

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, CASO DE
ESTUDIO EMPRESA DE SERVICIOS “MANPOWER”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

HEREDIA PACHACAMA OSCAR AGUSTIN

oscar_ahp@hotmail.com

Director: Profesor. MBA. Ing. Ricardo Alfonso Monar Monar

ricardo.monar@epn.edu.ec

2015

DECLARACIÓN

Yo, Heredia Pachacama Oscar Agustín, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Heredia Pachacama Oscar Agustín

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Heredia Pachacama Oscar Agustín, bajo mi supervisión.

PROFESOR. MBA. Ing. Ricardo Alfonso Monar Monar

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Mi muy sentido agradecimiento Escuela Politécnica Nacional que ha aportado al desarrollo del país con excelentes profesionales, inculcando en ellos el valor del estudio y la perseverancia en la superación. Al Ing. Ricardo Monar, por la acertada dirección del presente trabajo, a los profesores que participaron en la revisión de este documento; y, al grupo catedráticos que impartieron sus conocimientos mientras curse las aulas.

A las autoridades y grupo de profesionales de la empresa MANPOWER que intervinieron con sus ideas e inquietudes para la retroalimentación del presente trabajo.

A mis padres, que me han formado como persona y me han brindado todo el apoyo incondicional para la culminación exitosa de esta etapa de mis estudios.

DEDICATORIA

A mis padres.

OSCAR

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	x
1 INTRODUCCION	1
1.1 Breve descripción de MANPOWER ECUADOR	1
1.1.1 Estructura Organizacional	9
1.1.2 Participación en el Mercado	9
2 MARCO TEORICO	11
2.1 Introducción.....	11
2.2 Breve base conceptual de Administración por Procesos.....	11
2.2.1 Los procesos	13
2.2.2 Límites de proceso	17
2.2.3 Clasificación de los procesos.....	18
2.2.4 Responsabilidad y autoridad del proceso.....	20
2.2.5 Representación gráfica del proceso.....	21
2.3 Planteamiento del problema.....	25
2.3.1 Descripción del problema de investigación	25
2.3.2 Formulación del problema.....	28
2.3.3 Problemática de Manpower.....	32
2.4 Objetivos de la Investigación.....	34
2.4.1 Objetivo General	34
2.4.2 Objetivos Específicos.....	34
2.5 Justificación del proyecto	34
2.5.1 Justificación Práctica	34

2.6	Hipótesis de trabajo	36
2.6.1	Hipótesis General:	36
2.6.2	Hipótesis Específicas:	36
2.7	Aspectos Metodológicos	37
2.7.1	Métodos de Investigación.....	37
3	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
3.1	Levantamiento y definición de los procesos actuales.....	46
3.1.1	Metodología.....	46
3.1.2	Levantamiento de los procesos actuales	47
3.2	Estructura de la cadena de valor	49
3.2.1	El Analisis de la Cadena de Valor.....	50
3.2.2	Diagnostico de las Capacidades Competitivas.....	51
3.3	Medicion del Indice de valor agregado de los procesos actuales .	53
3.3.1	Revisión del proceso	53
3.3.2	Criterios utilizados para el análisis de valor	53
3.3.3	Análisis del valor agregado en Manpower	55
3.4	Análisis de capacidad instalada actual.....	57
4	DISEÑO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS.....	59
4.1	OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS.....	59
4.2	Identificación de oportunidades de mejoramiento	60
4.3	Diseño de Soluciones	62
4.3.1	Estructura de Procesos.....	63
4.3.2	Rediseño de los procesos clave.....	65
4.4	Estandarización de procesos	66
5	DISEÑO DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE PROCESOS Y MODELO PARA MANUALES DE PROCEDIMIENTO	69

5.1	Puntos de control.....	69
5.2	Calidad, productividad y servicio (indicadores)	73
5.3	Metodología para la evaluación de indicadores	75
5.4	Descripcion de la matriz de gestion	76
5.5	Manual de calidad	77
5.5.1	Estructura	77
5.5.2	Introducción.....	77
5.5.3	Propósito.....	78
5.5.4	Objetivo	78
5.5.5	Alcance.....	78
5.5.6	Responsabilidad.....	78
5.5.7	Glosario.	78
5.5.8	Desarrollo de Procesos	78
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1	Conclusiones.....	79
6.2	Recomendaciones.....	81
	GLOSARIO DE TERMINOS Y BIBLIOGRAFÍA	83
6.3	GLOSARIO	83
	BIBLIOGRAFÍA	85
	DIRECCIONES INTERNET	86
	ANEXOS.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organigrama de MANPOWER.....	9
Figura 2- Participación de MANPOWER en el mercado de servicios de personal en el Ecuador.....	10
Figura 3- Descripción de Proceso.....	13
Figura 4- Descripción de un Proceso según Metodología IDEF.....	16
Figura 5- Relación de los procesos con los clientes.....	19
Figura 6- Jerarquización de los Procesos.....	20
Figura 7- Ejemplificación de un Diagrama de Bloque.....	22
Figura 8- Símbolos estándar ANSI X3.6-1970, para diagramas de flujo.....	23
Figura 9- Diagrama de flujo Funcional, asociado al proceso de Consultoría de MANPOWER.....	24
Figura 10- Descripción de la problemática de MANPOWER (Árbol de Problemas).....	33
Figura 11- Forma de elaboración de un "Árbol de Problemas".....	33
Figura 12- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis "Espina de Pescado" (Diagrama Causa – Efecto).....	39
Figura 13- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis "Lluvia de Ideas".....	41
Figura 14- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis "Diagrama de Interrelación".....	43
Figura 15- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis "Matriz de Priorización".....	45
Figura 16- Estructura funcional de la MANPOWER.....	46
Figura 17- Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	47
Figura 18- Cadena de valor, del Prof. Michael Porter.....	50
Figura 19- Cadena de valor Actual MANPOWER.....	52
Figura 20- Enfoque de Mejoramiento de Calidad.....	62
Figura 21- Enfoque de Mejoramiento de Procesos.....	63
Figura 22- Nueva Estructura de procesos de MANPOWER.....	64
Figura 23- Puntos de control: Gestión de Mercadeo.....	70
Figura 24- Puntos de Control: Atención al Cliente.....	71
Figura 25- Puntos de control: Estudio de Mercado.....	72

Figura 26- Puntos de Control: Venta de Servicios.	73
Figura 27- Ejemplo de Matriz de Gestión para Monitoreo de Indicadores.	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Procesos actuales en MANPOWER	48
Tabla 2- Macro Procesos; Procesos y Subprocesos en MANPOWER	48
Tabla 3- Tabla de Valor Agregado de los Procesos de MANPOWER	56
Tabla 4- Tabla Resumen del Análisis de la Capacidad Instalada de MANPOWER.....	58
Tabla 5- Determinación de “Procesos Claves”.	61
Tabla 6- Matriz de Procesos de MANPOWER.....	64
Tabla 7- Tabla de resumen de indicadores MANPOWER.....	68
Tabla 8- Puntos de control en los Procesos Primarios.....	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.- Mapeo y diagramación	49
Anexo B.- Análisis de valor agregado y capacidad instalada.	55
Anexo C.- Procesos Priorizados.....	61
Anexo D.- Matriz de Gestión.	75
Anexo E.- Manual de Calidad.....	78

RESUMEN

El Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de normas que interrelacionan dentro de una organización, las cuales permiten administrar de mejor manera los procesos de la misma, con la implementación de un excelente sistema de calidad la organización puede cumplir con los requisitos de sus clientes internos y externos obteniendo un producto o servicio de calidad.

En la actualidad la competitividad de las empresas con lleva a ofrecer productos y servicios en forma eficiente, las empresas buscan elevar índices de productividad para lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, esto implica adoptar un Sistema de Gestión de Calidad.

Manpower, es una compañía que opera en el Ecuador desde 1980, actualmente en 10 ciudades del país, ofrece servicios especializados en el reclutamiento de personal permanente, temporario y contratado; en asesoramiento de personal; capacitación; transición de carrera y servicios de consultoría de las organizaciones. Sin embargo, la empresa al momento no cuenta con procesos definidos y delimitados de una manera correcta, que cumplan su función efectivamente; por tanto no permite un control efectivo de los mismos, siendo esta la principal causa de un crecimiento lento de la organización.

En el presente trabajo se realiza el diseño del Sistema de Gestión de Calidad en Manpower, el cual servirá de base para la posterior implementación de las normas de la familia ISO 9000, dicho sistema de calidad respaldará la gestión de Manpower de una manera más competitiva dentro del inminente mercado globalizado.

En el capítulo I, se presenta una breve introducción de la empresa Manpower, en el cual se pretende dar a conocer los servicios de la misma en el país y en el mundo, se hace necesario de las fuentes bibliográficas que respalden el presente proyecto como se documenta en el capítulo II.

En el capítulo III se presenta el diagnóstico de la situación actual con el levantamiento de los procesos actuales, la estructuración de la cadena de valor y la medición del índice de valor agregado y el análisis de la capacidad instalada, información necesaria para la optimización de los procesos y presentación del diseño del sistema de gestión de calidad como se documenta en el capítulo IV, finalmente en el capítulo V se propone el diseño de indicadores para el control de los procesos.

Palabras clave: Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad

ABSTRACT

The System of Quality Management is a set of rules that interrelate within an organization, which allow better manage the processes of the same, with the implementation of an excellent quality system the organization can meet the requirements of internal and external customers getting a quality product or service.

Currently, the competitiveness of companies has to offer products and services efficiently, companies seeking to raise productivity levels to achieve greater efficiency and provide quality service, this means adopting a Quality Management System.

Manpower is a company operating in Ecuador since 1980, currently in 10 cities across the country, offers specialized services in the recruitment of permanent, temporary and contract, and in personal counseling, training, career transition and consulting services for organizations. However, when the company has not defined processes and defined the right way, to fulfill their roles effectively and therefore does not allow for their effective control, this being the main cause of slow growth of the organization.

In the present paper, the design of the Quality Management System at Manpower, which will form the basis for the further implementation of the standards of ISO 9000, quality system shall support the management of Manpower in a more competitive within the impending global market.

Chapter I presents a brief introduction of Manpower, which is intended to inform the same services in the country and the world, it is necessary bibliographic sources to support this project as documented in chapter II.

Chapter III presents the diagnosis of the current situation with the lifting of the current processes, structuring of the value chain and measuring the rate of value

added and the installed capacity analysis, information necessary for optimizing design and presentation processes of quality management system as documented in Chapter IV, and finally in Chapter V we propose the design of indicators for process control.

Keywords: Design of Quality Management System

1 INTRODUCCION

1.1 BREVE DESCRIPCION DE MANPOWER ECUADOR

Manpower Inc. (NYSE: MAN) fundada en 1948 en Milwaukee, Estados Unidos, es líder en la industria de servicios de empleo, ofreciendo a los clientes una cadena de servicios que satisfacen sus necesidades en el ciclo laboral y de negocios. La compañía se especializa en el reclutamiento de personal permanente, temporario y contratado; en asesoramiento de personal; capacitación; transición de carrera y servicios de consultoría de las organizaciones. La red global de Manpower con 4.300 oficinas en 82 países y territorios a escala mundial permite que las necesidades de sus 400.000 clientes anuales queden cubiertas, incluyendo a las pequeñas y medianas organizaciones de todos los sectores y a las más grandes organizaciones multinacionales. El objetivo de Manpower es incrementar la productividad a través de una mejor calidad, eficiencia y reducción de costos, permitiendo a los clientes enfocar sus esfuerzos en sus actividades representativas y principales. Además de los servicios de Manpower, Manpower Inc. opera bajo cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management.

