de Identidad.
- Títulos Académicos, colegiaturas profesionales.
- Currículum Vitae.
- Datos personales (estado civil, dependientes, contactos en caso de emergencia, entre otros).
Hacer Solicitud de empleo
- Vacaciones, incapacidades, comprobante de pago de aguinaldo, acciones correctivas.
- Descripción del puesto.
- Confirmación de recibido del Manual del Colaborador.
- Hoja de delincuencia

Uso del celular, equipos y herramientas

- Se espera que todos los colaboradores cumplan con las siguientes reglas generales durante las horas de servicio, en las diferentes áreas de trabajo:
- Uso del celular:
- El celular personal de cada colaborador debe ser usado de manera limitada para la ejecución de sus labores. Y durante sus tiempos de descanso.

Nota: No utilizar claves de acceso o códigos que no le han sido asignados o que pertenecen a otro colaborador.

Guía de Acciones Disciplinarias

- Una “acción disciplinaria” es toda consecuencia ligada a un comportamiento en particular que va en contra de las políticas y lineamientos establecidos, las descripciones de puesto y en el Reglamento Interno de Covalentes, los cuales se han creado para asegurar la generación y mantenimiento de un adecuado ambiente laboral, regido por los principios y valores de la empresa.
- La aplicación de una acción disciplinaria incluye un debido proceso que consta de etapas, definidas a partir del tipo y gravedad de la falta cometida por el colaborador, como se verá en la siguiente página.
- El supervisor directo y del cliente de cada colaborador es el responsable de supervisar el desempeño y cumplimiento de las labores por parte del colaborador y, por lo tanto, de aplicar las acciones disciplinarias que correspondan.

Faltas a las obligaciones generales de los trabajadores

Se consideran faltas a las obligaciones generales de los trabajadores las siguientes conductas:

- No desempeñar el servicio siguiendo las direcciones e indicaciones del patrono o su representante y cliente, bajo cuya autoridad está sujeto en lo concerniente al servicio.
- No observar buenas costumbres durante las horas de trabajo; entendiéndose por buenas costumbres todas las conductas directamente relacionadas y fundamentadas en el Reglamento Interno de Covalentes.

Llamada de atención	Amonestación verbal	Amonestación escrita	Despido
Consiste en un recordatorio sobre las conductas apropiadas y esperadas de todo colaborador conforme a lo indicado en el Reglamento Interno, así como los lineamientos, procesos y procedimientos de Covalentes	Consiste en una llamada de atención con apercibimiento, que se registra por escrito y constituye una advertencia sobre una falta cometida por parte del colaborador, señalada como conducta inapropiada o que va en contra de lo establecido en el Reglamento Interno de Covalentes, con el propósito de señalar e indicar que dicha conducta debe ser modificada de inmediato para evitar que el patrono proceda con acciones disciplinarias adicionales y que conlleven eventualmente la terminación del contrato laboral y el despido.	Consiste en una acción disciplinaria con apercibimiento, es decir, que se aplica como consecuencia de una conducta inapropiada o que va en contra de lo establecido, que es de mayor gravedad y/o por reincidencia de una conducta previamente señalada y registrada como falta a las obligaciones del colaborador; con el propósito de señalar e indicar que dicha conducta debe ser modificada de inmediato para evitar que el patrono proceda con acciones disciplinarias adicionales y que conlleven eventualmente a terminación del contrato laboral y el despido.	Es la acción disciplinaria que consiste en la terminación de la relación laboral por parte del patrono, como consecuencia de una falta cuya gravedad impide mantener dicha relación por las implicaciones o consecuencias que la conducta emitida por el colaborador conlleva o por la sola voluntad patronal, según lo que se establece en el Código de Trabajo de Costa Rica.

- No guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales u otros a los cuales tenga acceso debido a su servicio, así como los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio al patrono y cliente.

Faltas a las prohibiciones generales de los trabajadores

Se consideran faltas a las prohibiciones generales a los trabajadores las siguientes conductas:

- Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.
- Hacer durante el trabajo, o aún fuera del mismo si está portando el uniforme u otro elemento representativo de Covalentes, propaganda político-electoral o contraria a las instituciones democráticas del país, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción a la libertad religiosa, de expresión y las demás libertades incluidas en la Constitución Política. Lo mismo aplica para sus publicaciones en redes sociales.

Faltas graves

Se consideran faltas graves las siguientes conductas:

- Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono y cliente.
- Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior, contra algún compañero, cliente y cualquier otra persona ligada a Covalentes, durante el tiempo en que se ejecuten los trabajos, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina y se interrumpan las labores.
- Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio directo del patrono y cliente o cuando cause intencionalmente un daño material en las máquinas, herramientas, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el servicio.
- Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta y reiterada a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades, o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar, en perjuicio del patrono y cliente, las normas que éste o sus representantes en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando.
- Cuando el trabajador al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono y cliente, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo.
- Cuando el trabajador sufra prisión por sentencia ejecutoria.
- Proferir amenazas o tener un comportamiento violento en contra de sus compañeros de trabajo, clientes o contratistas de la organización.
- Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato de trabajo.

- Tratar de manera irrespetuosa a compañeros, subordinados, clientes y cualquier otra persona relacionada de forma directa o indirecta con Covalentes, entendiendo que esto incluye gritos, apodosos no deseados, comentarios ofensivos, rumores o cualquier otra cosa que denigre y ofenda a la persona. El acoso sexual.

CAPITULO 4 - INDUCCION DE CALIDAD

Pilares fundamentales de Calidad

- Estandarización de procesos.
- Resguardo de la información del cliente.
- Dar capacitación continua al personal.
- Mejora continua de la calidad del servicio.
- Eficiencia en la ejecución de resultados.

Misión, visión y valores

Misión

Nuestra razón de ser y existir son los clientes, nos esforzamos día con día para satisfacer sus necesidades, a través de servicios outsourcing y de soporte virtual administrativos, poniendo a su disposición el mejor equipo humano con alto estándar de calidad y servicio.

Visión

Nuestra organización se convertirá en la opción más consolidada de aquellos mercados que busquen adquirir un servicio de outsourcing virtual, poniendo a disposición de nuestros clientes un servicio de asistencia, calidad y de equipo humano comprometido.

Valores

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Excelencia.

Beneficios de la mejora de calidad

- Ayuda a los colaboradores a adquirir autodisciplina.
- Permite a los colaboradores reconocer problemas para su corrección.
- Señala puntos de mejora continua.
- Trabaja en un espacio limpio y ordenado.

- Desarrolla las tareas con precisión, orden y limpieza.
- Anuencia a la retroalimentación del cliente, compañeros y supervisor directo.
- Brinda servicios estandarizados.

CAPITULO 5 - COMPORTAMIENTOS DE LA CULTURA COVALENTES

Calidad en la empresa Covalentes

Es el compromiso de todos los colaboradores mantener la calidad y los estándares de la empresa. Así como reportar cualquier actividad o no conformidad que afecte los procesos de Covalentes.

Pilares estratégicos

Excelencia

1. Mantiene una actitud positiva y compromiso para lograr los objetivos con éxito.
2. Genera un buen ambiente para trabajar, tanto de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.
3. Mantiene su concentración y enfoque en los objetivos a alcanzar.
4. Acepta y asume responsabilidades.
5. Busca una retroalimentación sincera de los demás acerca de su propio desempeño y trabaja en cerrar las brechas.
6. Se compromete a dar lo mejor en todo lo que haga, y si su compromiso empieza a flaquear, solicita ayuda.
7. Disfruta diariamente de la oportunidad de hacer que las cosas se realicen.

Curiosidad

1. Busca constantemente recursos para mantenerse actualizado.
2. Aprende de sus errores o malas decisiones del pasado, convirtiendo un error en un aprendizaje.
3. Comparte sus aciertos y errores con otros para que sirva de aprendizaje.
4. Provee ideas nuevas de cómo hacer las cosas como resultado de su nivel constante de nuevos aprendizajes.
5. Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos.

Crecimiento

1. Se pregunta a sí mismo, "¿qué más puedo hacer para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados que deseo?"
2. Lleva un listado de sus pendientes y le da seguimiento constante.
3. Usa herramientas que le ayudan a monitorear sus objetivos o tareas.

4. Está alineado con la cultura y los valores organizacionales.
5. Es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras y puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás
6. Busca conocer muy bien como el negocio funciona, brindando soluciones rápidas y efectivas.
7. Es consciente de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Integridad

1. No le permite a nadie, incluyéndose a sí mismo, ocultar la verdad.
2. Reconoce cuanto antes la realidad, incluyendo sus problemas y desafíos.
3. No pierde tiempo o energía en cosas que no puede controlar o influencias.
4. Siempre cumple con todos los compromisos de entrega, en caso de existir una desviación en la fecha de entrega, se debe de comunicar al equipo coordinador para negociar posibles ajustes.
5. Siempre cuida todos los detalles en relación con la información de los clientes o propia de Epicentro y sus empresas relacionadas.
6. Escucha atentamente y responde utilizando su conocimiento del negocio y las diferentes posiciones en caso de conflicto.
7. Está claro en que para satisfacer las necesidades del cliente no debe recurrir a la ejecución de acciones no aprobadas o no contempladas en los procesos y procedimientos, así como en los tiempos de entrega.

Servicio

1. Siempre está abierto a colaborar con su equipo.
2. Constantemente brinda retroalimentación sana a su equipo.
3. Promueve el conflicto saludable entre el equipo para buscar ser cada vez más efectivo.
4. Siempre llega, al menos, 10min antes de cualquier reunión, sesión o similar que sea de carácter presencial.
5. Siempre está puntual en las sesiones que son virtuales.
6. Siempre comunica al equipo y clientes, si por alguna razón fuera de su control, no puede llegar puntual a cualquier compromiso.
7. Vela por tener buena presentación ante cualquier de los clientes, tanto internos como externos.
8. Evita tener conversaciones sobre política, deportes o religión con clientes.
9. Escucha siempre las necesidades del cliente y realiza anotaciones, que le permitan dar seguimiento a cualquier acuerdo, solicitud o proyecto que se converse o acuerde.

10. Enfocado en atender de manera efectiva, a tiempo y con resultados positivos, las demandas y necesidades del cliente.
11. Da mensajes claros cuando comunica las tareas y objetivos a los miembros del equipo del proyecto
12. Establece metas y métricas claras, que no permiten no tener ambigüedad.
13. Realiza reuniones eficientes periódicas para revisión de fechas y cumplimientos.
14. Lleva un control de todas las actividades por persona participante en el proyecto.

Indicadores

Los indicadores son características específicas, observables y medibles que pueden ser usadas para mostrar cambios y progreso.

Todos los indicadores se fundamentan con los siguientes pilares:

- Mejorar la calidad.
- Mejorar la efectividad.
- Mejorar la experiencia del cliente.

Cuando no se cumple con la meta de los indicadores se toman como “no conformidad”, la cual debe de ser seguida con un plan de acción de mejora.

Forms de calidad

En Covalentes contamos con 3 formularios de calidad:



No conformidad y planes de acción

Una “no conformidad” es el incumplimiento de un requisito preestablecido.

- Cuando se detecte una "No conformidad" por algún colaborador se le reporta directamente al supervisor.
- Se genera un plan de acción con una fecha límite para solucionar la situación.

CAPITULO 6 - DEBERES Y DERECHOS DE LOS CLIENTES

DERECHOS

- Ser informado(a) del nombre, los apellidos, el grado profesional y el puesto que desempeña el personal que le brinda atención.
- Recibir la información necesaria y, con base en ella, brindar o no su autorización para que le administren un determinado servicio.
- Recibir, sin distinción alguna, un trato digno con respeto, consideración y amabilidad.
- Aceptar o rechazar la propuesta de participar en otros proyectos.
- Recibir atención en un ambiente limpio, seguro y ordenado. Presentar reclamos, ante las instancias correspondientes del servicio brindado.

DEBERES

- Proporcionar la información más completa posible en relación con su necesidad.
- Cumplir las instrucciones e indicaciones que se le brinden.
- Responsabilizarse por las acciones u omisiones, cuando no cumpla con las instrucciones brindadas por su proveedor del servicio.
- Respetar los derechos del personal.
- Dar claridad sobre las fechas de entrega y el servicio esperado.

FORMULARIO DE CONFIRMACIÓN DE LECTURA DE MANUAL DEL COLABORADOR

Para obtener más información, visite [este sitio](#).

7.2 ANEXO 2: MANUAL DE CALIDAD PARA EL CLIENTE.

CAPÍTULO 1 - CÓDIGO DE CONDUCTA

- propiedad de Covalentes. Esto es extensivo a clientes directos e indirectos.
- Es obligatorio evitar cualquier relación o conducta que provoque un conflicto de interés con la organización, sus colaboradores, clientes y otras personas ligadas con la empresa.

Alcohol y estupefacientes

- Queda terminantemente prohibido brindar servicios bajo los efectos del alcohol o drogas.
- Si un colaborador da servicios bajo los efectos del alcohol o drogas, se amonestará y se le pedirá que se retire.

CAPÍTULO 2 - ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Reprogramación de reuniones

- En caso de tardía o ausencia a las reuniones programadas, el cliente debe avisar con al menos una hora de anticipación que estará retrasado o no se presentará, para proceder a la reprogramación de la reunión.
- El asistente se encargará de la coordinación y reprogramación de la reunión, previamente acuerde con el interesado directo.

Nota: En caso de 2 o más cancelaciones seguidas, el asistente procederá a informar a su supervisor para informar al cliente.

Capítulo 3 - REGLAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Contrato de trabajo

- El contrato de trabajo está establecido conforme a lo indicado en el Código de Trabajo de Costa Rica en todos sus extremos sobre lo que conlleva la relación laboral.
- Preguntarle a Jorge.

Clasificación de los clientes

En la organización se cuenta con un solo tipo de clientes, por el tipo de contrato y por el tipo de servicio que adquieren:

- Clientes directos.

Feridos sugeridos

Los feriados de ley, por lo tanto de pago obligatorio, son los siguientes:

01 de enero Primer día del año	11 de abril Batalla de Rivas, Juan Santamaría	Jueves y Viernes Santos Semana Santa	01 de mayo Día del Trabajador
25 de Julio Anexión de Guanacaste	15 de agosto Día de la Madre	15 de Septiembre Independencia de Costa Rica	25 Diciembre Navidad

Se espera que todos los colaboradores cumplan con las siguientes reglas generales durante las horas de servicio, en las diferentes áreas de trabajo:

Vacaciones

- **Conforme a la legislación costarricense, todo colaborador tiene derecho al disfrute de 2 semanas de vacaciones al año. Verlo con Vane (Jorge)**
- Las vacaciones deben ser aprobadas por el supervisor directo y el cliente.
- El disfrute de las vacaciones está sujeto a que el colaborador cuente con días disponibles.
- El colaborador podrá disfrutar de sus vacaciones de acuerdo con los siguientes periodos o fechas: Cualquier día del año, definiendo el día de común acuerdo entre el cliente y el trabajador, teniendo siempre en cuenta las necesidades del negocio.