Sede mundial: 100 Manpower Place, Milwaukee, Wisconsin 53212, Estados Unidos de América

Sitio web: www.manpower.com

Símbolo bursátil: NYSE: MAN

La red de Manpower: 4.100 oficinas en 82 países y territorios

- **Manpower y Manpower Professional** juntas cuentan con más de 4.200 oficinas en toda la red. Manpower está presente en 82 países, y Manpower Professional tiene oficinas en 46 países.
- **Elan** cuenta con 56 oficinas en 16 países.
- **Jefferson Wells** tiene 36 oficinas en 7 países.

- **Right Management** tiene más de 283 oficinas en 51 países.

Plantilla de empleados: Un total de 33.000 en todo el mundo en 2008.

Cantidad de personas colocadas en puestos de trabajo:

- 4 millones de personas asignadas en puestos permanentes y temporarios en 2008.
- 3,9 millones de personas colocadas en puestos temporarios, desde profesionales de TI, ingeniería y finanzas hasta personal administrativo e industrial.
- 120.000 asignadas en puestos permanentes a través de Manpower, Manpower Professional y Elan, así como también la transición a empleos nuevos con la asistencia de los servicios de reinserción laboral de Right Management.

Cantidad de personas capacitadas: 9 millones de personas recibieron capacitación y servicios de desarrollo a través de Manpower, Manpower Professional, Elan y Right Management.

Cantidad de clientes: 400.000 clientes en todo el mundo

Distribución geográfica: Aunque la sede central se encuentra en los Estados Unidos, Manpower Inc. obtiene el 75% de sus ingresos de Europa. Los mercados más importantes de la empresa están en Francia (32% de los ingresos), el Reino Unido (12% de los ingresos), los Estados Unidos (11% de los ingresos) e Italia (7% de los ingresos).

Distinciones recientes:

- Fortune/Global 500 - Manpower se encuentra en el puesto 119 de los EE.UU y 413 del mundo según la revista Fortune.
- En 2008, Manpower se ubicó en el puesto 907 de la lista Forbes Global 2000 de las compañías más grandes del mundo que cotizan en bolsa. En la lista de 2008, 130 empresas fueron nombradas Global High Performers (Alto nivel de desempeño mundial), que son las empresas con mayor crecimiento, más eficaces y mejor manejadas que establecen los puntos de referencia para sus respectivas industrias.
- En 2009, Fortune incluyó a Manpower en su lista de las compañías Más Admiradas de la industria de la provisión de personal por séptimo año consecutivo por un grupo de 10.000 ejecutivos, directores y analistas de acciones.
- La revista Institutional Investor distinguió a Manpower como la Compañía Más Amigable para el Accionista de la industria de los bienes de capital por tercera vez en 2009.
- En 2008, la revista Institutional Investor incluyó al Presidente y CEO de Manpower Jeff Joerres en su lista anual de los Mejores CEO de los EE.UU. por quinta vez, ocupando el 1er. puesto en la categoría Servicios Empresariales y Profesionales. En 2008, Mike Van Handel, CFO de Manpower, fue incluido en la lista de los Mejores CFO de los EE.UU. por quinto año consecutivo, ubicado en el 1er. puesto en la categoría Servicios Empresariales y Profesionales de la revista.

En Ecuador la compañía opera desde 1980, aportando al desarrollo de sus clientes la experiencia global aplicada al mercado local.

En la actualidad, MANPOWER en Ecuador cuenta con oficinas distribuidas estratégicamente a lo largo del territorio nacional con la infraestructura y tecnología adecuada que garantizan un servicio de calidad de primer orden a sus clientes en diversas áreas tales como: laboral, administrativa, financiera, productividad de empresas, promoción, publicidad y mercadeo, entre otros.

MANPOWER en los últimos años, ha sido un referente importante en lo concerniente al cambiante mundo del trabajo y a la renovación de los mercados laborales. Para esto la empresa busca formas contemporáneas de captar el mejor talento humano y prepararlo para enfrentar los retos de sus planes de carrera; así como para satisfacer cada vez más las necesidades crecientes de las organizaciones.

MANPOWER, está presente en el Ecuador desde hace 30 años. Cuenta con oficinas en 10 ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Machala, Ibarra, Riobamba, Coca y Tena; pone a disposición un equipo de profesionales altamente capacitados y listos a buscar soluciones integrales a sus requerimientos.

SUCURSALES

SUCURSAL QUITO

WASHINGTON SANTILLAN

Jorge Washington 742 y Av. Amazonas

+593-2- 2503748 ext.110 wsantillan@manpower.ec

DIVISION PROMOTIONS QUITO

Jorge Washington 742 y Av. Amazonas

+593-2- 2503749 ext.109

amartinez@manpower.ec

SUCURSAL GUAYAQUIL

Edificio Torres del Río, Junín y Malecón Piso 7, Oficina 7

+593-4- 6009580

jaimehervas@manpower.ec

DIVISION PROMOTIONS GUAYAQUIL

Centro Comercial Plaza Quil, local 12.

+593-4- 2296064

mpazminio@manpower.ec

SUCURSAL MANTA

Calle 13 y Av. 19, Edf. López, 2do

+593-5- 2629599 ext.107

efarfan@manpower.ec

Podrán encontrar más información sobre Manpower en: www.manpower.com

- **MISION**

Incrementar la productividad a través de una mejor calidad, eficiencia y reducción de costos, permitiendo a los clientes enfocar sus esfuerzos en sus actividades representativas y principales.

- **VISION**

Ser el mejor proveedor mundial de servicios de Recursos Humanos de más alto nivel y el centro de las mejores oportunidades de empleo.

- **POLITICA DE CALIDAD**

Proveer servicios de recursos humanos, para incrementar la productividad dentro de un marco contractual; basado en la legislación vigente, la práctica de nuestros valores y un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción de nuestros clientes.

- **SERVICIOS**

MANPOWER es experta en la creación y provisión de servicios de recursos humanos a la medida de las necesidades de los clientes. Dispone de herramientas propias, absolutamente configurables y de última generación, respaldadas por la experiencia del volumen de operaciones de Manpower a nivel mundial y validadas a nivel local y regional.

MANPOWER cuenta con su exclusivo Sistema de Evaluación que predice las mejores cualidades de los candidatos para lograr el éxito en su desempeño, que le otorga a MANPOWER la posibilidad de proveer los mejores candidatos de acuerdo a las necesidades del puesto. Este sistema se complementa con un conjunto de herramientas de evaluación propias, capaces de medir las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos específicos para cada puesto.

MANPOWER pone a disposición de los candidatos su Centro de Entrenamiento y Desarrollo, (TDC), el que contiene los recursos necesarios para mejorar su potencial y ayuda a desarrollar sus carreras. En el TDC se ha desarrollado más de 6000 horas de entrenamiento que incluyen cursos on-line en aplicaciones de software, habilidades en negocios, recursos humanos e información tecnológica, lo que evidencia el compromiso de MANPOWER en invertir en la preparación del talento humano.

MANPOWER cuenta además con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con el éxito, listos a brindar soluciones integrales que generan valor agregado a nuestros clientes.

MANPOWER en Ecuador está organizada al momento de tal forma que puede ofrecer los servicios detallados a continuación:

- **Provisión de Personal Temporal**

Manpower proporciona los recursos humanos a las organizaciones que necesitan para satisfacer las necesidades de personal eventual, ocasional o de temporada.

El punto de partida, es comprender los requerimientos de los clientes y disponer de una extensa base de datos de personal disponible, para cubrir posiciones en todas las áreas de negocios, que ha sido preseleccionado con el **Sistema Predicta**.

MANPOWER proporciona el personal que mejor se identifique con los requerimientos y el entorno laboral.

- **Búsqueda y Selección**

Proceso mediante el cual se analizan las habilidades y capacidades de los postulantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuál tiene el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

El servicio incluye:

- Descripción del puesto (Job Description)
- Análisis y elección de la mejor estrategia de reclutamiento.

Procedimientos de Reclutamiento basados en Competencias.

Procesos de selección dinámica (Assesment Centers)

- **Evaluación**

MANPOWER dispone de herramientas de evaluación a los candidatos cuando las empresas realizan su propia selección, con esto se logra mejorar la correspondencia del candidato con la posición a cubrir, además de fortalecer la efectividad del sistema de selección e incorporación de personal.

Con el Servicio de Evaluación se podrá conocer el nivel de conocimientos y aptitudes de los candidatos potenciales relacionados con las siguientes áreas laborales:

- Industria Liviana
- Automatización de Oficinas
- Contabilidad
- Tareas Generales de Oficina
- Data Entry
- Call Center

Una vez identificadas las características del candidato mediante la aplicación de una o más de las evaluaciones, Manpower administra, corrige la(s) prueba(s) y

desarrolla informes de los resultados que se entrega al cliente, los mismos que utilizan como elementos que contribuyan a la toma de decisiones al momento de emplear al candidato.

- **Maquila**

Manpower ofrece los servicios de procesamiento y elaboración de nóminas, sin responsabilidad laboral.

En este tipo de servicio la organización usuaria no pierde el poder de decisión en materia de gestión de este personal. Descarga en MANPOWER, una serie de trabajos operativos que representan costos directos y ocultos en su gestión de personal.

El cliente recibe:

- Respaldos computarizados.
- Procesos listos para pagos a empleados, IESS, y otros proveedores
- Cálculos exactos y fiables

Es la práctica de transferir el planeamiento, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Varias de esas funciones están referidas a los Recursos Humanos.

La experiencia y conocimientos de Manpower en cuanto a la tecnología de Recursos Humanos han inducido a muchos profesionales del área a empezar a cosechar los beneficios del manejo del personal.

Algunos de los servicios que Manpower maneja son los siguientes:

- Selección de su personal fijo
- Capacitación
- Call Center

- **Consultoría**

Manpower ayuda a los clientes a diagnosticar aquellos procesos que necesitan optimizarse y desarrollar un plan de acción dirigido a ese objetivo.

1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de MANPOWER es más tendiente a una estructura de tipo en línea y staff en donde se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

Esta estructura combina la rapidez en la toma de decisiones que es propia de la estructura lineal, y la rapidez de comunicación directa con los conocimientos expertos de los especialistas de los departamentos staff que son necesarios para dirigir numerosas actividades de muy diversa índole.

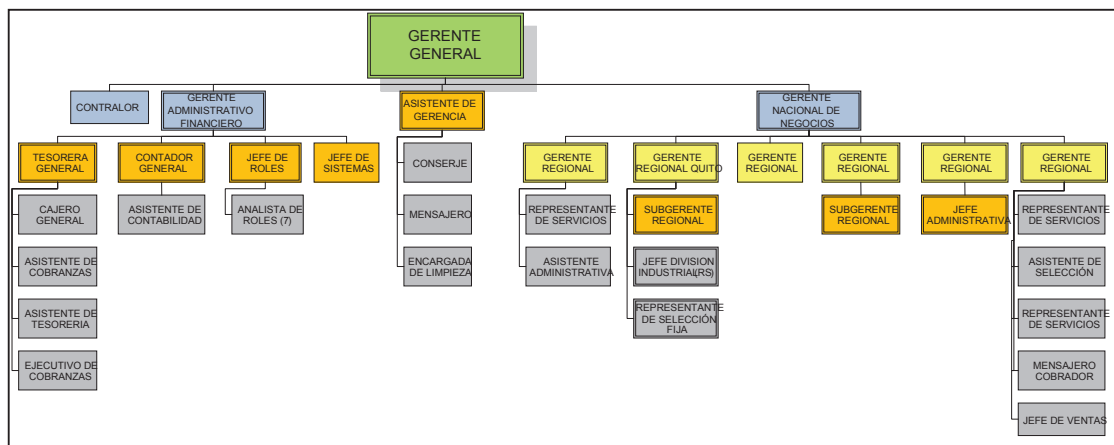


Figura 1- Organigrama de MANPOWER.

Fuente: Autor.

1.1.2 PARTICIPACION EN EL MERCADO

MANPOWER tiene más de 9500 empleados temporarios los mismos que prestan sus servicios en instituciones más reconocidas del país, lo que representa ser la empresa líder del mercado, con una participación del 41%; siendo sus principales competidores SOTEM y BEST-PEOPLE,

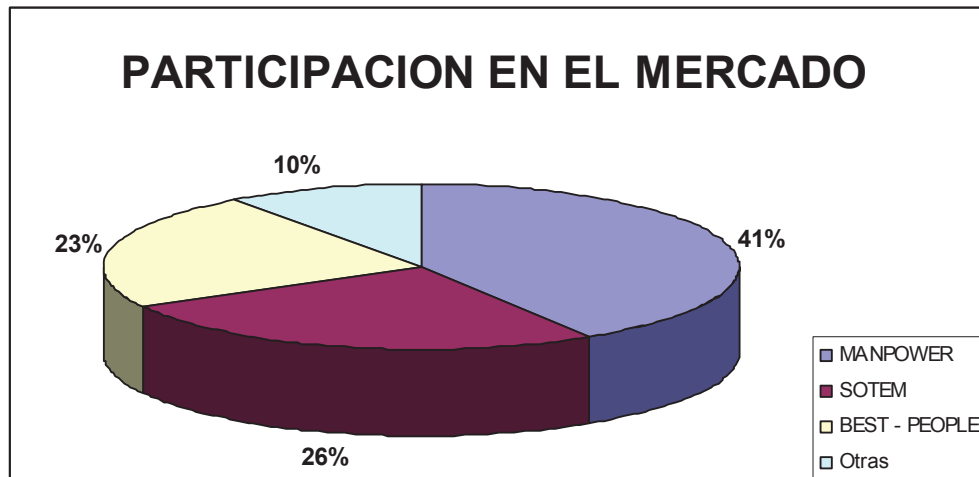


Figura 2- Participación de MANPOWER en el mercado de servicios de personal en el Ecuador.
Fuente: Autor.

2 MARCO TEORICO

2.1 INTRODUCCION

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

2.2 BREVE BASE CONCEPTUAL DE ADMINISTRACION POR PROCESOS

Para comprender el funcionamiento real de una organización que entrega un producto, es necesario conocer la interacción entre los procesos empresariales de producción, servicios, apoyo y dirección, que generen valor y calidad, características que percibirá el cliente final.

Sin embargo, se puede encontrar diversas estructuras organizacionales que existen en las empresas desde hace mucho tiempo y que han sido objeto de continuas transformaciones, con distintos niveles jerárquicos, departamentos, reglamentaciones y toma de decisiones que han buscado el mejor modelo organizacional. Aquí radica la importancia del enfoque y gestión por procesos, como herramienta que permita tratar como sistema a una empresa, juntando los procesos y su organigrama, contenido y forma respectivamente.

Así, al hablar ya de la organización como sistema, no cometeremos el error de dar la mayor atención sólo a los procesos productivos o de realización del servicio, sino que la gestión depende directamente de la efectividad de los controles aplicados a toda la empresa y sus procesos ejecutados una y otra vez; siendo uno de ellos el que genera un producto para que sea comprado por el cliente.

Aparece entonces la gestión por procesos frente a la administración funcional, como importante medio de orientar las empresas hacia el cliente y su satisfacción; interrelacionando las funciones y actividades horizontalmente, sobre la base de un compromiso, dedicación y entrenamiento continuo.

Convirtiéndose en un apoyo del desarrollo empresarial fundamentado en un pensamiento sistémico, no lineal.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados. Enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de las entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

La nueva versión de la familia de normas ISO 9000 aprobada en el año 2000 propone un modelo de gestión de la calidad sustentado en ocho principios entre los que se encuentra el enfoque basado en procesos. En la misma se plantea: “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para

transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso”.¹

2.2.1 LOS PROCESOS

Existen diversas definiciones de proceso, algunas de ellas son:

- “Secuencia de actuaciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada” (JM Costa i Estany).
- “Sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido”.
- “Organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñados para generar un resultado específico” (EFQM- European Foundation for Quality Management).
- “Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio” (A. Arcelay).
- “Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005).



Figura 3- Descripción de Proceso.

Fuente: Autor.

De todos los conceptos mencionados puede concluirse que “Un Proceso es el conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas

¹ <http://www.eumed.net/ce/2009a/aro.htm>.

para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente.”²

Si se aplica este concepto a la organización, MANPOWER objeto de estudio, se diría que: proceso es el conjunto de actividades que realizan las personas que a su vez proveen servicios (estrategias sectoriales, desarrollo de proyectos y actividades gremiales), con la finalidad de aumentar la satisfacción de los clientes que reciben ese servicios. Por lo tanto se habla ya de una gestión de procesos que reordena los flujos de trabajo, facilitando y dinamizando la ejecución de las tareas.

De éste modo cada proceso debe estructurarse con: una **misión** para definir, qué (productos), Cómo se hace (**procesos** que se sigue), para quién (clientes), unos límites que determinen el ámbito del proceso (entradas y salidas concretas y etapas secuencialmente integradas), y además debe ser medible (sistema de medida y control usando por ejemplo indicadores de eficiencia, efectividad, etc).

- **Misión.-** "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".³

- **Proceso.-** Es la descripción de las actividades detalladas de manera ordenada y concatenada, una a continuación de otra para explicar “como se hace” el producto. La documentación del proceso servirá de referencia a los colaboradores para la ejecución de las actividades independientemente de la persona que las ejecute.

²Definición de Proceso - Curso de Formación Médica Continuada de la Junta de Andalucía - www.medynet.com.

³Jack Fleitman - "**Negocios Exitosos**"

- **Clientes.-** Personas o entidades que reciben un producto, intermedio o final.
Cliente interno.- Cuando recibe un producto intermedio, es decir la persona o entidad está dentro de la organización y recibe el producto intermedio como insumo para su proceso y poder seguir con la producción.
Cliente externo.- persona o entidad que recibe el producto terminado, es decir para quien efectivamente trabaja la organización.
- **Limites.-** Actividad inicial y actividad final que definen el proceso, entre las cuales estas determinadas el ámbito de acción del proceso. Así como entradas (insumos) y salidas (productos) que consume y produce el proceso.
- **Medición y control.-** Determinación de indicadores en base a las actividades del proceso a fin de que den una medida exacta del comportamiento del mismo, sean de fácil lectura y comprensión, se puedan registrar y almacenar en una base de datos, permitan el análisis y en bases a éstos se puedan tomar decisiones gerenciales.

En la representación esquemática de los procesos (software Bpwin por ejemplo), se utiliza la metodología IDEF (Integration Definition for Function Modelling), misma que permite:

- Definir las relaciones existentes entre los procesos de la organización
- Visualizar las entradas y salidas del proceso como producto de una transformación que añade valor.

La metodología mencionada (IDEF), plantea que las entradas del proceso constituyen:

- Por la izquierda (solicitud ó requerimientos),
- Por la parte superior (factores condicionantes de la forma en que se entrega el servicio –guías, como son protocolos, necesidades del usuario, presupuestos, etc)
- Por la parte inferior (los recursos del proceso)

Y en las **salidas del proceso** se grafica el producto entregado al cliente

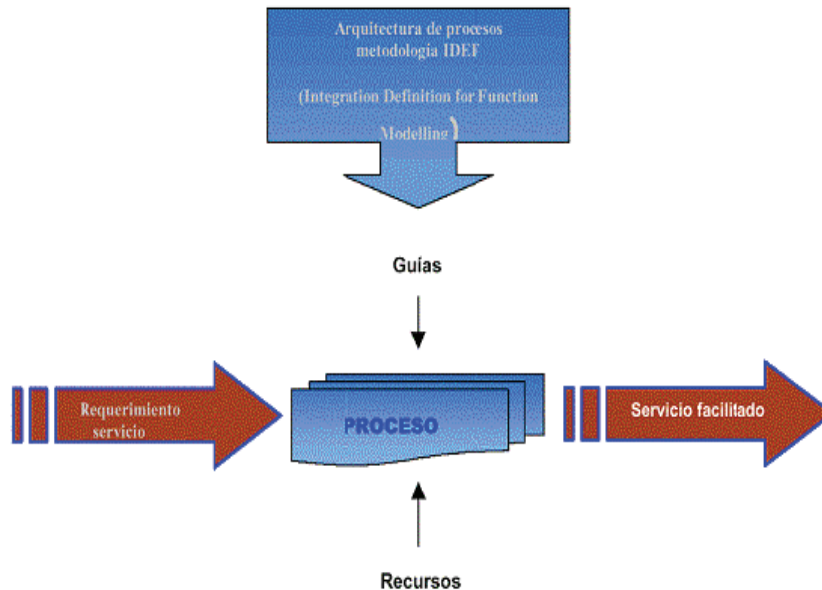


Figura 4- Descripción de un Proceso según Metodología IDEF

Los procesos debe ser identificables individualmente, mostrando sus **interrelaciones e interacciones** con otros procesos y susceptibles de ser aislados para su mejoramiento. La precisión de su alcance y fronteras está en dependencia del plano de análisis que se adopte y ello podrá determinar si se enfocará como un subprocesso. La determinación y movimiento del plano de análisis son vitales, igual que los criterios para clasificarlos como procesos “claves”, o con cierta estabilidad.

Es siempre importante contar con la definición y diagrama del “proceso principal” de la organización como un todo, aquel que sintetiza la representación de su misión, cadena de valor y estrategia general. Además es conveniente considerar las siguientes observaciones:

- Construir y perfeccionar cada proceso con un mínimo de fases e interfaces y de especificaciones, promoviendo la polivalencia, con puestos de trabajos

enriquecidos, versátiles, provistos de suficientes facultades y donde ocurra el justo a tiempo a lo largo de todo el flujo.