Permisos especiales

- Cualquier permiso para ausentarse del trabajo (de la misma forma que las vacaciones) debe ser solicitado al supervisor inmediato y al cliente (que coincida con el horario del servicio) y aprobado por éste.
- *Nacimiento de un hijo:* de acuerdo con la legislación costarricense, el colaborador que vaya a ser padre contará con dos días de permiso con goce de salario a partir de la fecha de nacimiento de su hijo (a). Para hacer uso de este beneficio se debe presentar el acta de nacimiento correspondiente a su supervisor inmediato y el cliente.
- *Fallecimiento de un familiar (primer grado de consanguinidad):* Cuando una persona del círculo familiar inmediato fallezca, Covalentes otorgará un permiso con goce de salario al colaborador que ha sufrido la pérdida, conforme a lo que indica la legislación costarricense. Para hacer uso de este beneficio se debe presentar el acta de defunción correspondiente a su supervisor inmediato y el cliente.

Nota: Se considera familiar inmediato a los hijos, padres, hermanos y cónyuge.

Expediente del colaborador

- El área administrativa, es el responsable directo de la creación y mantenimiento del Expediente del Colaborador.

- El acceso a la información contenida en el expediente del colaborador es estrictamente confidencial y exclusivamente para uso interno de la operación de negocio de Covalentes.

Nota: En caso de que el cliente precise esta información, debe hacer solicitud de esta al área administrativa de Covalentes.

Guía de Acciones Disciplinarias

- Una “acción disciplinaria” es toda consecuencia ligada a un comportamiento en particular que va en contra de las políticas y lineamientos establecidos, las descripciones de puesto y en el Reglamento Interno de Covalentes, los cuales se han creado para asegurar la generación y mantenimiento de un adecuado ambiente laboral, regido por los principios y valores de la empresa.
- La aplicación de una acción disciplinaria incluye un debido proceso que consta de etapas, definidas a partir del tipo y gravedad de la falta cometida por el colaborador, como se verá en la siguiente página.
- El supervisor directo y del cliente de cada colaborador es el responsable de supervisar el desempeño y cumplimiento de las labores por parte del colaborador y, por lo tanto, de aplicar las acciones disciplinarias que correspondan.

Con respecto a faltas a las obligaciones generales de los trabajadores

- Las faltas en que incurran los colaboradores serán sancionadas según las medidas disciplinarias que a continuación se indican: *a) Llamada de atención, b) Amonestación verbal, c) Amonestación escrita, d) Despido.*

Nota: Estas medidas disciplinarias deben ser documentadas e informadas al área administrativa de Covalentes a través de un formulario llamado Auditoría de expedientes administrativos, para que procedan a la aplicación de medidas disciplinarias según corresponda.

Faltas a las obligaciones generales de los clientes

- No brindar u omitir información importante al momento de solicitar o el durante desarrollo del servicio.
- No determinar las fechas de entrega del servicio adquirido.
- Retrasar constantemente o no presentarse a las reuniones programadas sin previo aviso.
- No guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales u otros a los cuales tenga acceso debido a su servicio, así como los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio a Covalentes.

Faltas a las prohibiciones generales de los clientes

Se consideran faltas a las prohibiciones generales a los clientes las siguientes conductas:

- Hacer durante el trabajo, propaganda político-electoral o contraria a las instituciones democráticas del país, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción a la libertad religiosa, de expresión y las demás libertades incluidas en la Constitución Política.

Faltas graves de los clientes

Se consideran faltas graves las siguientes conductas:

- Cuando el cliente se conduzca durante labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su colaborador o Covalentes.
- Cuando el cliente cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior, contra algún colaborador o cualquier otra persona ligada a Covalentes, durante el tiempo en que se ejecuten los trabajos, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina y se interrumpen las labores.
- Cuando el cliente cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio directo de Covalentes o cuando cause intencionalmente un daño material en las máquinas, herramientas, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el servicio.
- Cuando el cliente se niegue de manera manifiesta y reiterada a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades, o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar, en perjuicio del patrono y cliente, las normas que éste o sus representantes en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando.
- Proferir amenazas o tener un comportamiento violento en contra de sus colaboradores, o contratistas de la organización.
- Cuando el cliente incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato de trabajo.
- Tratar de manera irrespetuosa a colaboradores, subordinados, y cualquier otra persona relacionada de forma directa o indirecta con Covalentes, entendiéndose que esto incluye gritos, apodosos no deseados, comentarios ofensivos, rumores o cualquier otra cosa que denigre y ofenda a la persona.
- El acoso sexual.

CAPITULO 4 - INDUCCION DE CALIDAD

Pilares fundamentales de Calidad

- Estandarización de procesos.
- Resguardo de la información del cliente.
- Dar capacitación continua al personal.
- Mejora continua de la calidad del servicio.
- Eficiencia en la ejecución de resultados.

Misión, visión y valores

Misión

Nuestra razón de ser y existir son los clientes, nos esforzamos día con día para satisfacer sus necesidades, a través de servicios outsourcing y de soporte virtual administrativos, poniendo a su disposición el mejor equipo humano con alto estándar de calidad y servicio.

Visión

Nuestra organización se convertirá en la opción más consolidada de aquellos mercados que busquen adquirir un servicio de outsourcing virtual, poniendo a disposición de nuestros clientes un servicio de asistencia, calidad y de equipo humano comprometido.

Valores

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Transparencia.
- Excelencia.

Beneficios de la mejora de calidad

- Ayuda a los colaboradores a adquirir autodisciplina.
- Permite a los colaboradores reconocer problemas para su corrección.
- Señala puntos de mejora continua.
- Trabaja en un espacio limpio y ordenado.
- Desarrolla las tareas con precisión, orden y limpieza.
- Anuencia a la retroalimentación del cliente, compañeros y supervisor directo.
- Brinda servicios estandarizados.

CAPITULO 5 - COMPORTAMIENTOS DE LA CULTURA COVALENTES

Calidad en la empresa Covalentes

Es el compromiso de todos los colaboradores mantener la calidad y los estándares de la empresa. Así como reportar cualquier actividad o no conformidad que afecte los procesos de Covalentes.

Pilares estratégicos

Excelencia

1. Mantiene una actitud positiva y compromiso para lograr los objetivos con éxito.

2. Genera un buen ambiente para trabajar, tanto de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.
3. Mantiene su concentración y enfoque en los objetivos a alcanzar.
4. Acepta y asume responsabilidades.
5. Busca una retroalimentación sincera de los demás acerca de su propio desempeño y trabaja en cerrar las brechas.
6. Se compromete a dar lo mejor en todo lo que haga, y si su compromiso empieza a flaquear, solicita ayuda.
7. Disfruta diariamente de la oportunidad de hacer que las cosas se realicen.

Curiosidad

1. Busca constantemente recursos para mantenerse actualizado.
2. Aprende de sus errores o malas decisiones del pasado, convirtiendo un error en un aprendizaje.
3. Comparte sus aciertos y errores con otros para que sirva de aprendizaje.
4. Provee ideas nuevas de cómo hacer las cosas como resultado de su nivel constante de nuevos aprendizajes.
5. Puede relacionar conceptos aparentemente inconexos.

Crecimiento

1. Se pregunta a sí mismo, "¿qué más puedo hacer para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados que deseo?"
2. Lleva un listado de sus pendientes y le da seguimiento constante.
3. Usa herramientas que le ayudan a monitorear sus objetivos o tareas.
4. Está alineado con la cultura y los valores organizacionales.
5. Es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras y puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás.
6. Busca conocer muy bien como el negocio funciona, brindando soluciones rápidas y efectivas.
7. Es consciente de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Integridad

1. No le permite a nadie, incluyéndose a sí mismo, ocultar la verdad.
2. Reconoce cuanto antes la realidad, incluyendo sus problemas y desafíos.
3. No pierde tiempo o energía en cosas que no puede controlar o influencias.

4. Siempre cumple con todos los compromisos de entrega, en caso de existir una desviación en la fecha de entrega, se debe de comunicar al equipo coordinador para negociar posibles ajustes.
5. Siempre cuida todos los detalles en relación con la información de los clientes o propia de Epicentro y sus empresas relacionadas.
6. Escucha atentamente y responde utilizando su conocimiento del negocio y las diferentes posiciones en caso de conflicto.
7. Está claro en que para satisfacer las necesidades del cliente no debe recurrir a la ejecución de acciones no aprobadas o no contempladas en los procesos y procedimientos, así como en los tiempos de entrega.

Servicio

1. Siempre está abierto a colaborar con su equipo.
2. Constantemente brinda retroalimentación sana a su equipo.
3. Promueve el conflicto saludable entre el equipo para buscar ser cada vez más efectivo.
4. Siempre llega, al menos, 10min antes de cualquier reunión, sesión o similar que sea de carácter presencial.
5. Siempre está puntual en las sesiones que son virtuales.
6. Siempre comunica al equipo y clientes, si por alguna razón fuera de su control, no puede llegar puntual a cualquier compromiso.
7. Vela por tener buena presentación ante cualquier de los clientes, tanto internos como externos.
8. Evita tener conversaciones sobre política, deportes o religión con clientes.
9. Escucha siempre las necesidades del cliente y realiza anotaciones, que le permitan dar seguimiento a cualquier acuerdo, solicitud o proyecto que se converse o acuerde.
10. Enfocado en atender de manera efectiva, a tiempo y con resultados positivos, las demandas y necesidades del cliente.
11. Da mensajes claros cuando comunica las tareas y objetivos a los miembros del equipo del proyecto
12. Establece metas y métricas claras, que no permiten no tener ambigüedad.
13. Realiza reuniones eficientes periódicas para revisión de fechas y cumplimientos.
14. Lleva un control de todas las actividades por persona participante en el proyecto.

Normas de calidad

En Covalentes contamos con 3 formularios para evaluar la calidad:



Nota: Estos formularios deben ser llenados de forma mensual durante el periodo de prueba del colaborador. Luego de este periodo cada formulario deberá ser llenado trimestral a partir de la última evaluación.

No conformidad y planes de acción

Una “no conformidad” es el incumplimiento de un requisito preestablecido.

- Cuando se detecte una "No conformidad" por algún colaborador se le reporta directamente al supervisor, para que este genere un plan de acción con una fecha límite para solucionar la situación.

Nota: Esta no conformidad debe ser documentada e informada al área administrativa de Covalentes a través de un formulario llamado Auditoría de calidad, para que proceda a la implementación de planes de acción.

CAPITULO 6 - DEBERES Y DERECHOS DE LOS CLIENTES

DERECHOS

- Ser informado(a) del nombre, los apellidos, el grado profesional y el puesto que desempeña el personal que le brinda atención.
- Recibir la información necesaria y, con base en ella, brindar o no su autorización para que le administren un determinado servicio.
- Recibir, sin distinción alguna, un trato digno con respeto, consideración y amabilidad.
- Aceptar o rechazar la propuesta de participar en otros proyectos.
- Recibir atención en un ambiente limpio, seguro y ordenado. Presentar reclamos, ante las instancias correspondientes del servicio brindado.

DEBERES

- Proporcionar la información más completa posible en relación con su necesidad.
- Cumplir las instrucciones e indicaciones que se le brinden.
- Responsabilizarse por las acciones u omisiones, cuando no cumpla con las instrucciones brindadas por su proveedor del servicio.

- Respetar los derechos del personal.
- Dar claridad sobre las fechas de entrega y el servicio esperado.

Confirmación de lectura del Manual del Cliente

7.3 ANEXO 3: PERFIL DE PUESTO ASISTENTE VIRTUAL JUNIOR



Fecha de creación: 21-Jan-23
 Fecha de aprobación: 21-Jan-23
 Fecha de actualización: 21-Jan-23

Descripción de Puesto

Código del puesto:
EIE-CR-002

Título de la Posición: **Junior**
 Departamento: **Asistente virtual**

Misión del Puesto

Brindar apoyo de manera remota a empresas o empresarios, prestando servicios de soporte administrativo a múltiples clientes, en diversas industrias, trabajando desde cualquier ubicación.

Funciones del Puesto

Qué		Para qué
Soporte en: Epicentro		
Realizar	Manejar la comunicación a través de todos los canales (correo electrónico, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, etc.).	Lograr la comunicación y el orden con clientes y sus necesidades.
Realizar	Brindar servicio de asistencia administrativa personalizada.	Mantener el orden de las tareas pendientes y cumplir con las fechas de entrega correspondientes.
Documentar	Registrar los procedimientos utilizados para dar seguimiento a las tareas de los clientes.	Mantener un control estricto de la calidad del servicio que se está brindando.
Realizar	Ingresar las horas efectivas de los proyectos en las plataformas oficiales de la organización.	Seguimiento y control de la productividad y calidad de los colaboradores.
Mantener	Control de la documentación por carpetas para cada uno de los clientes.	Mantener las buenas prácticas de documentación.
Realizar	Reuniones, seguimiento de tareas junto con clientes.	Garantizar el nivel de servicio y calidad a los clientes y la comunidad.

Responsabilidades

Supervisión ejercida:
 No aplica

Supervisión recibida:
 Se requiere de supervisión constante como seguimiento de las funciones asignadas

Presupuestos a cargo:
 No aplica

Activos a Cargo:
 No aplica

Habilidades para desempeñar el puesto

Gran actitud de servicio.
 Persona organizada y ordenada.
 Atención al detalle.
 Orientación a resultados y logros.
 Proactividad e iniciativa en el desarrollo de su puesto.

Competencias

Específicas de la Posición

Responsabilidad
 Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.

Comunicación eficaz
 Capacidad para escuchar y entender al cliente, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Disciplina
 Capacidad para obedecer al método de trabajo, demuestra compromiso y realiza con constancia sus tareas. Utiliza de manera eficiente el tiempo asignado para sus labores y obtiene buenos resultados.

Generales

Compromiso con la calidad de trabajo
 Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Enfocado a los objetivos
 Actitud y disciplina que supone la organización y planificación priorizada de las acciones a cargo con el fin de alcanzar las metas propuestas. Administra su jornada de forma eficiente para cumplir en tiempo y forma las tareas pendientes.