- Eliminar todas aquellas acciones, fases o interfaces, especificaciones, estándares, medidas, etc., que son innecesarias, redundantes, obsoletas, que no agregan valor para el cliente, o que interfieren o no contribuyen a los objetivos del proceso.
- Simplificar, fusionar, reordenar, combinar, agregar, desglosar, etc., acciones, fases o interfaces, y demás componentes del proceso, según lo requiera su mejor funcionamiento.

2.2.2 LÍMITES DE PROCESO

Los límites del proceso se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados con el proceso.

La definición de los límites, determina el tamaño y complejidad del proceso por lo que se debe considerar las relaciones existentes con los demás procesos y los puntos de ruptura lógicos.

Esto permitirá en el futuro desarrollar si fuese el caso un proyecto de reingeniería con su alcance bien definido, descubriendo procesos interrelacionados para evaluar el impacto de esa reingeniería sobre ellos.

El proceso debe ser continuo y fluido, con actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Debe resultar sencillo identificar la entrada y la salida de la cadena de servicios, para establecer los límites del proceso.

Límite de entrada. En general, la entrada en el proceso puede producirse en cualquiera de los niveles de atención. En algunos procesos es más frecuente y lógica la entrada a través de algún nivel específico, mientras que en otros casos, al no existir un nivel de entrada “típico”, será conveniente caracterizar y describir las actuaciones del proceso según las diferentes vías de entrada.

Límites marginales. Están constituidos por aquellas actividades que, aún perteneciendo al proceso lógico asistencial, no se van a formalizar.

Límite final. Igual que con el límite de entrada, la salida del proceso puede producirse en cualquiera de los niveles de servicio donde se genere un producto o subproducto entregable a la siguiente etapa de gestión organizacional.

2.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Como los procesos de las empresas presentan distintas características, se puede ordenarlos, según el impacto que tienen sobre el cliente final en:

- **Procesos estratégicos ó de gobierno:** “adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los productos que entrega a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing, etc”,
- **Procesos productivos ó fundamentales - claves:** “Aquéllos que están en contacto directo con el producto o servicio. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario”.

- **Procesos de soporte:** “generan los recursos que precisan los demás procesos clave”⁴

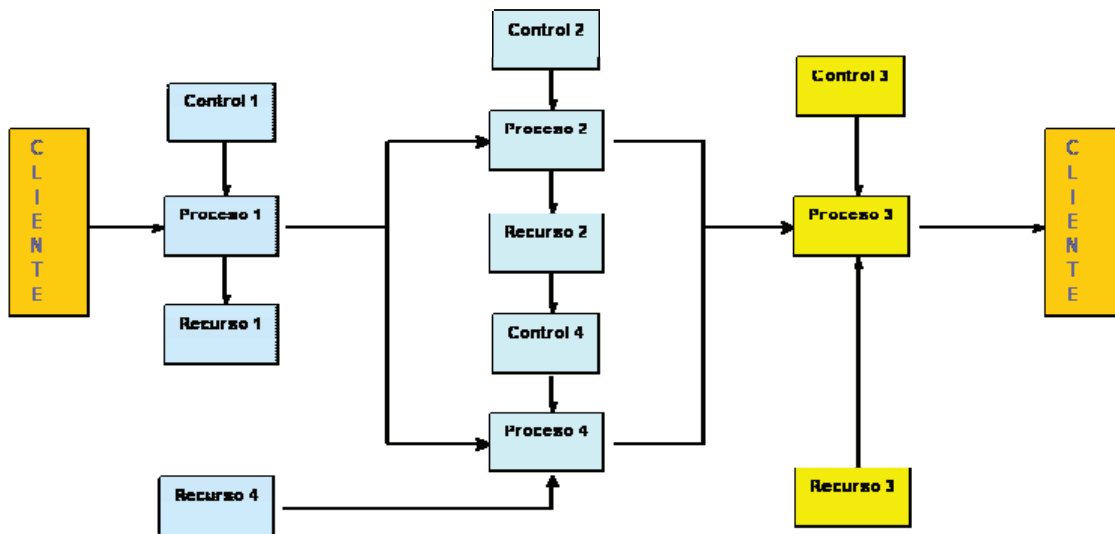


Figura 5- Relación de los procesos con los clientes

Y según su complejidad en:

Macro procesos, Procesos, Subprocesos, hasta llegar a los niveles de actividades y tareas desarrolladas en ellos.

Esta clasificación se utiliza al hacer el mapa de procesos, codificándolos desde su nivel jerárquico mayor hasta el menor.

Esto se puede apreciar en el siguiente diagrama:

⁴Definiciones - Curso de Formación Médica Continuada de la Junta de Andalucía - www.medynet.com.

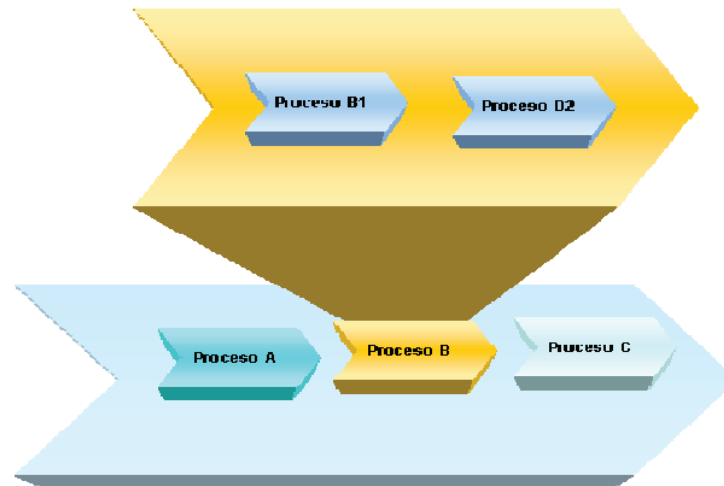


Figura 6- Jerarquización de los Procesos

2.2.4 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DEL PROCESO

El responsable del proceso se denomina a la persona o unidad cuya actividad está relacionada directamente con el desarrollo del proceso; es el responsable de la gestión sistemática del proceso y de la mejora continua del mismo.

El Responsable de un proceso debe cumplir unos requisitos básicos:

- **Saber:** Conocer con profundidad el proceso que va a liderar; disponer de conocimientos en Metodología de calidad, gestión de procesos, gestión en las organizaciones sanitarias.
- **Poder:** Capacidad para la toma de decisiones y para facultar al personal ('empowerment') en la toma de decisiones sobre la gestión y mejora del proceso, en función del grado de responsabilidad delegada a cada uno. En este sentido, es importante la capacidad de liderazgo del responsable.
- **Querer:** Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.

Las funciones del responsable del proceso son:

- Asegurar que el proceso se desarrolla como está diseñado.
- Buscar la participación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el desarrollo del mismo.
- Garantizar el control y la mejora continua del proceso.
- Asegurar que el producto final satisface las necesidades del destinatario.
- Adaptarlo a las necesidades cambiantes de los usuarios, tecnología, etc.

El Responsable del proceso se debe definir siempre en el nivel local, cuando se vaya a realizar la implantación del proceso. Por tanto, debe ser una persona del área respectiva la que responda por la correcta ejecución del proceso; además, las personas que participan deben estar en pleno conocimiento de las actividades que se desarrollan en el proceso para que en caso de falta del responsable del proceso cualquiera pueda tomar la responsabilidad mientras dura la falta del titular.

2.2.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Antes de entrar en la representación gráfica, primero se debe establecer las diferencias entre proceso y procedimiento:

Cuadro 1- Diferencias entre proceso y procedimiento

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos	Definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea
Son dinámicos	Son estáticos
Están impulsados por la consecución de un resultado	Están impulsados por la finalización de la tarea
Se implementan	Se operan y gestionan
Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas	Se centran en el cumplimiento de las normas

La representación gráfica del procedimiento, denominada Diagrama de Flujo; muestra la secuencia de actividades, el flujo de trabajo e información, y la documentación generada durante la ejecución del proceso. Un diagrama de flujo representa un procedimiento de manera más clara y sencilla, lo que facilita

comprender el funcionamiento interno, y las relaciones entre los procesos de la organización.

Para desarrollar el presente trabajo de diseño de un sistema de gestión de calidad es necesario conocer los siguientes tipos de diagramas de flujo:

1. Diagrama de bloques
2. Diagrama de Flujo ANSI (American National Standards Institute) ANSI X3.6 1970
3. Diagrama de flujo funcional

2.2.5.1 Diagrama de Bloques

El diagrama de flujo de bloque proporciona una visión global de proceso, y la secuencia con que se ejecutan las actividades más importantes. Las actividades se representan mediante rectángulos conectados entre sí mediante flechas que indican la dirección de los procesos.

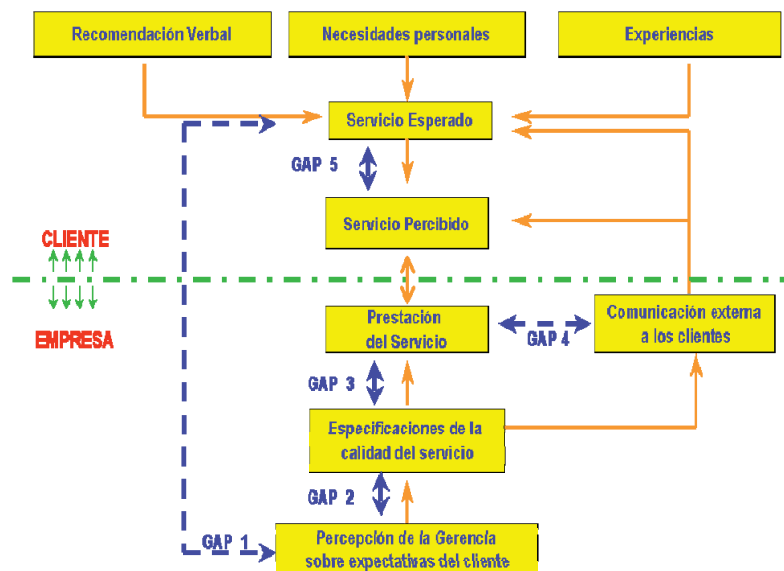


Figura 7- Ejemplificación de un Diagrama de Bloque

Los diagramas de bloque se utilizan para simplificar procesos prolongados y complejos o documentar tareas individuales.

2.2.5.2 Diagrama de Flujo ANSI

Un diagrama de flujo estándar representa de manera más detallada las actividades ejecutadas dentro de los procesos, mediante la utilización de símbolos que representan el tipo de actividad y las decisiones que tienen lugar a lo largo del proceso. El nivel de análisis que permite un diagrama estándar es adecuado para localizar actividades redundantes, localizar la ruta crítica, estrangulamiento y determinar el tiempo de ciclo de los procesos.

La simbología aplicada es publicada por la ANSI X3.6-1970. (American National Standards Institute). A continuación se muestran los símbolos más utilizados en la diagramación de flujogramas.