Mejora continua
 Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Cultura de servicio
 Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Perfil del Puesto

Requisito Académico: Bachiller en educación media o Técnico medio en alguna especialidad. (Concluido)
 Idiomas: Preferiblemente.
 Otros Conocimientos: Manejo de sistemas de cómputo.
 Años de Experiencia: No requerida para el puesto.

Condiciones de trabajo

Ambiente y riesgos relacionados: Trabajo de oficina y riesgos ergonómicos inherentes al desarrollo del puesto.
Esfuerzo físico o mental: Demanda alta concentración mental para la elaboración de sus funciones

Aprobador por: Gerencia General

Fecha: 20 de enero del 2023

7.4 ANEXO 4: PERFIL DE PUESTO ASISTENTE VIRTUAL SENIOR.



**Código del
puesto:
COV-CR-002**

Descripción de Puesto

Fecha de creación: 21-ene-23
Fecha de aprobación: 21-ene-23
Fecha de actualización: 21-ene-23

Título de la Posición: **Senior**
Departamento: **Asistente Virtual**

Misión del Puesto

Brindar apoyo de manera remota a empresas o empresarios, prestando servicios de soporte administrativo, creativo y técnico a múltiples clientes, en diversas industrias, trabajando desde cualquier ubicación.

Funciones del Puesto

	Qué	Para qué
Realizar	Manejar la comunicación a través de todos los canales (correo electrónico, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, etc.) según se acuerde con el cliente.	Lograr la comunicación y el orden con clientes y sus necesidades.
Realizar	Brindar soporte técnico y especializado.	Garantizar el nivel de servicio y calidad a los clientes y la cultura de la organización.
Brindar	Apoyar en la creación de las estrategias comerciales y técnicas.	Garantizar valor especializado y único a los clientes
Documentar	Procesos y procedimientos del trabajo y proyectos que se realizan con ayuda del equipo de operaciones & proyectos.	Estandarización y documentación de la información para mantener los controles de calidad.
Realizar	Ingreso de horas en proyectos en las plataformas oficiales de la organización	Seguimiento y control de la productividad y calidad de los colaboradores
Mantener	Control de la documentación por carpetas para cada uno de los clientes.	Mantener las buenas prácticas de documentación
Brindar	Investigar y buscar información en Internet para brindar informes detallados y especializados.	Garantizar el nivel de servicio y calidad a los clientes, asegurando
Realizar	Crear y gestionar las bases de datos	Garantizar la toma de datos para una posible estrategia de información
Actualizar	Actualizar los procedimientos, manuales y políticas relacionados a su puesto.	Garantizar la estandarización y las buenas prácticas de Covalentes.
Comunicar	De manera oportuna toda desviación en proyectos, tareas o compromisos realizados con el cliente al área administrativa de Covalentes, por medio del correo de soporte.	Brindar comunicación y buena relación con los clientes a largo plazo.
Realizar	Dar seguimiento de tareas junto con clientes a través de reuniones.	Garantizar el nivel de servicio y calidad a los clientes y la comunidad

Responsabilidades

Supervisión ejercida
No aplica

Supervisión recibida

Se requiere de supervisión constante como seguimiento de las funciones asignadas por parte del área administrativa y el cliente.

Activos a Cargo:
No aplica

Habilidades para desempeñar el puesto

Gran actitud de servicio.
Persona organizada y ordenada.
Atención al detalle.
Orientación a resultados y logros.
Proactividad e iniciativa en el desarrollo de su puesto.

Competencias

Específicas de la Posición

Responsabilidad

Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.

Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al cliente y personas de la organización, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que

Disciplina

Capacidad para obedecer al método de trabajo, demuestra compromiso y realiza con constancia sus tareas. Utiliza de manera eficiente el tiempo asignado para sus labores y obtiene buenos resultados.

Generales

Enfocado a los objetivos

Actitud y disciplina que supone la organización y planificación priorizada de las acciones a cargo con el fin de alcanzar las metas propuestas. Administra su jornada de forma eficiente para cumplir en tiempo y forma las tareas pendientes.

Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la

Mejora continua

Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Cultura de servicio

Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Perfil del Puesto

Requisito Académico	Bachiller Universitario.
Idiomas	Dependiendo de la solicitud del cliente.
Otros Conocimientos	Manejo de sistemas de cómputo.
Años de Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en labores administrativas o técnicas.


Condiciones de trabajo

Ambiente y riesgos relacionados: Trabajo de oficina y riesgos ergonómicos inherentes al desarrollo del puesto.
Esfuerzo físico o mental: Demanda alta concentración mental para la elaboración de sus funciones

Aprobador por:
Gerencia General.

Fecha: 21 de enero del 2023.

7.5 ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.

	Covalentes	Código	COV.ADM.01
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de contratación del servicio.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de contratación del servicio de Covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Aprobador.
Cliente.	Responsable.
Asistente virtual.	Informado.

Frecuencia

Depende de la demanda del servicio.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del cliente.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el cliente al contratar el servicio de asistencia virtual.

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Contactar al área administrativa de Covalentes para adquirir el servicio. (SLA respuesta 24 h)	Cliente.
2	Coordinar una reunión con el cliente a través de la plataforma TEAMS.	Área administrativa.

	Covalentes	Código	COV.ADM.01
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de contratación del servicio.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

3	Mostrar el catálogo de servicios de asistencia virtual que ofrece la empresa Covalentes.	Área administrativa.
4	Determinar el (los) tipo (s) de servicio (s) que el cliente desea adquirir con Covalentes.	Cliente.
5	Preparar y enviar la propuesta de servicios al cliente. (SLA 24h)	Área administrativa.
6	Analizar propuesta y toma de decisión.	Cliente.
7	En caso de aceptar: Determinar los detalles para la elaboración del contrato de servicio. (En caso de no aprobar, se archiva)	Área administrativa/ Cliente.
8	Elaborar el contrato con las cláusulas correspondientes al alcance del servicio.	Área administrativa.
9	Enviar el contrato para la aprobación y firma del cliente.	Área administrativa.
10	Aprobar el contrato.	Cliente.
11	Formalizar el contrato.	Área administrativa.
Fin del <u>proceso</u> .		


Referencias

COV.ADM.01 Procedimiento de Contratación del servicio.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.6 ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE ALCANCE DE OBJETIVOS.

	Covalentes	Código	COV.ADM.02
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de alcance de objetivos. (Reunión inicial con el cliente)	Sustituya	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el alcance de los objetivos que determina el cliente según las necesidades de las que se hará cargo el asistente virtual.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Consultado/Informado.
Cliente.	Aprobador.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Mensuales.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área de trabajo del asistente virtual.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Asignar el asistente virtual más apto para el cliente.	Área administrativa.
2	Coordinar reunión inicial con el cliente a través de la plataforma TEAMS.	Asistente virtual.
3	Determinar las tareas para el alcance de los objetivos del servicio.	Cliente.

	Covalentes	Código	COV.ADM.02
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de alcance de objetivos. (Reunión inicial con el cliente)	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

4	Proponer una asignación de tiempo para llevar a cabo cada una de las tareas, en conjunto con el cliente.	Asistente virtual.
5	Determinar la forma para la entrega de informes de seguimiento de las tareas a cargo del asistente virtual.	Cliente.
6	Establecer fechas para la revisión del cumplimiento de objetivos, según la frecuencia que sugiera el cliente.	Cliente.
Fin del proceso .		


Referencias

COV.ADM.02 Procedimiento de alcance de objetivos.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.7 ANEXO 7: PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.

	Covalentes	Código	COV.ADM.03
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de servicio al cliente.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de atención al cliente por medio de canales virtuales.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Informado/Consultado
Cliente.	Aprobador.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Diaria.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área de trabajo del asistente virtual.

Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
COV.ADM.02	Procedimiento de alcance de objetivos.	Determina las tareas correspondientes al asistente virtual según las necesidades del cliente.
COV.ADM.05	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Establece los pasos a seguir para el ingreso correcto de horas al sistema Odoo.

	Covalentes	Código	COV.ADM.03
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de servicio al cliente.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Recibir consultas a través de WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, Teléfono, Correo electrónico.	Asistente virtual.
2	Responder a la consulta del cliente a través de WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, Teléfono, Correo electrónico.	Asistente virtual.
3	Evaluar la necesidad del cliente para dar seguimiento a su consulta.	Asistente virtual.
4	Dar seguimiento a la consulta del cliente.	Asistente virtual.
5	Desarrollar los procedimientos necesarios para atención de la necesidad del cliente.	Asistente virtual.
6	Enviar evaluación de servicio al cliente al finalizar el proceso a través de WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, Teléfono, Correo electrónico. (Encuesta)	Asistente virtual.
7	Documentar en las carpetas del OneDrive de cada cliente los informes de la atención brindada.	Asistente virtual.
8	Cargar en el sistema las horas de atención al cliente por proyecto.	Asistente virtual.
Fin del proceso .		


Referencias

COV.ADM.03 Procedimiento de servicio al cliente.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.8 ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DEL CLIENTE.

	Covalentes	Código	COV.ADM.04
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de control de documentación del cliente.	Sustituya	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Objetivo de procedimiento

Gestionar el procedimiento a seguir para la creación de carpetas en OneDrive y el resguardo de información para cada cliente.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

{R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado}

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Consultado/Informado.
Cliente.	Aprobador.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Diario.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área de trabajo del asistente virtual, y en la plataforma OneDrive.


Políticas relacionadas al procedimiento


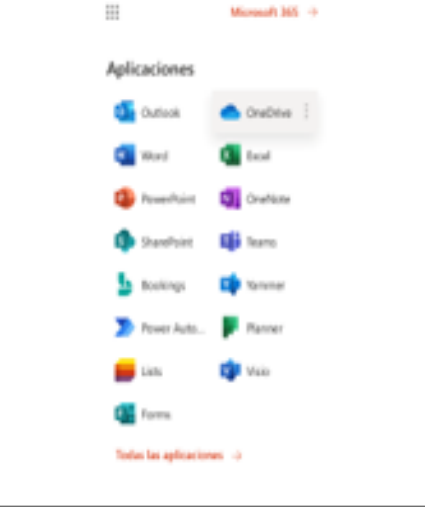
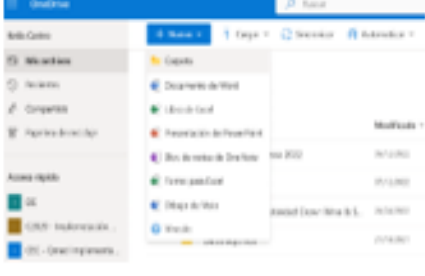
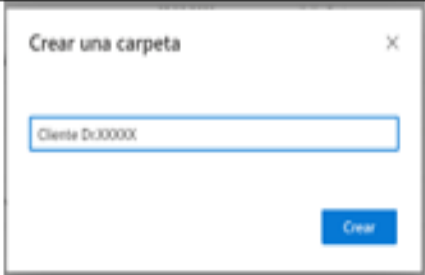
Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:


Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.


Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Imagen de referencia	Responsable
---	--------------------------------	----------------------	-------------

	Covalentes	Código	COV.ADM.04
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de control de documentación del cliente.	Sustituya	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

1	Ingresar a su cuenta Office 365.		Asistente virtual.
2	Accesar al OneDrive de asistencia virtual.		Asistente virtual.
3	Crear una carpeta con el nombre del cliente.		Asistente virtual.
4	Cargar diariamente los documentos correspondientes al seguimiento de las tareas con el cliente.		Asistente virtual.

	Covalentes	Código	COV.ADM.04
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de control de documentación del cliente.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

5	Enviar semanalmente el informe con el estatus de las tareas por medio de correo electrónico.		Asistente virtual.
Fin del proceso.			


Referencias

COV.ADM.04 Procedimiento de control de documentación del cliente.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.9 ANEXO 9: PROCEDIMIENTO PARA CARGAR HORAS EN EL SISTEMA.

	Covalentes Departamento Administrativo	Código	COV.ADM.05
		Revisión	1.0
	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	4

Objetivo de procedimiento

Gestionar el procedimiento a seguir para agregar las horas laboradas al sistema ~~Qdoo~~.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Aprobador.
Cliente.	Informado.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Diario.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área de trabajo del asistente virtual, y en la plataforma ~~Qdoo~~.


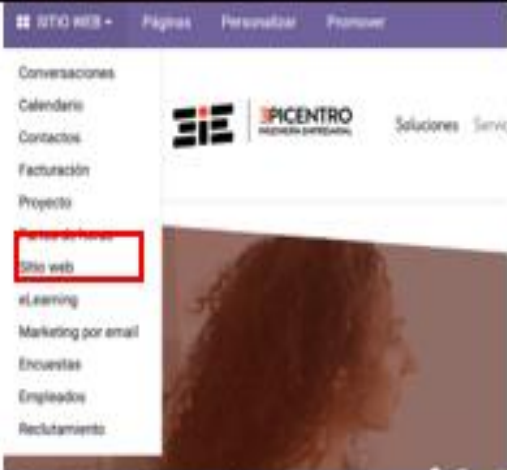
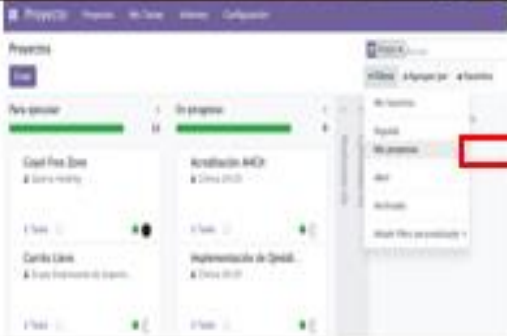
Políticas relacionadas al procedimiento


Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

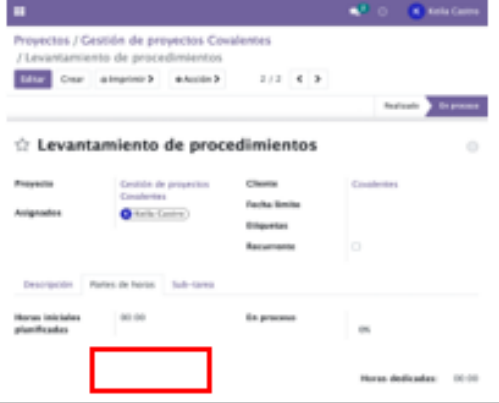

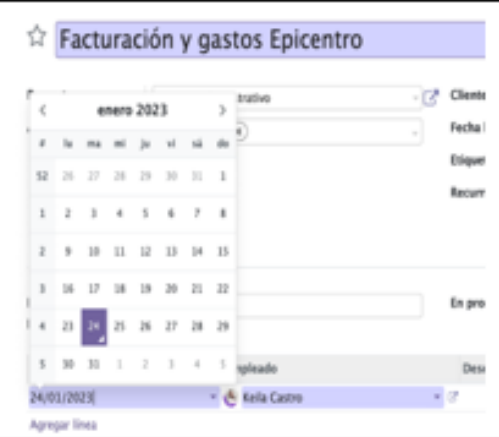
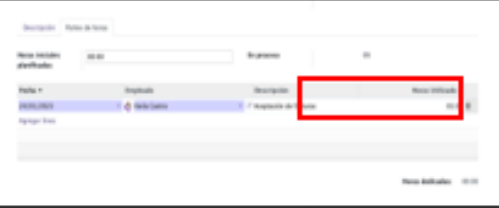

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.


	Covalentes	Código	COV.ADM.05
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	4

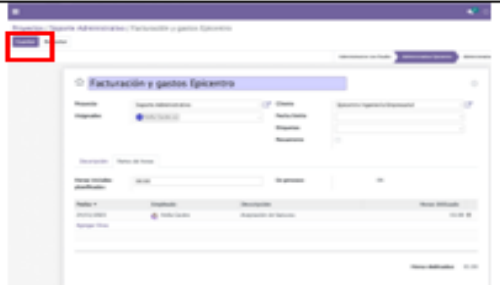
Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Imagen de referencia	Responsable
1	Ingresar a la plataforma de Covalentes.		Asistente virtual.
2	Accesar a la pestaña de proyecto.		Asistente virtual.
3	Filtrar los proyectos según su nombre o categoría. / Buscar entre la lista el nombre correspondiente a su proyecto.		Asistente virtual.

	Covalentes	Código	COV.ADM.05
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	4

4	Seleccionar la pestaña de partes de horas.		Asistente virtual.
5	Agregar una línea.		Asistente virtual.
6	Seleccionar la fecha correspondiente a la tarea realizada.		Asistente virtual.
7	Describir la tarea realizada.		Asistente virtual.
8	Incluir la cantidad de horas en tiempo efectivo.		Asistente virtual.

	Covalentes	Código	COV.ADM.05
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	4

9	Guardar la información digitada.		Asistente virtual.
10	Validar que se registrara la información en partes por horas.		Asistente virtual.
Fin del proceso.			


Referencias

COV.ADM.05 Procedimiento para cargar horas en el sistema.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.10 ANEXO 10: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE EXPEDIENTE.

	Covalentes	Código	COV.ADM.06
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de auditoría de expediente.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el procedimiento para la revisión de los expedientes de los colaboradores de la empresa Covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Responsable.
Asistente virtual.	Consultado.

Frecuencia

Semestral.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.

Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
-	Hoja de datos personales.	Contiene la información necesaria para registrar al personal de la empresa Covalentes.

	Covalentes	Código	COV.ADM.06
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de auditoría de expediente.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Solicitar información personal y atestados al colaborador.	Área administrativa.
2	Documentar los datos de los colaboradores.	Área administrativa.
3	Crear un expediente con los documentos solicitados.	Área administrativa.
4	Resguardar los expedientes de los colaboradores en el área administrativa de la empresa Covalentes.	Área administrativa.
5	Revisar los expedientes cada 6 meses.	Área administrativa.
6	Actualizar la información de los expedientes en caso de ser necesario.	Área administrativa.
Fin del proceso.		


Referencias

COV.ADM.06 Procedimiento de auditoría de expediente.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.11 ANEXO 11: PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE VACACIONES.

	Covalentes	Código	COV.ADM.07
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para solicitud de vacaciones.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Objetivo de procedimiento

Gestionar el procedimiento para la solicitud de vacaciones.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Aprobador.
Cliente.	Consultado/Informado.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Bajo requerimiento.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.

Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
-	Boleta de solicitud de vacaciones y permisos.	Es el documento que debe llenar con la información necesaria para solicitar vacaciones o permisos.


	Covalentes	Código	COV.ADM.07
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para solicitud de vacaciones.	Sustituya	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Verificar la disponibilidad de días acumulados para solicitud de vacaciones.	Asistente virtual.
2	Coordinar con el cliente las tareas pendientes y las fechas para entregables.	Asistente virtual.
3	Coordinar con el área administrativa de Covalentes la disponibilidad de personal para cubrir el periodo de vacaciones.	Asistente virtual.
4	Accesar al formulario de solicitud de vacaciones o permiso.	
5	Llenar el formulario de solicitud de vacaciones o permiso.	Asistente virtual.
6	Enviar con mínimo 8 días de antelación el formulario de solicitud de vacaciones o permiso al encargado del área administrativa de Covalentes.	Asistente virtual.
7	Revisar con el cliente la solicitud de vacaciones o permiso del asistente virtual.	Área administrativa/ Cliente.
7	Aprobar el formulario de solicitud de vacaciones o permiso durante los siguientes 3 días hábiles. Nota: En caso de vacaciones, permiso de salud, licencia o fallecimiento, Covalentes debe negociar con el cliente posibles sustituciones temporales.	Área administrativa.
8	Informar al cliente la aprobación a la solicitud de vacaciones o permisos.	Asistente virtual.
9	Aportar comprobantes en caso de ser una situación de permiso de salud, licencias o fallecimiento.	Asistente virtual.
Fin del proceso.		

Referencias


COV.ADM. Procedimiento para solicitud de vacaciones.

	Covalentes	Código	COV.ADM.07
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento para solicitud de vacaciones.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.12 ANEXO 12: PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

	Covalentes	Código	COV.ADM.08
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de reclutamiento de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de selección de talento humano para la empresa covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Responsable.
Supervisor.	Aprobador.

Frecuencia

Depende de la demanda del servicio.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Postear el anuncio en la plataforma LinkedIn para cubrir la plaza vacante.	Área administrativa.
2	Recibir las ofertas de los postulantes.	Área administrativa.
3	Filtrar las ofertas recibidas.	Área administrativa.
4	Evaluar las ofertas recibidas.	Área administrativa.
5	Enviar un link con el formulario de información complementaria.	Área administrativa

	Covalentes	Código	COV.ADM.08
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de reclutamiento de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

6	Filtrar nuevamente la información con respecto a las respuestas del formulario.	Área administrativa.
7	Coordinar la primera (con la encargada del área administrativa) entrevista con los candidatos postulantes.	Área administrativa.
8	Evaluar la información con respecto a la primera entrevista, para enviar una terna al supervisor.	Área administrativa.
9	Coordinar la segunda entrevista (con el supervisor) para los candidatos postulantes dentro de la terna.	Área administrativa.
10	Realizar la segunda entrevista a los candidatos postulantes dentro de la terna.	Supervisión.
11	Seleccionar el candidato para el puesto.	Supervisión.
12	Contactar el candidato para la elaboración del contrato. Nota: En caso de que no elegir ningún candidato, se debe iniciar el proceso nuevamente.	Área administrativa.
Fin del proceso .		


Referencias

COV.ADM.08 Procedimiento de reclutamiento de personal.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.13 ANEXO 13: PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

	Covalentes	Código	COV.ADM.09
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de contratación de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de contratación de talento humano para la empresa covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Responsable.
Supervisor.	Responsable.

Frecuencia

Depende de la demanda del servicio.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.

Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
-	Checklist de información personal.	Contiene la lista de los documentos que se le solicitarán a los colaboradores para guardar en su expediente laboral.
-	Contrato laboral.	Es un acuerdo que vincula legalmente y define la relación laboral entre el empleador y el empleado.

	Covalentes	Código	COV.ADM.09
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de contratación de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

-	Acuerdo de confidencialidad.	Contiene un acuerdo de voluntades que genera «derechos y obligaciones relativos», es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes.
---	------------------------------	---

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Contactar el candidato seleccionado.	Área administrativa.
2	Coordinar la fecha de formalización del contrato.	Área administrativa.
3	Solicitar los documentos en físico para verificarlos.	Área administrativa.
4	Verificar los documentos contra el checklist checklist de información personal. Nota: Esto se lleva a cabo el día de la formalización del contrato.	Área administrativa.
5	Leer el contrato laboral y el acuerdo de confidencialidad.	Área administrativa
6	Formalizar el contrato laboral y el acuerdo de confidencialidad.	Área administrativa.

Fin del ~~proceso~~ proceso.


Referencias

COV.ADM.09 Procedimiento de contratación de personal.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.14 ANEXO 14: PROCESO DE INDUCCIÓN.

	Covalentes	Código	COV.ADM.10
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de inducción de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de inducción para el personal de la empresa covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

[R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado]

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Responsable.
Supervisor.	Responsable.

Frecuencia

Depende de la demanda del servicio.


Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.

Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
COV.ADM.02	Procedimiento de alcance de objetivos.	Delimita las funciones a considerar durante la reunión inicial con el cliente.
COV.ADM.03	Procedimiento de servicio al cliente.	Determina los pasos a seguir para dar un adecuada atención al cliente.
COV.ADM.04	Procedimiento de control de documentación.	Establece los pasos a seguir para la creación e ingreso de

	Covalentes	Código	COV.ADM.10
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de inducción de personal.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

		documentación a la plataforma OneDrive.
COV.ADM.05	Procedimiento para cargar horas en el sistema.	Establece los pasos a seguir para el ingreso correcto de horas al sistema Odoo .
-	Minuta.	Contiene toda la información necesaria para las reuniones con el cliente.

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Realizar el proceso de introducción a Covalentes.	Área administrativa.
2	Explicar el manual del colaborador.	Área administrativa.
3	Explicar los procedimientos referentes al puesto.	Área administrativa.
4	Hacer una visita al cliente.	Área administrativa.
Fin del proceso .		

Referencias

COV.ADM.10 Procedimiento de inducción de personal.

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.15 ANEXO 15: PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN.

	Covalentes	Código	COV.ADM.11
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de facturación.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso de facturación para los clientes de Covalentes.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Informado/Consultado.
Cliente.	Responsable.

Frecuencia

Quincenal/Mensual a solicitud del cliente.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del cliente.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el cliente al contratar el servicio de asistencia virtual.

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Validar el sistema de facturación que tiene cada uno de los clientes.	Área administrativa.
2	Consultar si la factura es a nombre de una persona física o jurídica.	Área administrativa.

	Covalentes	Código	COV.ADM.11
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de facturación.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

2	<p>Si es HULI:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si la factura es con la información del cliente, la traemos desde el sistema. b. Si es con otra información, se deben de agregar los datos para crear el destinatario. c. Se crea la factura con el tipo de pago (efectivo o tarjeta). d. Dar clic en "aplicar pago" 	Área administrativa.
3	<p>Si es GTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ingresar al sistema de GTI, seleccionar método de pago. b. Si la información a facturar es con los datos del cliente, se puede ir a HULI para tomar los datos del cliente para facturar en GTI. c. Si son otros datos, se deben de agregar en GTI para generar la factura. d. Seleccionar el código del servicio. e. Agregar la información de los costos y servicios. f. Dar clic en crear línea. g. Luego dar clic en "emitir factura" 	Área administrativa.
4	<p>Si es Siku:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ingresar al sistema de Siku. b. Realizar el Log In en "Finanzas" c. Validar si el cliente está creado. d. Si no está creado y si la información a facturar es con los datos del cliente, se puede ir a HULI para tomar los datos del cliente para facturar en Siku. e. Si son otros datos, ingresar al sistema los datos a facturar. f. Ya creado se procede a facturar desde Siku. 	Área administrativa.
5	Enviar la factura al cliente.	
Fin del proceso.		

Referencias


COV.ADM.11 Procedimiento de facturación.

	Covalentes	Código	COV-ADM.11
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de facturación.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.16 ANEXO 16:PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA.

	Covalentes	Código	COV.ADM.12
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Objetivo de procedimiento

Gestionar el proceso para evaluar los colaboradores antes de finalizar el periodo de prueba.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Aprobador.
Cliente.	Consultado.
Asistente virtual.	Consultado/Informado.

Frecuencia

Una vez durante la semana 11 del periodo de prueba.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área administrativa de Covalentes.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del cliente.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el cliente al contratar el servicio de asistencia virtual.
-	Formulario de evaluación periodo de prueba.	

Descripción del procedimiento


#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Definir el periodo de evaluación.	Cliente.

	Covalentes	Código	COV.ADM.12
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

	Nota: Este debe ser calendarizado de manera que no exceda los tres meses en días naturales.	
2	Informar a la persona trabajadora la fecha en que evaluará el periodo de prueba.	Área administrativa.
3	Calificar a la persona trabajadora.	Área administrativa.
4	<p>Completar el formulario "Evaluación periodo de prueba":</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Adaptación al centro de trabajo (valor 50%) <ul style="list-style-type: none"> a.1. Se adaptó adecuadamente al centro de trabajo: 100 % del valor factor. a.2. Logró poca adaptación al centro de trabajo: 25% del valor del factor. a.3. No logró la adaptación al centro de trabajo: 0% del valor del factor b. Desempeño en el cargo valor (50%) <ul style="list-style-type: none"> b.1 Desempeñó adecuadamente las funciones del cargo: 100 % del valor factor. b.2. El desempeño en el cargo es menor a lo esperado: 25% del valor del factor. b.3. El desempeño del cargo fue deficiente: 0% del valor del factor 	Área administrativa.
5	Evaluar los resultados.	Área administrativa.
6	Firmar el formulario.	Área administrativa.
7	<p>Comunicar el resultado obtenido:</p> <p>Comunica a la persona trabajadora formalmente y por escrito el resultado obtenido, indicando claramente si el periodo de prueba fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Igual o mayor a 70%: Aprobado b. Menor a 70%: Reprobado. En este caso, debe indicar la fecha de cese del nombramiento. 	Área administrativa.
8	Remitir la información al supervisor y al cliente.	Área administrativa.
Fin del proceso.		

Referencias


COV.ADM.12 Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.

	Covalentes	Código	COV.ADM.12
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de evaluación del periodo de prueba.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	3

Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

7.17 ANEXO 17: PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE PRIORIDADES.

	Covalentes	Código	COV.ADM.13
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de seguimiento de prioridades.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

Objetivo de procedimiento

Gestionar el alcance de los objetivos semanales de colaborador con el fin de comunicar el estatus real de las tareas al cliente.

Distribución

Las áreas involucradas o relacionadas con el cumplimiento de dicho procedimiento:

(R: responsable, A: aprobador, C: Consultado, I: Informado)

Área	Responsabilidad
Área administrativa.	Informado.
Cliente.	Aprobador.
Asistente virtual.	Responsable.

Frecuencia

Semanalmente.