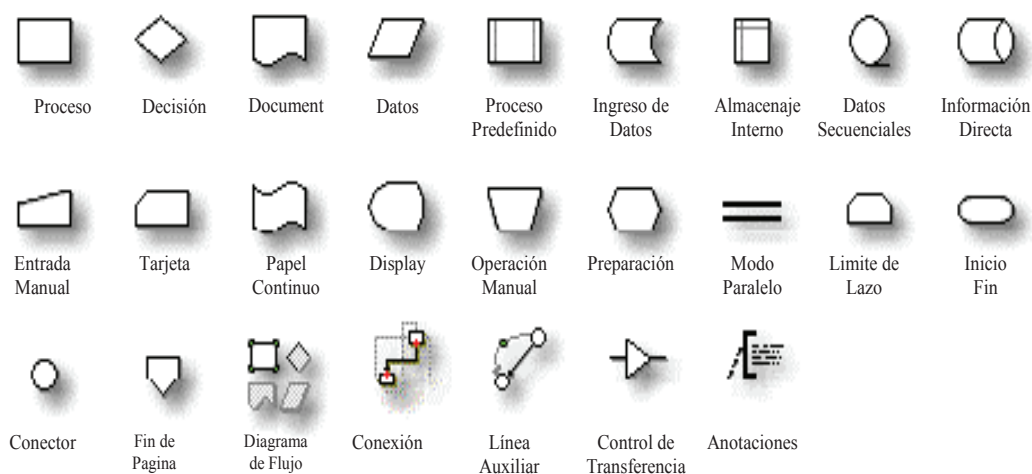


Figura 8- Símbolos estándar ANSI X3.6-1970, para diagramas de flujo

Los diagramas de flujo estándar pueden utilizarse en los manuales de procedimientos para mostrar claramente las actividades del proceso.

La elaboración de los diagramas requiere mucha atención, para evitar desviaciones de las actividades que realmente se ejecuta, y sea el punto de partida para la implantación de sistemas de mejoramiento continuo.

2.2.5.3 Diagrama de Flujo Funcional

El diagrama de flujo funcional es una modificación del diagrama estándar, es decir, el que es de manera lineal sin mostrar las áreas involucradas en el proceso; y muestra el movimiento de las actividades a través de las áreas o departamentos

de la organización o entre las personas que intervienen dentro de un proceso. Se debe indicar el inicio y el final de los procesos con círculos alargados.

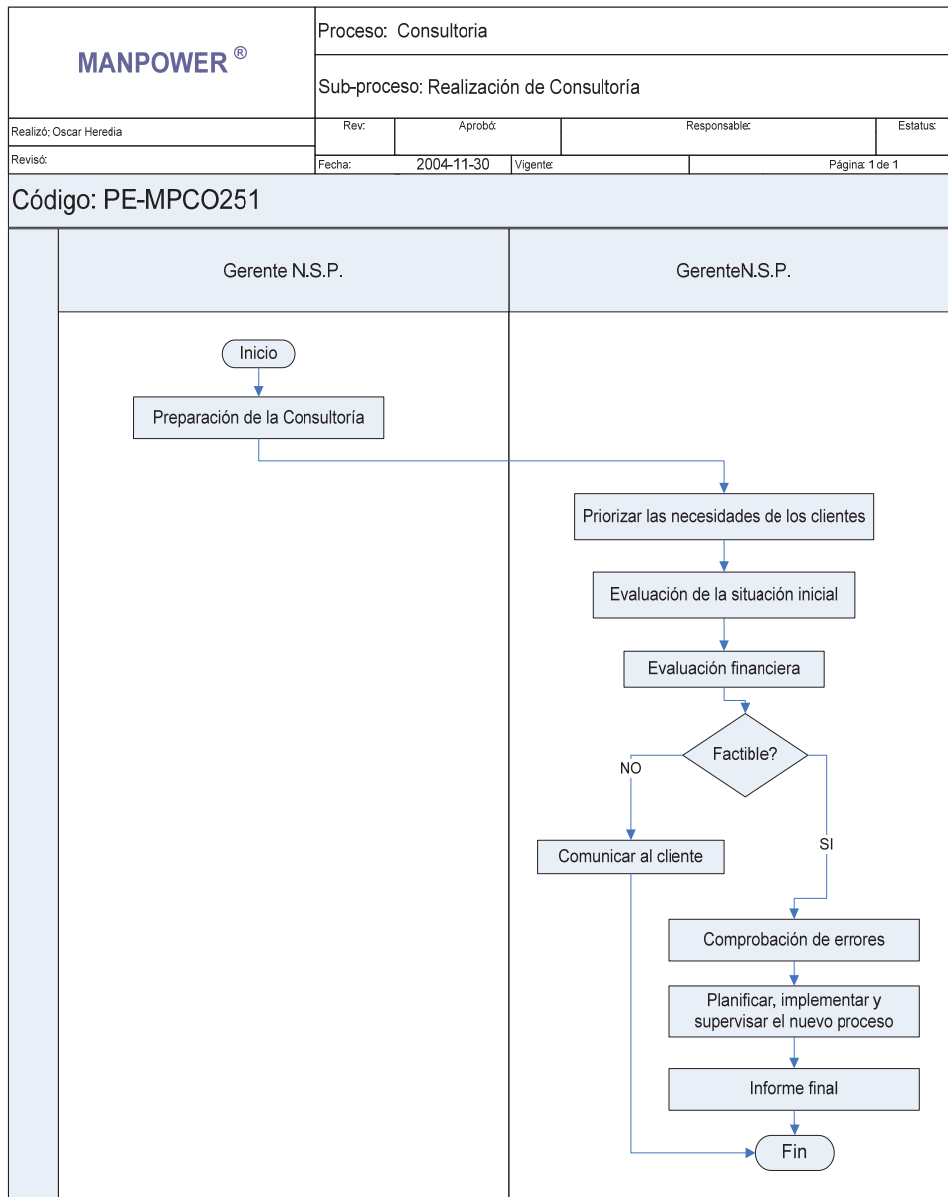


Figura 9- Diagrama de flujo Funcional, asociado al proceso de Consultoría de MANPOWER.

El diagrama de flujo funcional, en algunos casos también muestra el número de actividades, duración y tiempos de ciclo.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La administración laboral eficaz exige una comprensión completa de sus principios y familiaridad con sus instrumentos. Los empresarios deben considerar una compleja red de elementos interrelacionados. Los jornales ofrecidos, la calidad de los solicitantes, la capacidad de los contratados y el grado de entrenamiento práctico pueden ser algunos de los elementos que se deben considerar.

El Cuadro 1 presenta un panorama general del manejo de recursos humanos. La columna a la izquierda indica las fuerzas externas que afectan al lugar de empleo, la columna central indica los métodos y principios de administración laboral y la columna a la derecha señala los posibles resultados o consecuencias. Se considera los *métodos* de la columna central una especie de filtro o intensificador de la columna de *resultados*.

Cuadro 2- Influencias, Prácticas y Resultados de la Administración Laboral*

<i>Influencias</i>	<i>Prácticas, Decisiones y Métodos</i>	<i>Resultados</i>
Tradiciones	Estructura de la organización	Productividad
Competidores	Diseño del trabajo	• Cantidad
Leyes	Reclutamiento	• Calidad
Mercado laboral	Selección	Desperdicio
Tecnología	Orientación	Averías
Sindicatos	Capacitación y Desarrollo	Satisfacción
Diferencias	Supervisión	Motivación
individuales	Evaluación de desempeño	Ausentismos y
	Remuneración	Retrasos

	Prestaciones Seguridad y Salud Desarrollo del trabajador Disciplina Investigación y evaluación	Longevidad laboral Huelgas Quejas Litigio Lesiones y enfermedad Estabilidad social Violencia laboral
--	--	--

* H. R. Rosenberg, "Management Choices Front and Center" Labor Management Decisions, Primavera 1991 (adaptado).⁵

El alto grado de competencia y competitividad que se aprecia en las actuales organizaciones demandan mejora y desarrollo continuo de sus procesos internos, permitiendo la anticipación e innovación de sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes; con una administración recta, honrada, honesta y transparente que logre alcanzar los objetivos y metas propuestas para la organización.

Dadas las exigencias del mercado globalizado las empresas hoy en día necesitan tener personal calificado para poder dar los servicios o producir de mejor manera, asimismo este personal debe tener las competencias adecuadas en el momento de desarrollar sus funciones, y así ser competente en las tareas encomendadas.

Las empresas necesitan del asesoramiento en el manejo de nomina y personal, minimizando el Costo Operativo de elaborar los roles mensuales y optimizando el tiempo de los empleados a cargo de esta función.

Por otro lado; la decisión de la eliminación de la intermediación laboral en nuestro país también ha influido en la problemática de este sector, que ya de por si es dificultoso, con esta decisión el panorama se torna más complejo para

⁵Definiciones - Curso de Formación Médica Continuada de la Junta de Andalucía - www.medynet.com.

desarrollarse y poder satisfacer las exigencias del medio. Así se pueden observar algunos temas de la problemática del sector en nuestro país:

- 405 empresas dedicadas a la tercerización o intermediación están, al momento, registradas en el Ministerio de Trabajo. La autoridad estima que operan unas 3.000 en todo el país.
- 1.000 compañías de seguridad y guardianía también deberán sujetarse a las reformas, luego de una decisión judicial que las obliga a sumarse a las actuales tercerizadoras o intermediarias.

NORMAS VIGENTES

- **CONTRATOS.-** Para legalizar la tercerización se debe firmar un contrato de servicios complementarios entre la tercerizadora y la empresa usuaria. Para la intermediación laboral, en cambio, se requieren un contrato mercantil y uno de trabajo.
- **FONDOS DE RESERVA.-** La ley establece el pago de fondos de reserva para intermediados y tercerizados desde su primer día de trabajo. El Código de Trabajo reconoce el derecho después del primer año de trabajo; la suma debe abonarse luego de que haya transcurrido un año más.
- **LÍMITES.-** El número de trabajadores que una empresa puede mantener bajo el sistema de intermediación laboral no puede exceder, según la ley, el 50% del total de trabajadores que requiera contratar para su operación y funcionamiento. Bajo la reglamentación anterior, podía llegar al 75%.
- **CAPITAL NECESARIO.-** Para funcionar, las intermediarias y tercerizadoras deben tener un capital social mínimo de \$ 10.000, un certificado de la Superintendencia de Compañías, la copia notariada del RUC, el número patronal del IESS y el nombramiento del representante legal.
- **SANCIONES.-** La ley sanciona las infracciones leves con una multa equivalente a una remuneración básica unificada (\$ 170); las graves, con una multa de seis remuneraciones básicas (\$ 1.020); y las muy graves, con la suspensión definitiva de la autorización.

- **VINCULACIÓN.**- La ley prohíbe la relación entre la empresa usuaria y la intermediaria; no puede haber vínculo societario de cualquier tipo. También hay vinculación cuando socios o accionistas de las dos empresas comparten patrimonio, intereses o administración.⁶

En este escenario, las empresas dedicadas a este negocio, para poder competir y ser rentables se ven obligadas a renovarse y actualizar su gestión; con herramientas que les permitan ser flexibles en un ambiente muy cambiante y permita mejorar los procesos. Pero para esto es necesario primeramente definir los procesos Gobernantes, Habilitantes y de Apoyo con esto se llega a un análisis detallado de las actividades en Manpower, que viabilice mejorar su gestión operativa interna e identificar las necesidades de los clientes en el mercado actual a fin de ir desarrollando servicios de acuerdo a las demandas propias de los clientes en cada sucursal.

2.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La organización al momento no cuenta con procesos definidos y delimitados de una manera correcta, que cumplan su función efectivamente; por tanto no permite un control efectivo de los mismos. Siendo esta la principal causa de un crecimiento lento de la organización.

Manpower, al ser una organización de servicio, es de gran trascendencia, proveerla de mecanismos para su correcta administración y mejora de sus resultados. Es por eso que la Administración de Procesos servirá de plataforma para la optimización de su gestión y posicionarla como una de las preferidas en el momento de atender las demandas de las empresas en encontrar el personal calificado para suplir la necesidad en los puestos de trabajo de manera rápida, eficiente y eficaz.

⁶<http://www.eluniverso.com/2007/01/21/0001/9/>

¿Los requerimientos del mercado más exigente permiten identificar oportunidades para adoptar un Sistema de Gestión de Calidad?

Para crear una ventaja competitiva en el contexto actual de los negocios se requiere adoptar un sistema de gestión efectivo, que reoriente óptimamente el flujo de sus procesos, De esta manera se podrá obtener esa riqueza que llamamos Valor Agregado y la mejora en el desempeño administrativo y operativo de su organización.

El mercado de la administración del talento humano exige altos estándares de competencia de las personas para que puedan desempeñarse de la mejor manera en su cargo; de allí la necesidad de una correcta y acertada selección, para lo cual se hace indispensable que este proceso se maneje de una forma que garantice la eficacia y eficiencia del mismo.

Otros beneficios que obtendrá al implementar y mantener un adecuado Sistema de Gestión y cumplir con los requisitos reglamentarios son:

- Incursionar en nuevos mercados obteniendo reconocimiento a nivel nacional e internacional.

- Mejorar sus productos y/o servicios.

- Aumentar la confianza de sus clientes en su organización.

- Reducción de costos innecesarios.

- Eliminación de reprocesos.

- Controlar sus procesos.

- Obtener mayores beneficios mediante una mayor eficiencia.

- Mejoramiento de las relaciones humanas al interior de la empresa.

En resumen la organización logrará aumentar su productividad, competitividad y calidad, y pasará a ser un actor principal y no un miembro pasivo de la nueva Aldea Global

¿De qué manera influenciará la Administración de los Procesos en el desenvolvimiento de las actividades de la organización?

El trabajar en la definición de procesos no se ve exactamente como una prioridad, pero sin definir claramente los procesos, un negocio no puede crecer a todo su potencia.

Hay dos razones del por qué los procesos son la clave. La primera razón es eficiencia. No tiene sentido tener que reinventar los pasos cada vez que se realiza una tarea. Es una pérdida de tiempo, energía y recursos. Tener documentación que se use como herramienta ahorra tiempo, energía y recursos. La segunda razón es la escalabilidad. Para que un equipo de trabajo se desarrolle, debe ser posible delegar actividades y tareas. Si se tiene un proceso, se puede entrenar gente para que lo ejecute. Con la capacitación adecuada y herramientas analíticas, el personal puede reunir los elementos necesarios para llevar a cabo una actividad, administrar el trabajo de otros, o concebir planes estratégicos

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad ayudara a la organización a definir sus procesos de una manera clara para lograr una gestión más ordenada y ágil; optimizando sus recursos para ser más competitivos.

No es necesario rediseñar los procesos existentes desde cero. De hecho ese es un enfoque extremadamente riesgoso. Es mejor empezar con lo que ya existe, rescatar las partes buenas y desechar las malas.

¿Qué rol cumple la dirección de Manpower en el mejoramiento de su gestión y logro de los objetivos institucionales?

En ocasiones, las organizaciones se enfrentan a situaciones en las que sus empleados, por diversos motivos, presentan ciertas reticencias a compartir la información y el conocimiento necesarios para contribuir a la creación de valor en la organización. Especialmente en aquellos entornos en los que dichos

empleados experimentan cierta incomodidad laboral, o bien no sienten la necesidad de ampliar su horizonte de responsabilidades más allá de lo que la definición explícita de sus compromisos laborales, las dificultades impuestas por estas situaciones pueden llegar a impedir el flujo de aquellos conocimientos relevantes para la organización. Es por ello que conviene revisar la existencia de factores que propicien contextos en los que se desee compartir estos conocimientos, y es allí en donde entra en juego la dirección de Manpower.

La dirección de Manpower es joven y dinámica, de pensamiento abierto al cambio y a las nuevas tendencias de la administración, tomando de esta manera un rol decisiva en el desarrollo del diseño de la administración de procesos, al facilitar información y poder entablar una comunicación fluida.

¿Cómo ayudará la definición de procesos en las relaciones interpersonales al interior de la organización?

Las organizaciones dependen en gran parte de sus colaboradores y su buen desempeño en sus labores, de allí la necesidad de definir los procesos y establecer sus límites para poder precisar las funciones y actividades de cada persona y así mantener una marcha efectiva de éstos procesos ayudando con esto a mejorar las relaciones interpersonales al no haber obstáculos de carácter laboral en su trato diario. “Vivir la filosofía de que todos somos CLIENTE y PROVEEDOR en la institución”.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto es asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

Beneficios:

- Aumentar la productividad.
- Aumentar el nivel de calidad en el servicio al cliente.
- Hacer más flexible el uso de recursos, incluyendo los recursos humanos.
- Responder más rápido a nuevas oportunidades.
- Mejorar la satisfacción del equipo a través de un mejor ambiente de trabajo.

¿La medición y control de los procesos es primordial para la administración de la institución y toma de decisiones gerenciales basadas en datos?

Establecer mecanismos de medición (indicadores de gestión) y control de los procesos es indispensable para la organización; por que con esto se podrá identificar problemas y fallas, para luego tomar medidas correctivas que mejoren el proceso y permitan alcanzar los objetivos determinados.

2.3.3 PROBLEMÁTICA DE MANPOWER

Para iniciar con el tratamiento de la problemática de Manpower, se realizó reuniones con todos los involucrados, principalmente Jefes de Área; siendo moderadas y orientadas por el autor, en la utilización de la técnica del “Árbol de Problemas” y el análisis técnico de las causas. Con esto se llegó a determinar el principal problema de la organización a resolver, lo que permitirá continuar con un proceso de mejora, atacando los problemas principales con base a eliminar sus causas raíces.

Árbol de Problemas MANPOWER

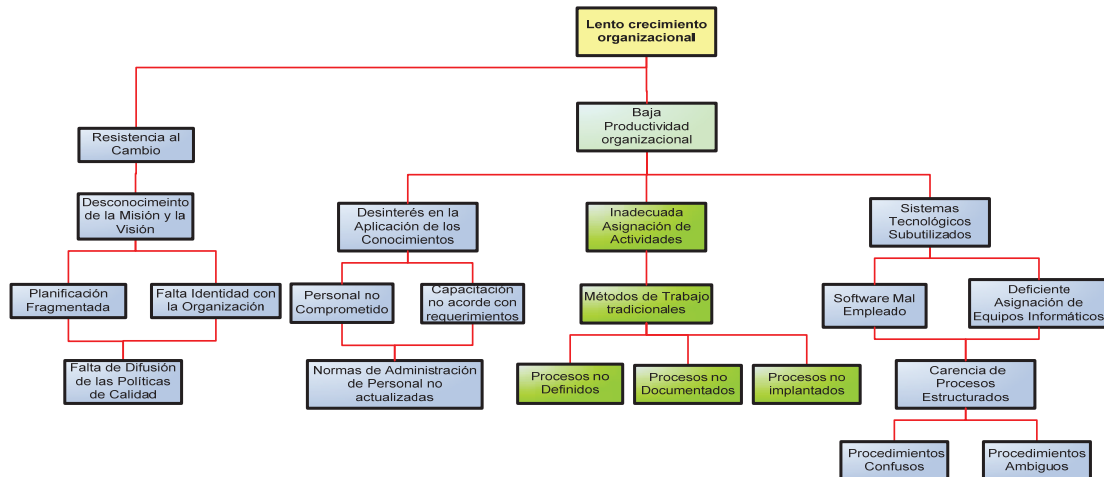


Figura 10- Descripción de la problemática de MANPOWER (Árbol de Problemas).

Fuente: Autor.

2.3.3.1 Árbol de problemas

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto”⁷.

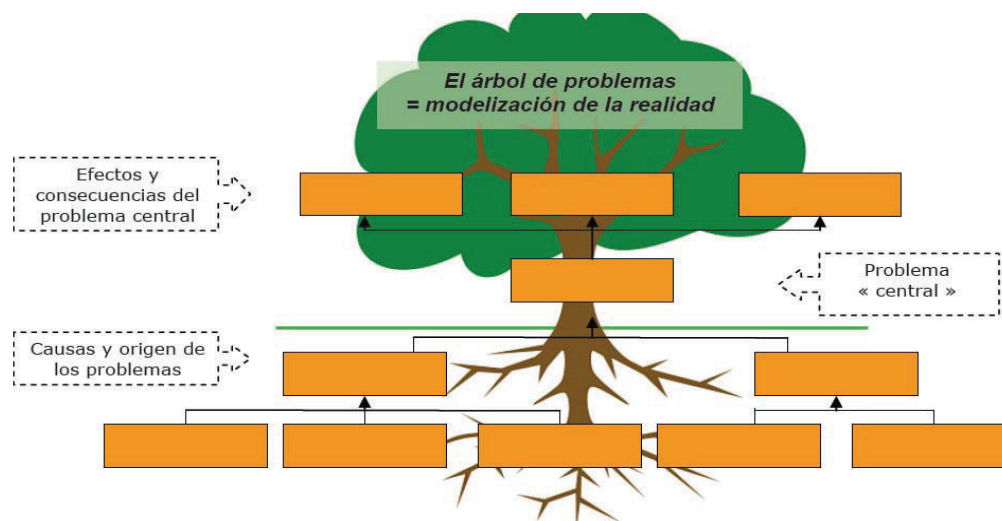


Figura 11- Forma de elaboración de un "Árbol de Problemas".

Fuente: <http://www.mitecnologico.com>

⁷<http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema>.

2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de optimización de la gestión en una empresa de servicios, apoyados en la Administración de Procesos, garantizando la satisfacción de los clientes externos, incrementando la productividad a través de la eficiencia de su trabajo y eficacia de los colaboradores de la organización.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el Plan estratégico de la organización, sus productos y sus clientes.
- Identificar y analizar los procesos, estructura y base tecnológica actual de la empresa en función de los productos y/o servicios, que requieren los clientes.
- Identificar las oportunidades de optimización.
- Mantener una medición y control de los procesos de Manpower para la mejor administración de los recursos.
- Establecer un modelo de optimización y que permita la mejora continua de los procesos.