Lugar de aplicación de procedimiento

Este procedimiento tiene la aplicabilidad en el área de trabajo del asistente virtual.


Políticas relacionadas al procedimiento

Constituye al marco de referencia que se debe de cumplir al realizar las actividades del procedimiento:

Código	Política	Descripción
-	Manual del colaborador.	Contiene las políticas aplicables a las necesidades, derechos y deberes que adquiere el colaborador al brindar el servicio de asistencia virtual.
COV.ADM.04	Procedimiento de control de documentación para el cliente.	

Descripción del procedimiento

#	Escriba las tareas del proceso	Responsable
1	Definir el alcance de los objetivos de la semana.	Asistente virtual.
2	Diseñar un cuadro con las tareas que quedaron pendientes.	Asistente virtual.

	Covalentes	Código	COV.ADM.13
	Departamento Administrativo	Revisión	1.0
	Procedimiento de seguimiento de prioridades.	Sustituye	-
		Fecha	Enero 2023
		Páginas	2

3	<p>Crear un checklist para registrar el estatus de las tareas realizadas y las pendientes.</p> <p>Nota: El checklist debe contener una columna para tareas on hold, pendientes, retrasadas y las observaciones.</p>	Asistente virtual.
4	Rellenar el checklist de tareas.	Asistente virtual.
5	<p>Elaborar el informe semanal de tareas para el cliente.</p> <p>Nota: La cantidad reportadas en el informe debe coincidir con la cantidad de horas que fueron cargadas a la plataforma Odoo.</p>	Asistente virtual.
6	<p>Enviar el informe semanal de tareas.</p> <p>Nota: El cliente puede generar cambios en la prioridad de las tareas. Este correo debe ser copiado al área administrativa de la empresa Covalentes.</p>	Asistente virtual.
7	Elaborar el cronograma de tareas de la siguiente semana para el cliente.	Asistente virtual.
8	<p>Enviar el cronograma de tareas de la siguiente semana.</p> <p>Nota: El cliente puede generar cambios en el cronograma de tareas. Este correo debe ser copiado al área administrativa de la empresa Covalentes.</p>	Asistente virtual.
Fin del proceso .		

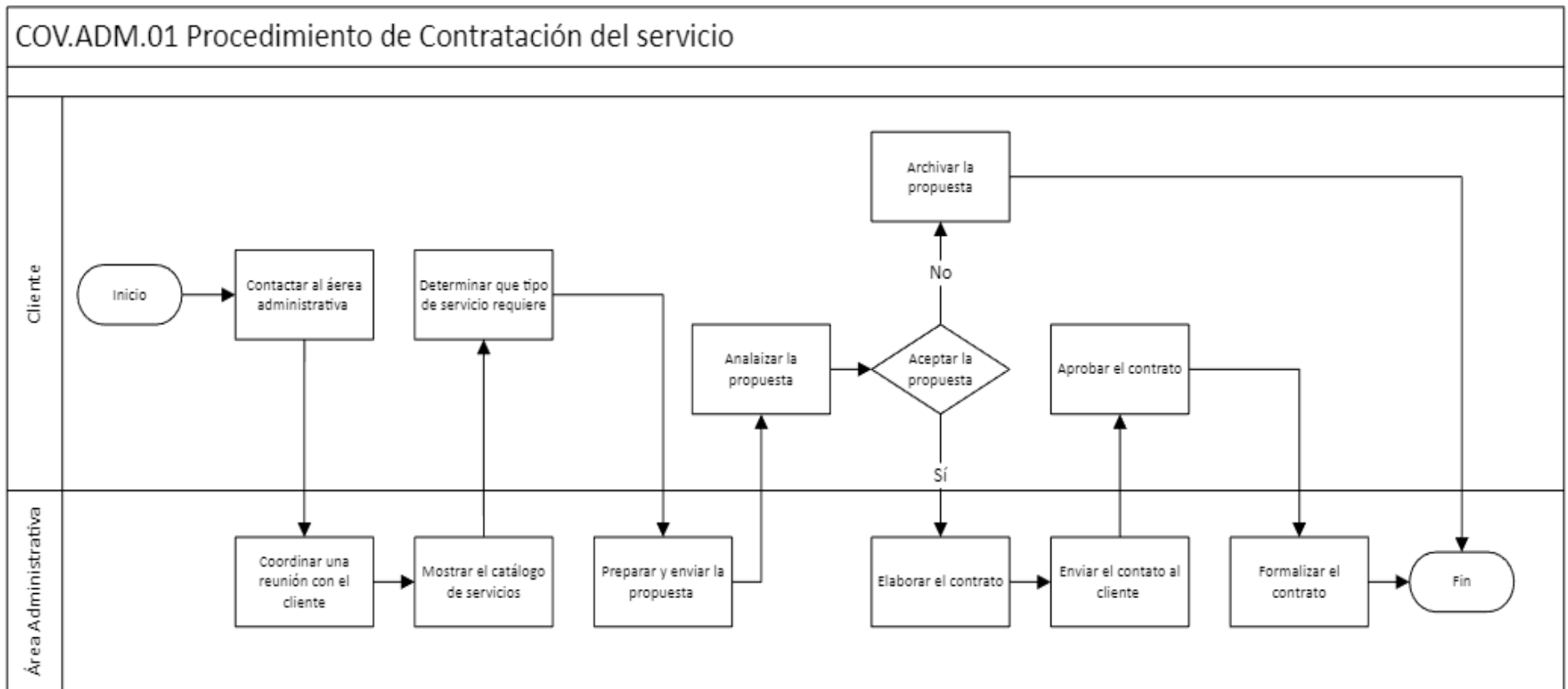
Referencias

COV.ADM.13 Procedimiento de seguimiento de prioridades.

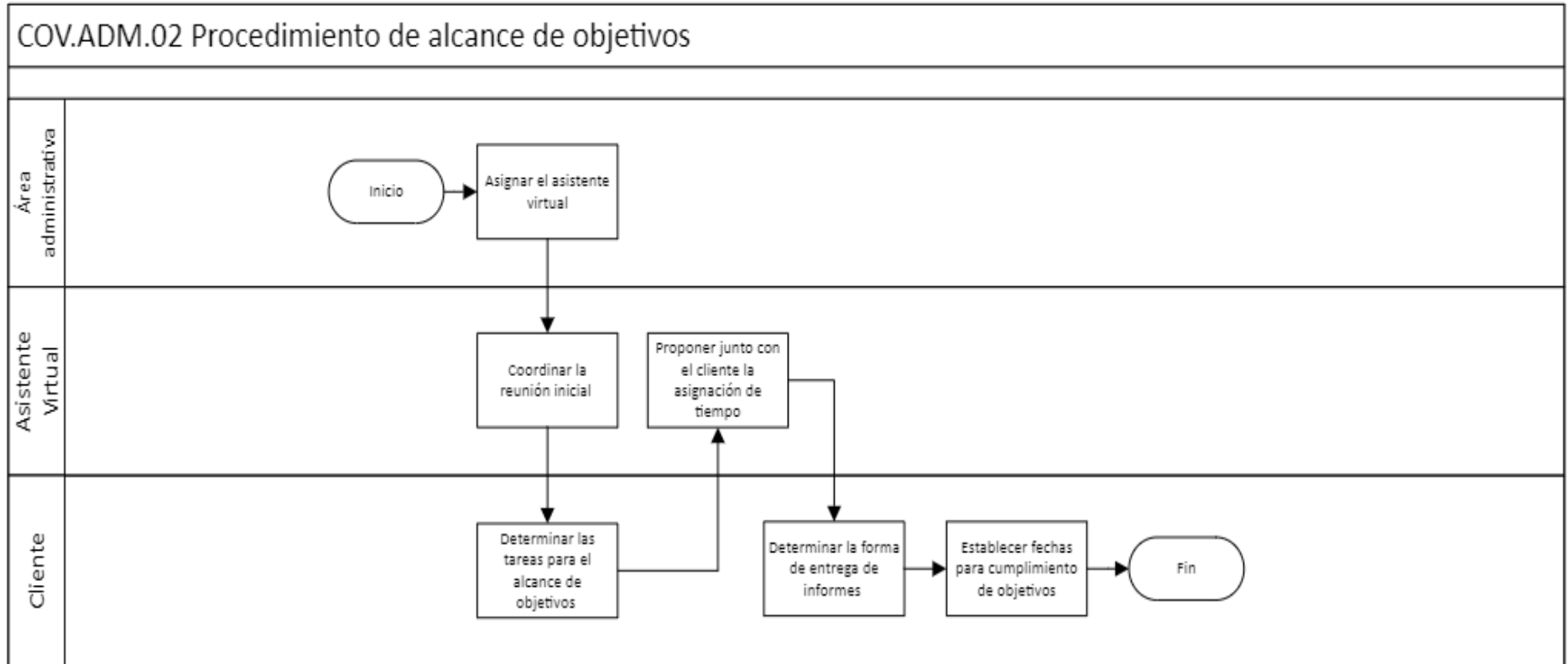
Aprobación

Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Realizado Administrativo	Aprobado Supervisión de Covalentes

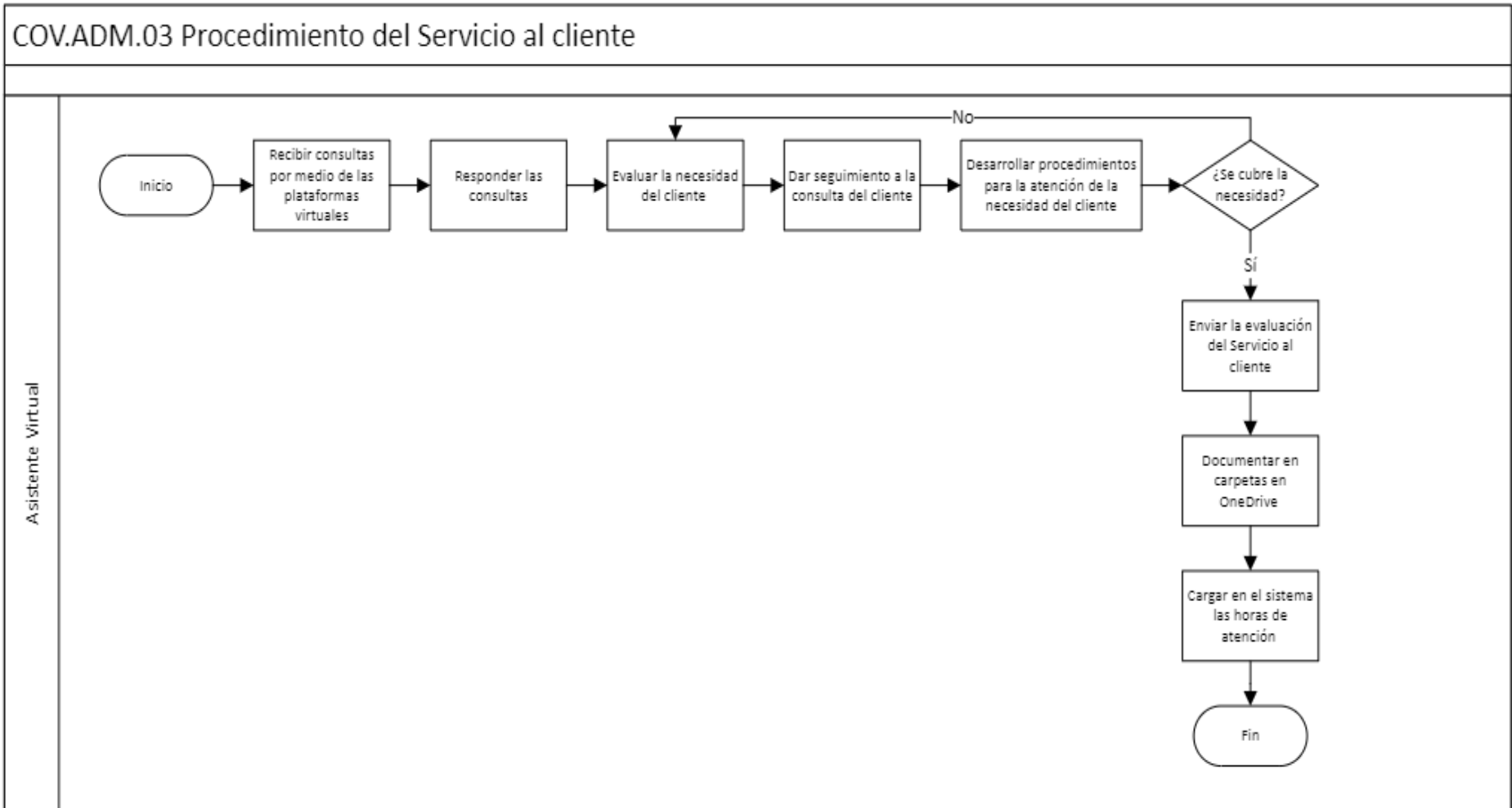
7.18 ANEXO 18: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO.



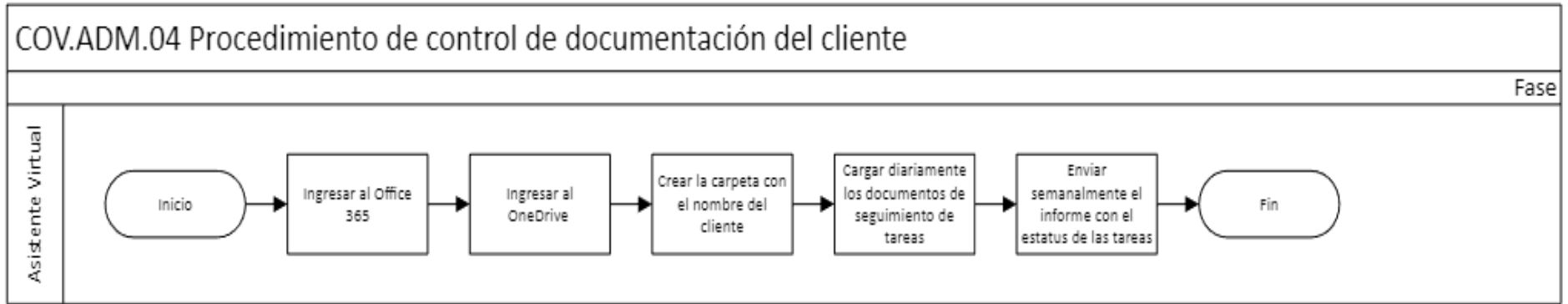
7.19 ANEXO 19: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ALCANCE DE OBJETIVOS.