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente proyecto está encaminado al Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que ayude a la administración a una mejor organización de sus procesos, y a la mejora en la realización de las actividades de los mismos, y con esto poder satisfacer de mejor manera a los clientes entregando servicios funcionales y prácticos que solucionen los problemas.

Para el desarrollo del proyecto se utilizará la metodología de Administración y Mejoramiento de Procesos (MP), las herramientas de control y mejoramiento de la calidad, sistemas de métrica de procesos, análisis de sistemas de información y documentación de procesos y procedimientos, ajustados a los requerimientos propios de la administración de los procesos de Prestación de Servicios.

La tendencia creciente en el medio de la Administración por Procesos crea la necesidad de originar una cultura empresarial tomando como modelo las directrices aplicadas en las grandes e importantes organizaciones que han surgido al emplear éstas herramientas de desarrollo empresarial.

Esta misma tendencia obliga a precisar una visión, misión, objetivos, valores y políticas, que guíen a la organización a alcanzar sus metas y a aprovechar las oportunidades de negocio y desarrollo.

El diseñar el Sistema de Gestión de Calidad, permitirá definir, organizar y documentar los procesos, que favorecerá a la administración a realizar la gestión de los mismos de una manera más eficiente y eficaz. Además permitirá aplicar mecanismos de mejora continua a todos los procesos; poniendo o haciendo énfasis en los procesos de la “cadena de valor”, satisfaciendo el ciclo PDCA (planificar, desarrollar, chequear, actuar) que proporciona una relativa facilidad al administrador en la realización de sus actividades relacionadas.

Con el Sistema de Gestión de Calidad, se logrará, también; una administración más eficiente de los recursos, teniendo como prioridad el talento humano. Realizando una metódica selección de los colaboradores, los mismos que deben estar identificados y comprometidos con la organización, con un alto grado de motivación y con voluntad para el cambio y la innovación, lo que garantizara que ellos realicen su trabajo de manera que apunte a alcanzar objetivos en beneficios de la organización. Esto, además; conlleva a que al optimizar los recursos puede generarse un ahorro de los mismos, posibilitando obtener ingresos que se pueden utilizar en otros aspectos, como: actividades de mejora; o simplemente para mantener una tranquilidad financiera.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad en Manpower servirá de base para la posterior implementación de las normas de la familia ISO 9000. Dicho sistema de calidad respaldará la gestión de Manpower de una manera más competitiva dentro del inminente mercado globalizado.

2.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

2.6.1 HIPÓTESIS GENERAL:

Desarrollar un modelo de administración por procesos hace factible la optimización de las actividades desarrolladas en una empresa, haciendo que mejore el uso sus recursos, minimizando costos y maximizando los resultados planteados en el Plan Estratégico Organizacional.

2.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- La definición de los procesos a través de los cuales se generan los productos y/o servicios de la empresa deben ser administrados en función de las exigencias del cliente.
- El levantamiento de los procesos actuales, permite medir el desempeño de la gestión empresarial actual y el uso de sus recursos
- El desarrollo de manuales de procesos servirán de documentos que guíen las actividades en la empresa y viabilicen su estandarización.
- La administración efectiva del recurso humano ayudara a organizar, planificar, controlar, capacitar y motivar al personal.

2.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.7.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.7.1.1 Investigación cualitativa:

Se determinarán los aspectos que identifican el desempeño organizacional de Manpower, razón de esta investigación; mediante el establecimiento de la cadena de valor de los procesos de servicio de la organización.

2.7.1.2 Investigación cuantitativa:

En cada proceso se establecerá una métrica, para la medición de la gestión de servicio con indicadores y sistemas de control de procesos

2.7.1.3 Investigación documental:

Se recopilará toda la información pertinente para el desarrollo de este trabajo de parte de los directivos y dueños de los procesos así como de los documentos escritos de Manpower, mediante la aplicación de técnicas de investigación científica como: entrevista, observación, y análisis documental, para después consolidar la información obtenida. La información mencionada será analizada, clasificada y procesada con la aplicación de herramientas de calidad, como:

2.7.1.3.1 *Espina de Pescado (Diagrama Causa – Efecto)*

Es la representación de un sistema de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto). Es efectivo para estudiar procesos, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

1. Utilización

Se utiliza para identificar las posibles causas de un problema específico. Permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

2. Metodología de aplicación

- Identificar el problema.
- Registrar la frase que resume el problema.
- Dibujar y marcar el gráfico con las espinas principales.

- Realizar una lluvia de ideas con las causas principales.
- Identificar los candidatos para la “causa más probable”.
- Cuando las ideas ya no se puedan identificar se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.
- Dibujar la versión final en un tamaño más grande.
- Exhibir el diagrama en una zona de alto tráfico o en una cartelera con una invitación a ser estudiado por otros y para que agrupen sus ideas en “post-it” en las categorías respectivas.
- Después de un periodo específico de tiempo (1 o 2 semanas) el diagrama se retira y se revisa para incluir la información adicional y se publica un diagrama completo más pequeño con una nota de agradecimiento.
- El equipo avanza a un análisis más profundo del diagrama.
- El diagrama puede exhibirse para que a medida que una u otra causa sea atendida, anotar las ganancias. Una vez que las causas sean retiradas, se deberá tachar o apuntar la fecha de terminación. Las causas que están siendo atendidas también se pueden indicar. De esta manera toda el área de trabajo tiene un indicador del progreso y se puede percibir cierta relación de lo que se está haciendo.

3. Construcción / Interpretación

- Se debe recordar que los Diagramas de Causa – Efecto únicamente identifican causas posibles aún cuando todos están de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.
- El Diagrama de Causa – Efecto es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. El uso del diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobadas.

4. Relación con otras herramientas

- Lluvia de ideas.
- Diagrama de Interrelaciones.

- Gráfica de Pareto.
- Multi – Votación.
- Técnica de Grupo Nominal.
- Diagrama de Afinidad.
- Cinco Por Qués.

Ejemplo:

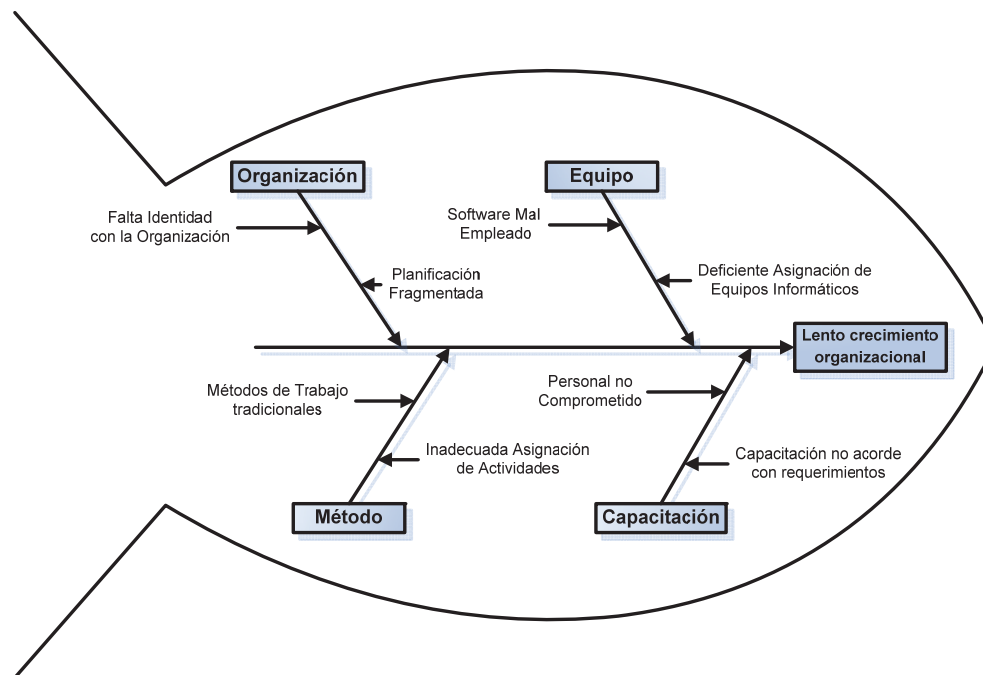


Figura 12- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis “Espina de Pescado” (Diagrama Causa – Efecto).

Fuente: Autor.

2.7.1.3.2 Lluvia de ideas.

Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Es un proceso interactivo de grupo no estructurado que genera más y mejores ideas que cuando trabajan los individuos en forma independiente.

1. Utilización

Se utiliza para:

- Liberar la creatividad de los equipos.

- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

2. Metodología de aplicación

NO ESTRUCTURADO (Flujo libre)

- Escoger a alguien que sea el facilitador y apunte las ideas.
- Escribir en un tablero la frase que represente al problema y el asunto de discusión.
- Escribir cada idea en el menor número de palabras. Verificar con la persona que hizo la contribución, no interpretar o cambiar las ideas.
- Establecer un tiempo límite (aproximadamente 25 minutos).
- Fomentar la creatividad, construir sobre las ideas de los otros. El facilitador o los miembros del equipo nunca deben criticar las ideas.
- Revisar la lista para su comprensión.
- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes, y aspectos no negociables. Llegar a un consenso en problemas que parecen redundantes o no importantes.

ESTRUCTURADO (En círculo)

- La diferencia con la Lluvia de Ideas No Estructurada consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en forma ordenada (por ejemplo: de izquierda a derecha).

SILENCIOSA (Escritas)

- Los participantes piensan las ideas y las registran en papel. Cada participante pone su hoja de papel en la mesa y la cambia por otra. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. El proceso puede seguir por cerca de 30 minutos y permite construir sobre ideas de otros y evitar conflicto e intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

3. Construcción / Interpretación

- Hacer una lista de ideas que puedan ser críticas, editar por duplicación, y clasificadas de la más importantes a la menos importante.
- Soluciones creativas para problemas basados en las contribuciones hechas por todos los miembros del equipo.

4. Relación con otras herramientas

- Diagrama de Afinidad.
- Diagrama de Causa – Efecto.
- Análisis del Campo de Fuerzas.
- Diagrama de Interrelaciones.
- Hoja de Verificación.
- Checklist para la Reunión de Datos.
- Multi – Votación.
- Técnica de Grupo Nominal.

Ejemplo

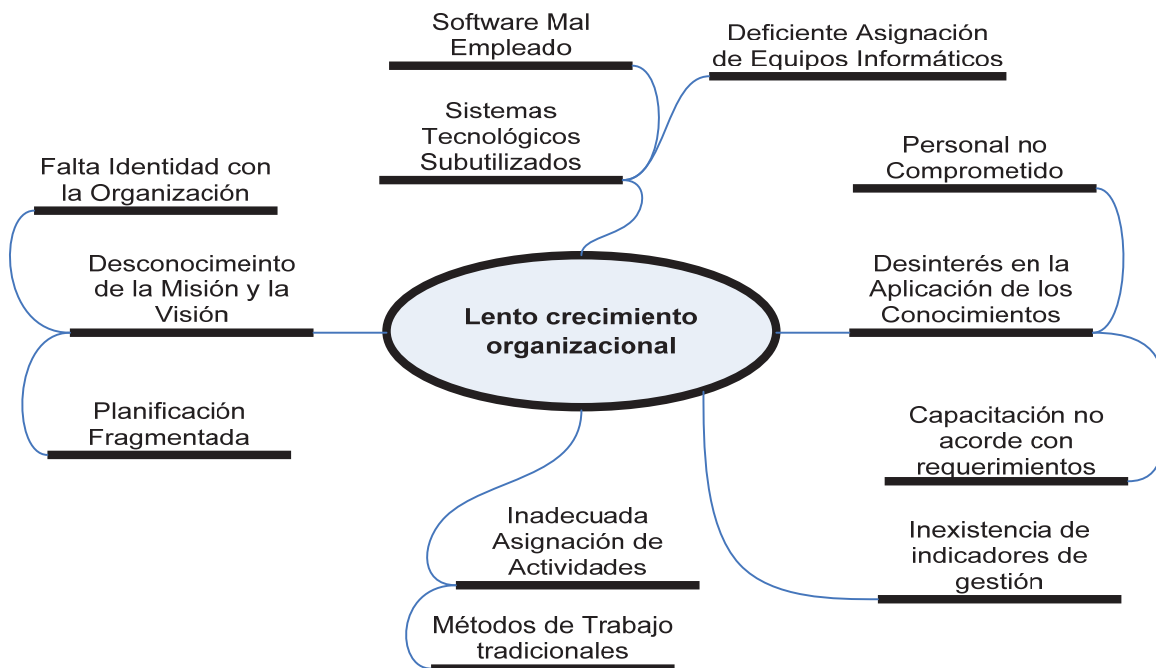


Figura 13- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis “Lluvia de Ideas”.

Fuente: Autor

2.7.1.3.3 *Diagrama de Interrelación*

Toma la idea principal o problema y presenta la conexión entre los ítems relacionados. Se demuestra que cada ítem puede ser con más de un ítem diferente a la vez. Permite el pensamiento multidireccional.

1. **Utilización**

Se utiliza para:

- Comprender y aclarar las interrelaciones entre los diferentes puntos de un problema complejo.
- Identificar puntos clave para mayor investigación.

2. **Metodología de aplicación**

- Reunir al grupo apropiado.
- Determinar el problema o asunto clave a resolver.
- Utilizar una herramienta de generación de ideas tal como la Lluvia de Ideas.
- Reunir las ideas o tarjetas y colocarlas en la superficie de trabajo en un patrón circular. Marcar con una letra o número cada tarjeta.
- Buscar relaciones entre cada una y todas las ideas. Determinar que otras tarjetas están influenciadas por esta tarjeta. Dibujar flechas que salgan de la tarjeta que influyen a otras tarjetas y flechas hacia las tarjetas que están influenciadas por otras tarjetas.
- Evitar las flechas de doble vía. Hacer una determinación en cuanto a que ítem es una mayor influencia.
- Debajo de cada tarjeta, totalizar todas las flechas que entran y salen de cada tarjeta. Luego se podrán identificar las causas/impulsos principales (flechas salientes con más frecuencia) y los efectos/resultados claves (flechas entrantes con más frecuencia).
- Identificar las tarjetas que son causas o efectos mayores.
- Por consenso, identificar las tarjetas que solo tienen pocas flechas hacia adentro o afuera pero todavía pueden ser un ítem o causa clave.

3. Construcción / Interpretación

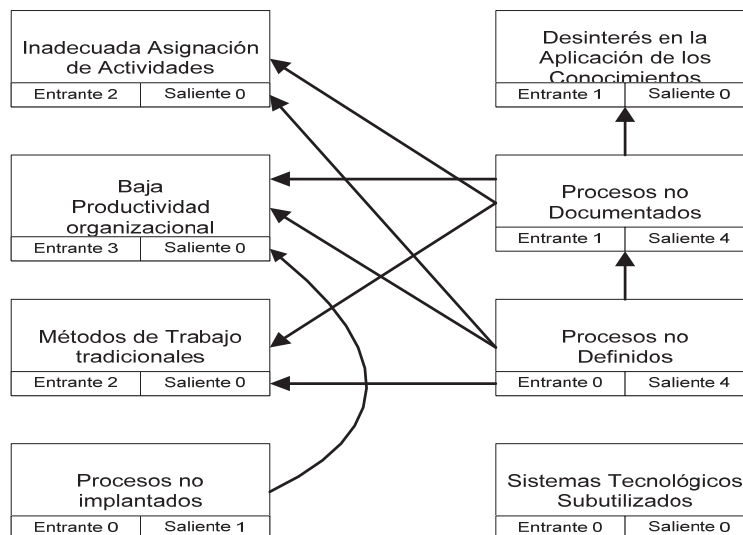
- Utilizar el sentido común al seleccionar los puntos a enfocar. Los puntos con totales más cercano deben ser revisados cuidadosamente, pero al final se trata de una apreciación, no de una ciencia.

4. Relación con otras herramientas

- Diagrama de Afinidad.
- Diagrama de Causa y Efecto.
- Diagrama de Árbol.
- Cuadrícula de Selección.
- Lluvia de Ideas.

Ejemplo

Lento crecimiento organizacional



Se observa que las causas claves fueron: “Procesos no Definidos” y “Procesos no Documentados” (cada una con 4 flechas salientes). Igualmente, se observa que aunque el “Procesos no implantados” solo tenía una flecha, el equipo en su revisión lo seguía considerando una causa clave.

Figura 14- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis “Diagrama de Interrelación”.

Fuente: Autor

2.7.1.3.4 *Matriz de Priorización*

Es una herramienta que ayuda a disminuir las opciones a través de un enfoque sistemático de comparación de opciones mediante selección, y aplicación de criterios.

1. Utilización

Se utilizan para:

- Hacer que los desacuerdos básicos surjan rápidamente, de modo que puedan ser resueltos desde el principio
- Forzar al equipo a concentrarse en las mejores cosas que se puedan hacer, y no en todo lo que se podría hacer.
- Limitan los "programas escondidos", haciendo que los criterios surjan como una parte necesaria del proceso.
- Reducir las oportunidades de que se elija el "proyecto mascota" de una persona específica.

2. Metodología de aplicación

- Llegar a un acuerdo con respecto a la meta final a lograr en una oración concisa y clara.
- Crear la lista de criterios.
- Usando una matriz en L, ponderar cada criterio contra los demás.
- Escoger la(s) mejor(es) opción(es).

3. Construcción / Interpretación

- Aunque es un método más sistemático que la toma de decisiones tradicional, no es ninguna ciencia.
- Se debe usar el propio juicio y sentido común cuando las opciones hayan recibido calificaciones cercanas, pero hay que mantenerse abierto a conclusiones no tradicionales.

4. Relación con otras herramientas

- Diagrama Causa – Efecto.
- Lluvia de ideas.
- Diagrama de Interrelaciones.
- Gráfica de Pareto.
- Técnica de Grupo Nominal.
- Diagrama de Afinidad.

Ejemplo

MATRIZ CRITERIO vs CRITERIO

CRITERIOS

- 1 Costo
- 2 Tiempo de ejecución
- 3 Dificultad de Implementación
- 4 Impacto Institucional
- 5 Fortalecimiento de la empresa

CLAVE

- 1: Igual de importante
- 2: Mas importante
- 0,5: Menos importante

	1	2	3	4	5	TOTAL	%
1		1	1	2	0,5	45	20%
2	1		2	2	1	6	28%
3	1	0,5		2	1	4,5	20%
4	0,5	0,5	0,5		2	3,5	15%
5	2	1	1	0,5		4,5	20%
TOTAL	45	3	4,5	6,5	4,5	23	

Figura 15- Ejemplo de elaboración de la herramienta de análisis “Matriz de Priorización”.
Fuente: Autor.

Y además, sistemas informáticos de evaluación de procesos (Tableros de Control, BPWIN, VISIO).

Se utilizará adicionalmente un Análisis de Brechas respecto a la Norma ISO 9001, 2008, con el objetivo de elaborar un plan de mejora para cumplir con los requisitos de dicha norma.

3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 LEVANTAMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1.1 METODOLOGÍA

El levantamiento de los procesos ejecutados en MANPOWER, se inicia con la identificación de la estructura funcional de la organización.

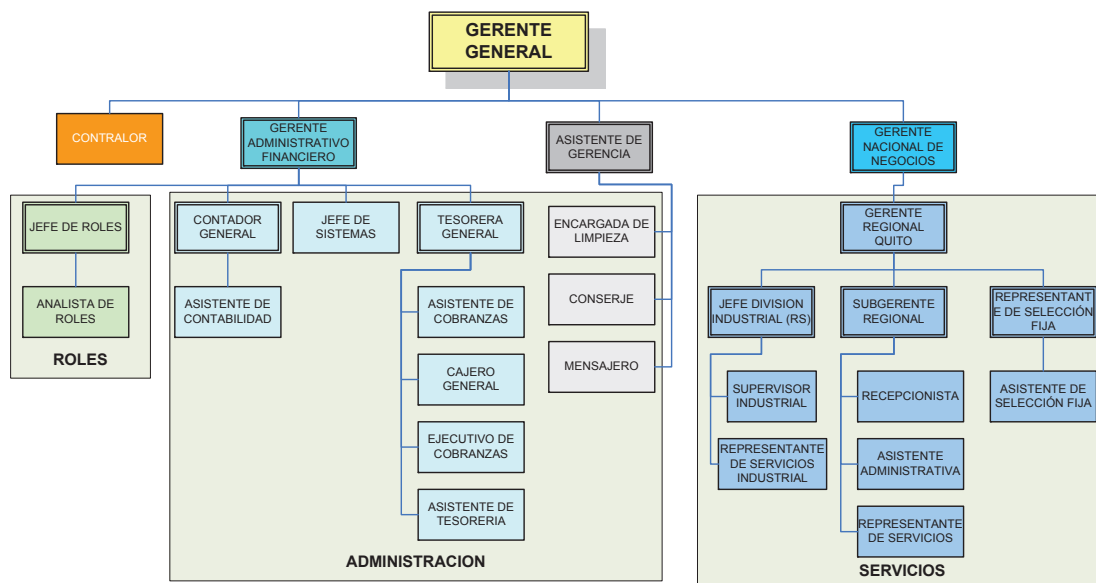


Figura 16- Estructura funcional de la MANPOWER.

Fuente: Autor.

La obtención de información para el levantamiento de los procesos se realizó mediante la técnica de entrevistas personales a los encargados directos de las actividades y de las áreas de MANPOWER, sin perder de vista el objetivo principal de generar un inventario de actividades y procesos sobre los cuales un análisis posterior permitirá identificar puntos de mejora de eficiencia y eficacia del recurso humano y del proceso.

Para el efecto de la investigación, el levantamiento y la implementación del modelo gestión de procesos en MANPOWER se ha seleccionado el modelo de la serie de normas ISO 9001, en donde se especifican los elementos que deben integrar el Sistema de Gestión de Calidad, y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización. En este caso se aplica la ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales. La ISO 9001 del 2008 utiliza un enfoque orientado a Procesos.⁸