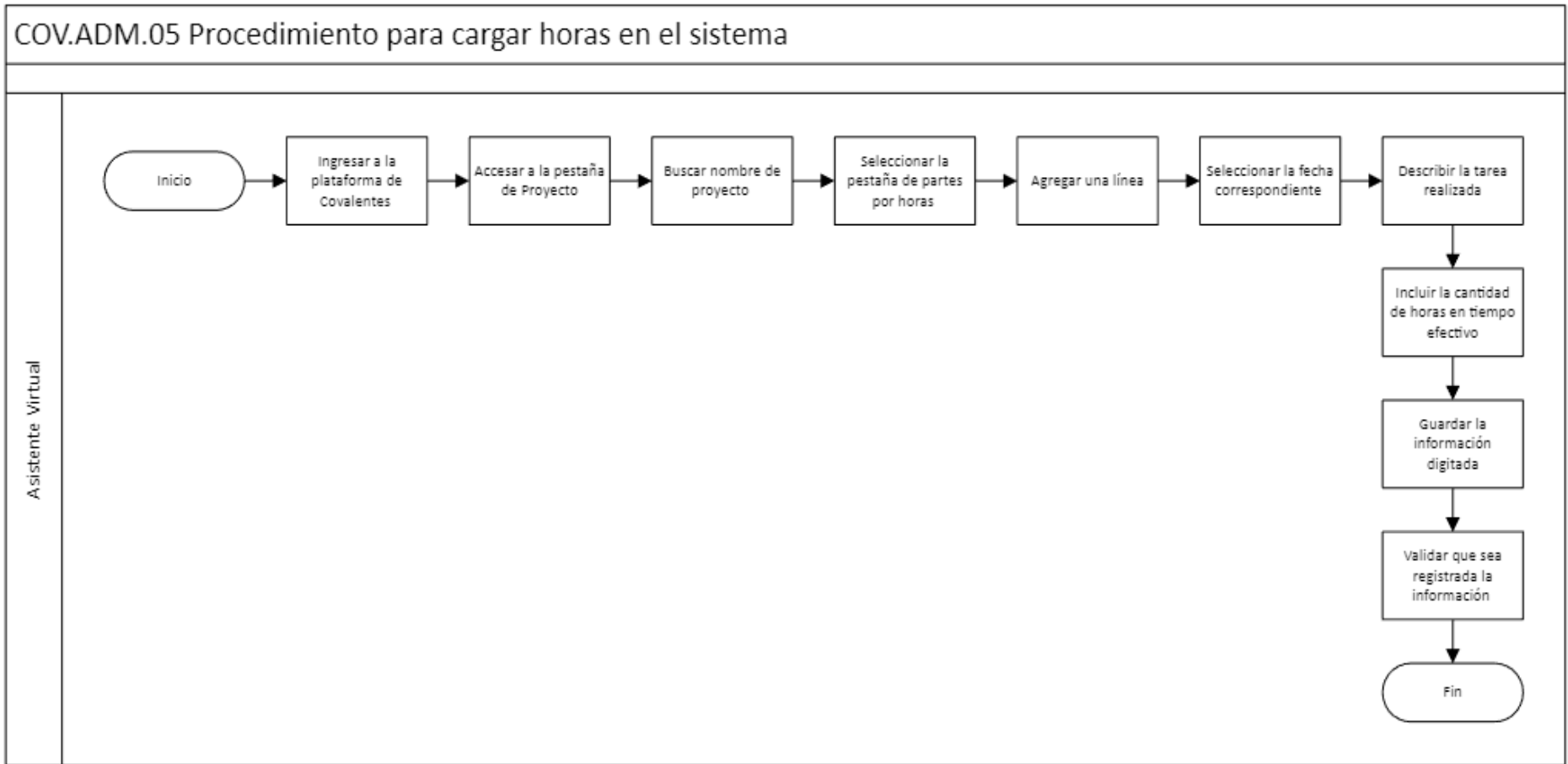
7.20 ANEXO 20: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.



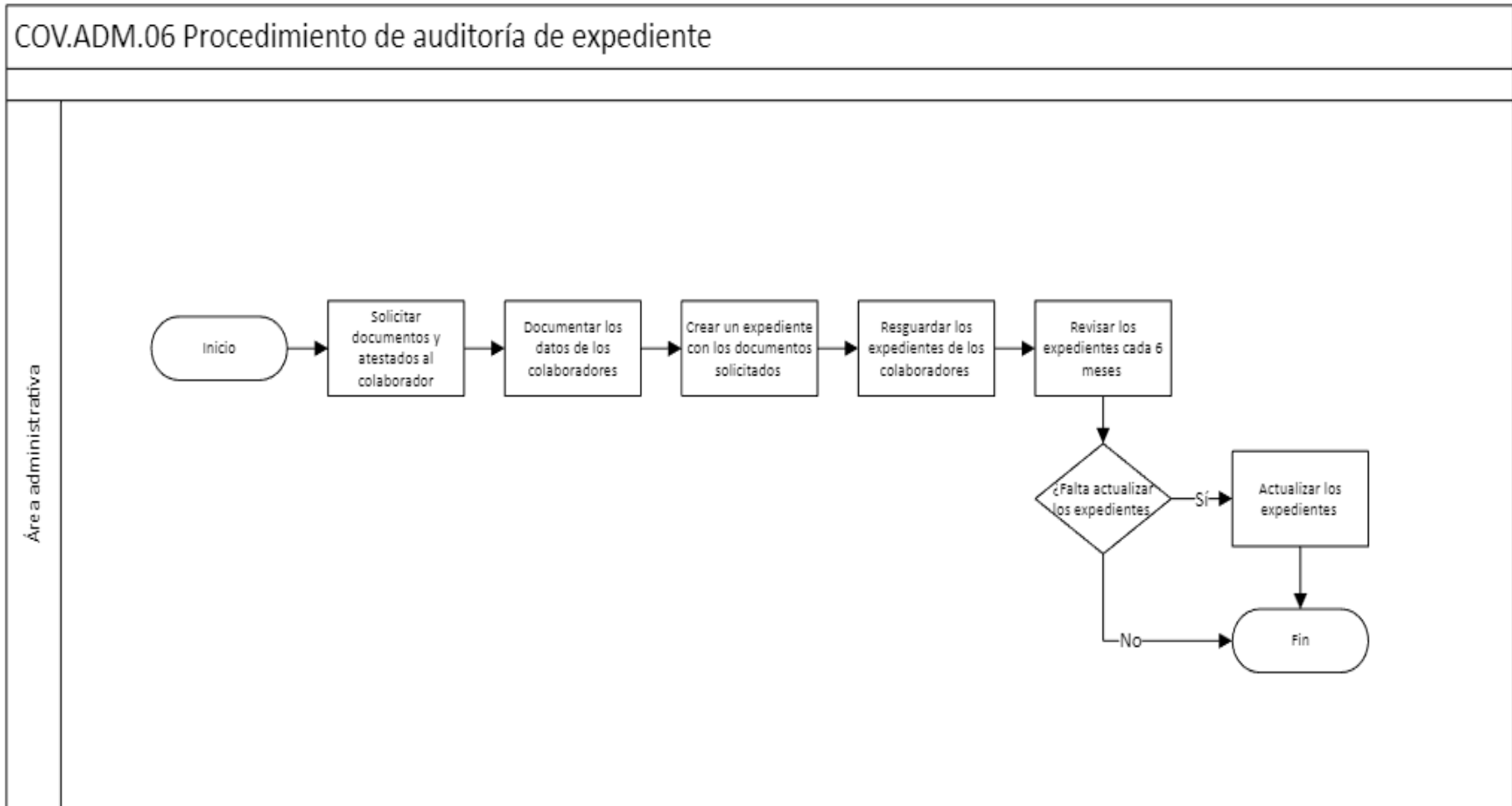
7.21 ANEXO 21: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DEL CLIENTE.



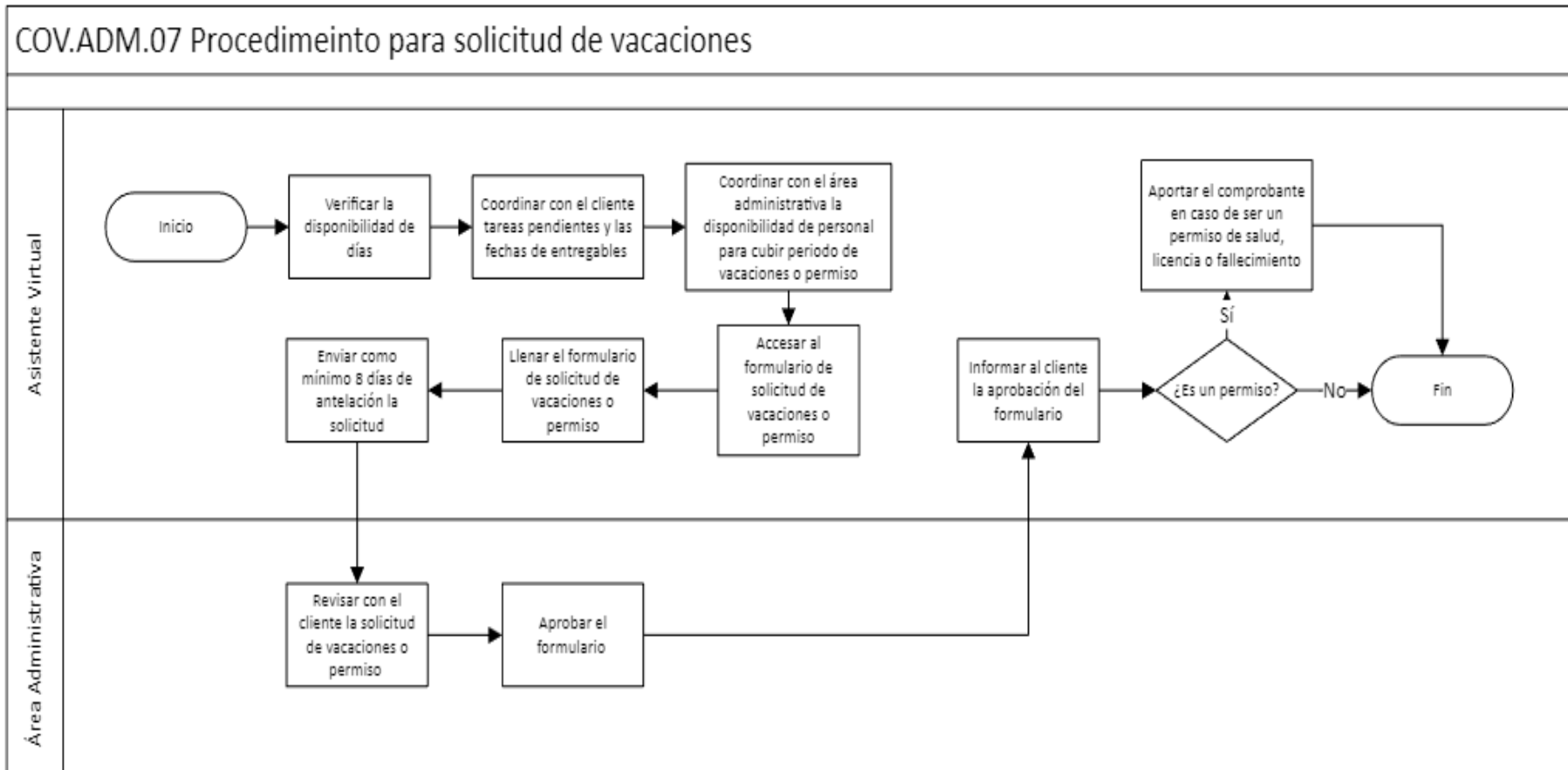
7.22 ANEXO 22: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA CARGAR HORAS EN EL SISTEMA.



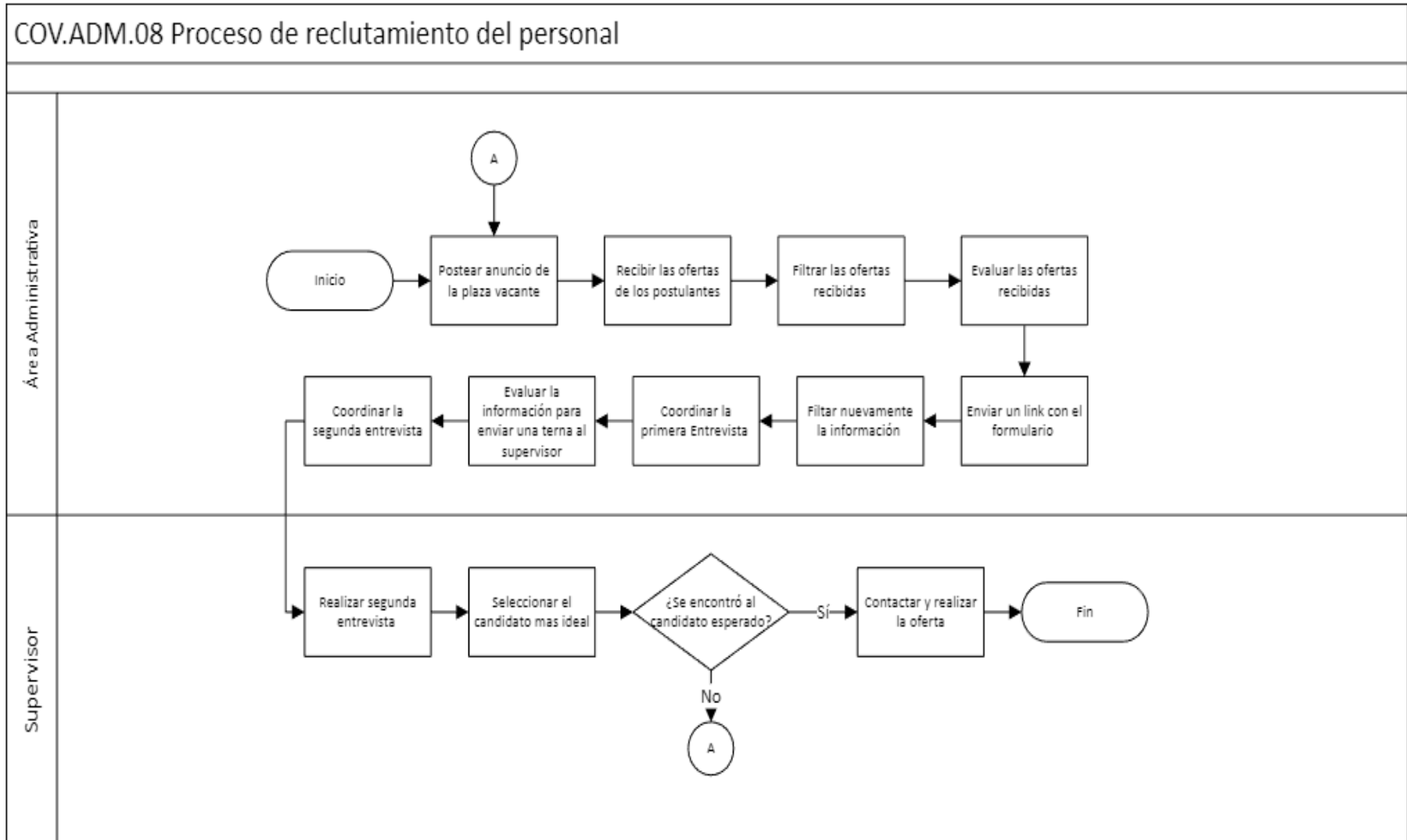
7.23 ANEXO 23: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA DE EXPEDIENTE.



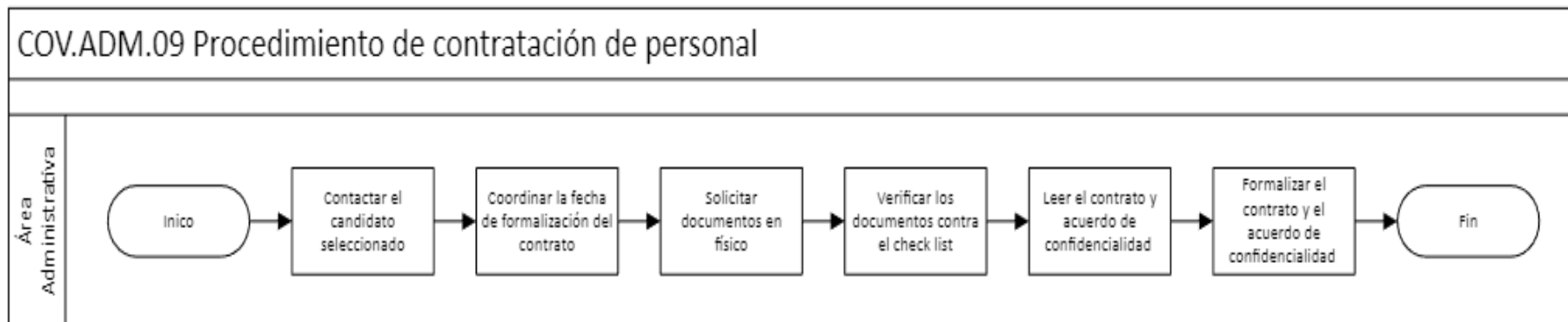
7.24 ANEXO 24: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE VACACIONES.



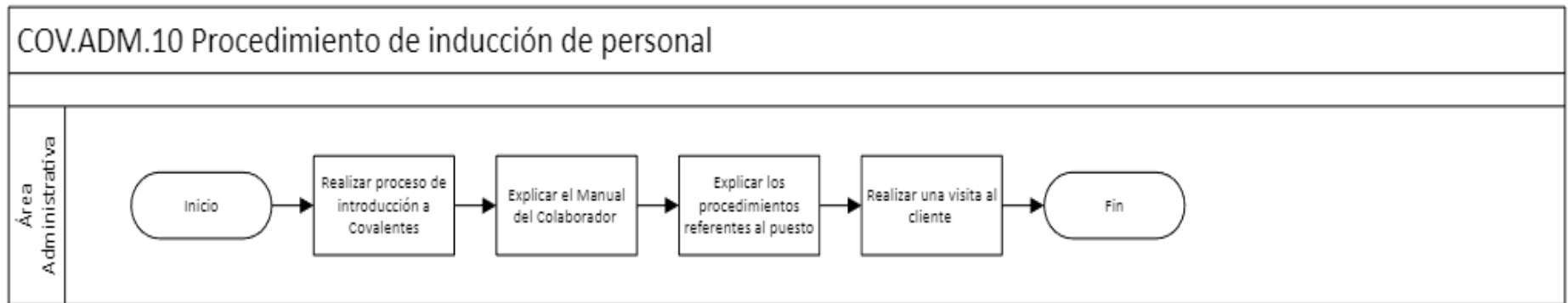
7.25 ANEXO 25: DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.



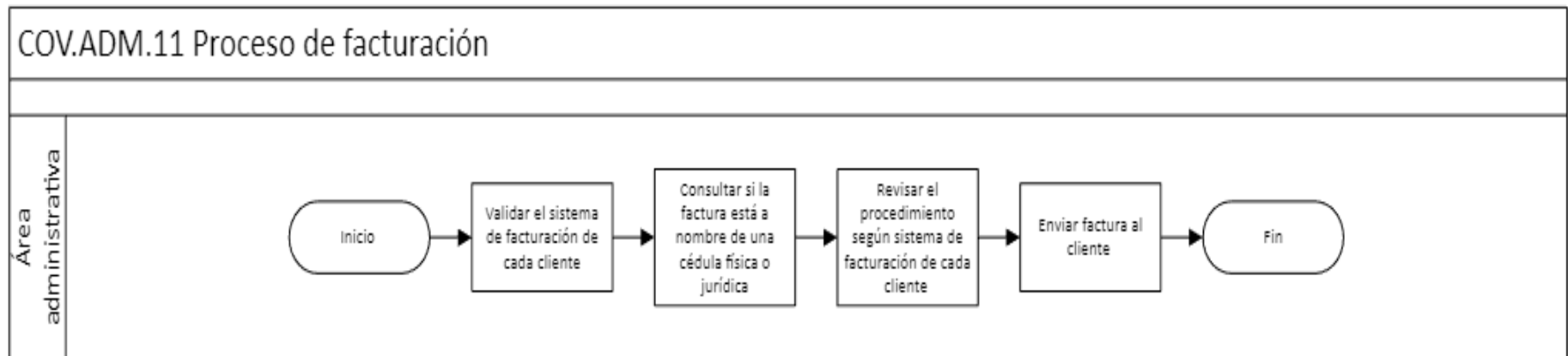
7.26 ANEXO 26: DIAGRAMA DEL FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.



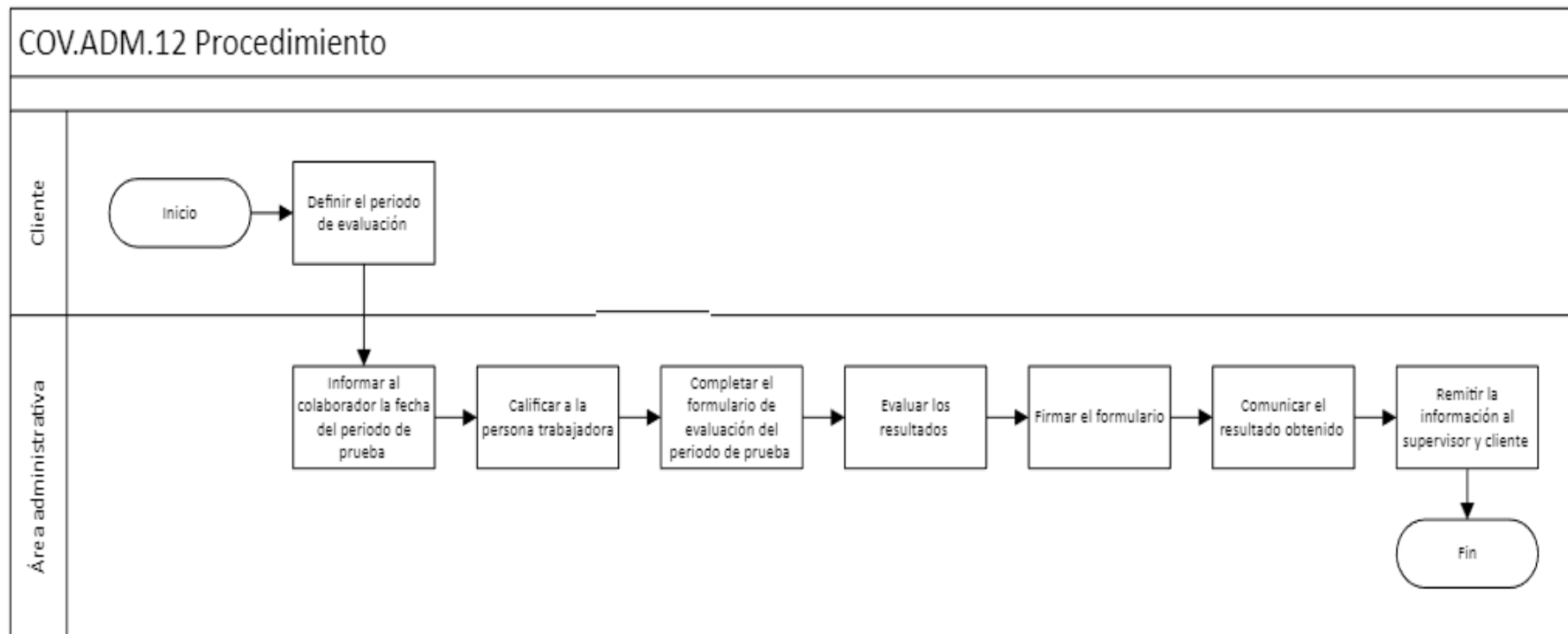
7.27 ANEXO 27: DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.



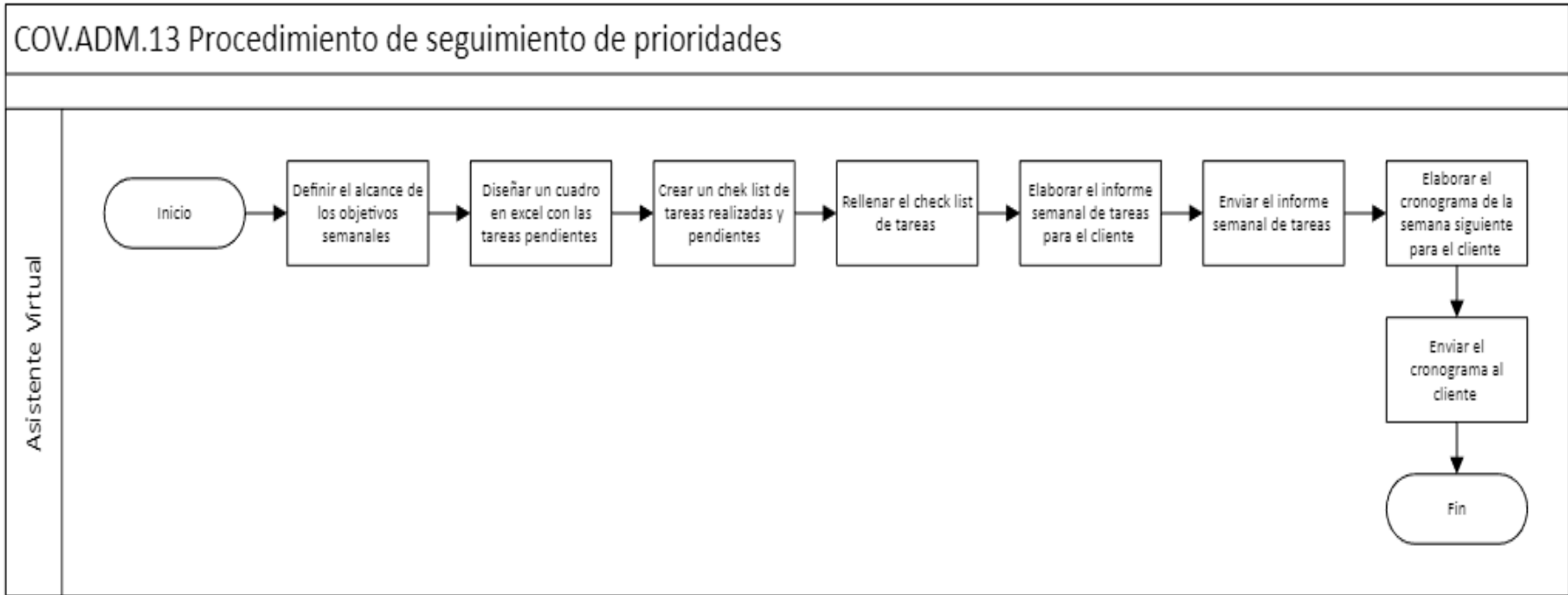
7.28 ANEXO 28: DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN.



7.29 ANEXO 29: DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA.



7.30 ANEXO 30: DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE PRIORIDADES.



7.31 ANEXO 31: ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO.

Acuerdo de Nivel de Servicio Covalentes

Propósitos y objetivos.

Este acuerdo persigue establecer los niveles de calidad y los plazos de atención en la prestación del servicio de asistencia virtual proporcionado por la empresa Covalentes, para aquellos clientes que buscan tener mayor control sobre sus pendientes; así como, contar con asistencia personalizada para llevar a cabo cada una de las tareas a las que se dedica de su organización. Covalentes cuenta con servicio virtual para atender funciones administrativas esenciales, red de agendas, toma de pedidos, control de proyectos, o cualquier asistencia de carácter más técnico que nuestros profesionales le puedan brindar.

Los servicios prestados por PROVEEDOR a CLIENTE y al cual se encuentra vinculado el presente acuerdo es de ASISTENCIA VIRTUAL consistente en la asignación de un asistente virtual capacitado para brindar diversos servicios administrativos y técnicos según las necesidades que el CLIENTE establezca en una reunión inicial. Dichos servicios pueden ser contratados en jornadas completas o por un número de horas determinado por el CLIENTE.

Partes del acuerdo.

El presente acuerdo establece los términos y condiciones a las que Covalentes, en adelante PROVEEDOR, está sujeto en el ámbito de prestación del servicio de ASISTENCIA VIRTUAL a _____, en adelante CLIENTE.

Fecha de inicio y duración del acuerdo.

El presente acuerdo se inicia con fecha efectiva _____ siendo la duración de este la establecida hasta la fecha de finalización del contrato.

Revisiones periódicas.

Este acuerdo deberá ser revisado en un mínimo de (_____) al año: sin embargo, bajo la ausencia o falta de cualquier revisión en cualquier periodo, este acuerdo deberá permanecer vigente. El contenido de este acuerdo puede ser enmendado o modificado bajo requerimiento y mutuo acuerdo obtenido de todos los signatarios.

Descripción del servicio.

La siguiente tabla muestra los tiempos de respuesta de Covalentes ante la contratación del servicio:

Nombre del servicio	Descripción	Especificaciones
Centro de servicio	Respuesta del área administrativa de Covalentes al cliente que desea adquirir el servicio de asistencia virtual.	24 Horas.
Preparación y envío de la propuesta.	Es el tiempo que le toma al área administrativa asignar el asistente virtual que mejor se adapte a las necesidades que tiene el cliente.	24 Horas.
Elaboración del contrato.	Luego de aprobada la propuesta, el área administrativa de Covalentes debe diseñar el contrato laboral y de confidencialidad para el cliente.	24-48 Horas.
Formalización del contrato.	Consiste en la firma del contrato entre PROVEEDOR y CLIENTE.	24 Horas.

La siguiente tabla especifica las tareas que llevará a cabo el asistente virtual para la empresa _____.

Nombre del servicio	Descripción	Especificaciones
Programación de reunión inicial.	Se programa un encuentro virtual entre el asistente virtual y el cliente.	24 Horas.
Levantamiento de proceso con el cliente.	El asistente virtual se encarga de coordinar con el cliente las tareas administrativas o técnicas en las que va a necesitar la asistencia.	24-48 Horas.
Servicio de atención telefónica.	Para asistencia a todas las llamadas de los clientes.	El asistente virtual deberá aceptar llamadas durante _____.
Servicio de atención correos electrónicos.	Para asistencia a todos los correos electrónicos de los clientes.	El tiempo de respuesta es de _____.
Servicio de atención en redes sociales.	Para asistencia a todos los mensajes de los clientes.	El tiempo de respuesta es de _____.
Servicio de facturación.	Si el cliente necesita que se lleve el registro de las facturas de sus servicios.	El tiempo de respuesta es de _____.
Registro de información en el sistema.	Se deben registrar la atención que se le brinda al cliente.	El tiempo de respuesta es de _____.

Restricciones de disponibilidad.

Con respecto a la disponibilidad del servicio será establecida por el cliente. Este será el encargado de designar el horario de trabajo para el asistente virtual, los días libres, los feriados y cualquier otra fecha que sea de consideración durante el tiempo que rige el acuerdo entre las partes PROVEEDOR y CLIENTE.

Documentación de apoyo.

Documentación	Descripción
Contrato laboral	Este es el contrato principal al cual este acuerdo de nivel de servicio está relacionado.
Contrato de confidencialidad	Acuerdo de no divulgación que realiza para reservar material confidencial entre las partes.

Terminación.

En caso de extinción natural del periodo establecido en el contrato laboral o como resultado de la falla persistente en satisfacer los niveles de servicio sobre un periodo de tiempo daría origen al derecho de terminación.

Disposiciones generales.

Enmienda: Este acuerdo no podrá ser enmendado en excepción bajo la firma de dos representantes autorizados por ambas partes PROVEEDOR y CLIENTE.

Aprobación.

Representante Covalentes

Fecha

Representante CLIENTE

Fecha

7.32 ANEXO 32: HOJA DE DATOS.

Hoja de datos del colaborador



Información personal:

Nombre completo: _____

Número de cédula: _____

Celular: _____

Contacto emergencia: _____

Fecha de nacimiento: _____

Estado civil: _____

Nacionalidad: _____

Dirección exacta (provincia, cantón, distrito, barrio, señas específicas): _____

Correo electrónico: _____

Información de salud:

Tipo de sangre: _____

¿Enfermedades graves? _____

Medicamentos que toma: _____

¿Alergias? _____

Centro de salud que le atiende regularmente (ubicación) _____

¿Algún tipo de discapacidad? _____

Formación profesional

Título obtenido: _____

Institución: _____

Cursando Carrera: _____

Si () No ()

Año de ingreso: _____

Año de finalización: _____

Título obtenido: _____

Institución: _____

Cursando Carrera: _____

Si () No ()

Año de ingreso: _____

Año de finalización: _____

Usted es parte de un equipo y es un elemento muy valioso para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Hoja de datos del colaborador



Título obtenido: _____
Institución: _____
Cursando Si () No () **Año de** _____ **Año de**
Carrera: _____ **ingreso:** _____ **finalización:** _____

Experiencia laboral

Empresa: _____
Puesto: _____
Fecha de entrada: _____ **Fecha de salida:** _____

Tareas realizadas: _____

Empresa: _____
Puesto: _____
Fecha de entrada: _____ **Fecha de salida:** _____

Tareas realizadas: _____

Empresa: _____
Puesto: _____
Fecha de entrada: _____ **Fecha de salida:** _____

Tareas realizadas: _____

Nota: Por favor tome en cuenta que es su deber mantener su expediente institucional al día y debe comunicar cualquier cambio que se presente en la información aquí contenida. Entiende que la falsedad o imprecisión de cualquier dato, puede conllevar a consecuencias administrativas o penales. Al firmar este documento, usted manifiesta su comprensión de estos puntos. Se le solicita de manera formal el entregar copia de títulos y de su

Usted es parte de un equipo y es un elemento muy valioso para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

7.33 ANEXO 33: CHECKLIST DE AUDITORÍA DE EXPEDIENTE.

Covalentes Colaborador: Fecha:	Vigente	Pendiente de actualización	Observaciones:
Hoja de datos personales.			
Hoja de vida (curriculum).			
Hoja de delincuencia.			
Fotocopia de la cédula.			
Fotocopias de títulos académicos.			
Fotocopias de certificaciones.			
Fotocopia del pasaporte.			
Fotocopia de la visa.			
Fotocopia de la licencia.			
Cartas de recomendación.			

7.34 ANEXO 34: BOLETA DE SOLICITUD DE VACACIONES Y PERMISOS.

FORMULARIO Solicitud de permiso

Nombre	Fecha (Hoy)
Departamento	Fecha que solicita

TIEMPO:

Completo. Horas: _____

MOTIVO:

Cita CCSS. Enfermedad pariente.
 Cita sector salud. (Privado) Vacaciones.
 Estudio. Otros: _____

Observaciones:

Firma del colaborador: _____

APROBACIÓN:

APROBADO:

Si. No.

Observaciones:

APROBADO POR:

Gerente de operaciones	Firma	Fecha
------------------------	-------	-------

7.35 ANEXO 35: MINUTA.

Empresa | Tema de la reunión



Nº 01

Seguimiento de la sesión 01 sobre “Tema de la reunión”

Información general de la reunión:

Fecha: lunes, 01 de enero del 2022

Hora: 09:00 a.m. a 09:30 a.m.

Medio/Lugar: Lugar/Medio

Participantes:

Participante 1 (Empresa del participante 1)

Participante 2 (Empresa del participante 2)

Agenda: *Agenda de la reunión*

Temas tratados:

1. Información general:

- Información general 1
 - Información general 2
 - Información general 3
-

Pendientes de sesiones anteriores

#	Pendiente	Responsable(s)	Estado
1			
2			
3			
4			

Acuerdos de la reunión

#	Acuerdo	Responsable
1		
2		
3		
4		

FACTORES PARA EVALUAR A LA PERSONA TRABAJADORA	
2. Desempeño en el cargo (VALOR 50%). Selección única: marque con una equis (X) la opción correspondiente a la calificación otorgada.	
()	Se desempeñó adecuadamente en el cargo: La persona trabajadora logró desempeñar adecuadamente las funciones del cargo, cumpliendo con los elementos de calidad, cantidad y oportunidad que se le informaron en la inducción al puesto de trabajo. (100% del factor)
()	El desempeño en el cargo es menor a lo esperado: La persona trabajadora presentó problemas en el desempeño del cargo con pocas evidencias de los elementos de calidad, cantidad y oportunidad que se le informaron en la inducción al puesto de trabajo. (25% del factor)
()	El desempeño del cargo fue deficiente: La persona trabajadora ejecutó de forma deficiente las funciones del cargo, sin evidencias de los elementos de calidad, cantidad y oportunidad que se le informaron en la inducción al puesto de trabajo. (0 % del factor)
Observaciones de la jefatura inmediata sobre la calificación otorgada: 	

FACTORES BRINDADOS POR LA PERSONA SUPERIOR JERÁRQUICA		
1. ¿Brindó realimentación oportuna a la persona trabajadora en su nuevo cargo?	Si ()	No ()
2. ¿Se le proporcionó inducción al cargo de manera que la persona trabajadora aprendiera rápidamente sus labores?	Si ()	No ()
3. ¿Se le brindó las herramientas necesarias a la persona trabajadora para el adecuado desempeño del cargo?	Si ()	No ()
4. ¿Se le definió de forma clara y concisa a la persona trabajadora los objetivos y responsabilidades en su nuevo cargo?	Si ()	No ()

CALIFICACIÓN DE PERIODO DE PRUEBA

Una vez sumados los porcentajes asignados a los factores evaluados, se le otorga la siguiente calificación:

()	Por lo anterior, se da por aprobado el período de prueba de la persona trabajadora para este cargo.
()	Por lo anterior, se da por reprobado el período de prueba de la persona trabajadora para este cargo y se prescinde de la continuidad del nombramiento a partir del _____ (la fecha indicada no puede ser superior a los 3 meses de iniciado el nombramiento).

			Sello (Centro de trabajo)
Nombre completo de la jefatura	Firma	Fecha	
Nombre completo de la jefatura del centro de trabajo	Firma	Fecha	

7.37 ANEXO 37: INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPIs)

INDICADORES DE DESEMPEÑO

ÁREA INSTITUCIONAL

Covalentes

Nombre del indicador	Peso	Como se obtiene o calcula	Meta	Periodicidad	Fuente
Asistentes virtuales					
Tiempo de la primera respuesta.		Con la atención del cliente a través de llamadas telefónicas y plataformas como WhatsApp, Instagram, TikTok, correo electrónico.	24 horas para solicitudes a través de correo electrónico, 60 minutos para solicitudes a través de redes sociales, 60 segundos para solicitudes a través de llamadas y mensajería.	Diaria	
Tiempo de espera de respuesta.		Calculando el tiempo en que hay entre la recepción de la llamada y la resolución de la consulta del cliente	No debe exceder 10 minutos.	Diaria	
Tasa de resolución de consultas.		Calculando la cantidad de consultas que se atienden en una jornada laboral.	Como mínimo 3 consultas por jornada.	Diaria	
Rendimiento del representante de atención al cliente.		Promedio de llamadas al mes ÷ tiempo promedio que toma responder las llamadas entre número de días trabajados al mes ÷ número de horas trabajadas al día ÷ 60 min/hr.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
Satisfacción del cliente.		Cantidad de encuesta completadas entre cantidad de encuestas enviadas a los clientes ÷ 100.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
Puntuación del esfuerzo del cliente.		Las encuestas de servicio al cliente son puntuadas de la siguiente forma: Si = 1 punto, No = 1 punto, cantidad de estrellas = 1- 5 puntos.	Debe ser superior a 10 puntos.	Mensual	
Covalentes					
Tasa de solicitudes de bajo y alto nivel.		Según la demanda de asistentes junior y senior.	Debe ser como mínimo 1.	Mensual	
Tasa de retención de clientes.		Porcentaje de clientes que adquieren algún servicio adicional o hace re-suscripción del servicio.	Debe ser como mínimo 1.	Mensual	
Compromiso de los empleados.		Las encuestas de servicio al cliente son puntuadas de la siguiente forma: Si = 1 punto, No = 1 punto, cantidad de estrellas = 1- 5 puntos.	Debe ser superior al 80%.	Mensual	
NOTA TOTAL	0%				

7.38 ANEXO 38: MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RACI).

Matriz RACI					
Covalentes			Roles y responsabilidades		
			Responsible, Accountable, Consulted, Informed		
			ROLES	Área Administrativa	Cliente
ID	Tarea	Estado	Liderazgo		
Fase 1	Contratación del servicio				
	Ofertar el servicio.		R	I	
	Determinar los servicios que se necesitan.		C	R	
	Elaborar y enviar la propuesta.		R	I	
	Aprobar la propuesta		I	A	
	Formalizar el contrato.		R	R	
Fase 2	Servicio de asistencia virtual				
	Documentar el proceso según las necesidades.		I	C	R
	Atender las plataformas virtuales.			I	R
	Programar el desarrollo de las tareas.			I	R
	Crear las carpetas para información del cliente.		I		R
	Reportar las soluciones brindadas a los clientes.		I	I	R
	Cargar las horas de trabajo efectivo.		I	C	R
	Diseñar los informes semanales.			I	R
	Agendar el estatus de las tareas para la semana siguiente.			I	R
Fase 3	Evaluación de servicio al cliente				
	Mantener actualizados los requerimientos y documentación del personal.		R		I
	Capacitar al personal con respecto a los procedimientos, manuales y políticas de servicio.		R		I
	Controlar el uso de las herramientas (sistema) que esta a disposición de los colaboradores.		R		C
	Dar seguimiento a las tareas que tienen a cargo los colaboradores.		R		C
	Aplicar las encuestas de servicio al cliente.		R	R	I
	Dar seguimiento a las no conformidades de los clientes.		R	I	C
Simbología					
A	Aprobador.	Tiene autoridad para tomar decisiones finales y rendición de cuentas para su finalización.			
R	Responsable.	Encargado de la implementación.			
C	Consultado.	Encargado de brindar la información, parte interesada o experto en la materia que es consultado antes de una decisión o acción.			
I	Informado.	Debe ser informado después de una decisión o acción.			

7.39 ANEXO 39: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS.

Covalentes Capacitaciones del Sistema de Gestión de Calidad Periodo: 2023	Propuesta de fechas de capacitación						
	8-Feb	9-Feb	10-Feb	13-Feb	14-Feb	15-Feb	16-Feb
Departamento de gerencia.							
Departamento de implementación.							
Departamento de soporte técnico y datos.							
Departamento de calidad e investigación.							
Departamento de procesos.							
Departamento de datos.							
Departamento de diseño.							

8 BIBLIOGRAFÍA

- Ávila Valverde, M., & Méndez Zúñiga, A. (2011). Experiencias de gestión El caso de la Superintendencia de Pensiones, SUPEN. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 389-399.
- Camisón, C. (2016). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Collins, H. D. (2006). *El servicio invisible : fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Echavarría, R. B. (2013). *Investigación un camino al conocimiento: Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Costa Rica: EUNED.
- Halpin, J. (1966). *Zero defects : a new dimension in quality assurance*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Pulido, H. G. (2014). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Rica, I. d. (03 de 07 de 2015). *INTE/ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de <http://inteco.or.cr/esp/normalizacion/>
- Saenz, J. O. (2019). *Metodología DMAIC*. México.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- School, O. B. (07 de 07 de 2019). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Valtueña, J., & Val Blasco, S. (2007). *Calidad*. España: Mc Graw Hill.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 26-07-23

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Kiara Paola Villalobos Portuguez con número de identificación 206900429 autor (a) del trabajo de graduación titulado Diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa covalentes presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad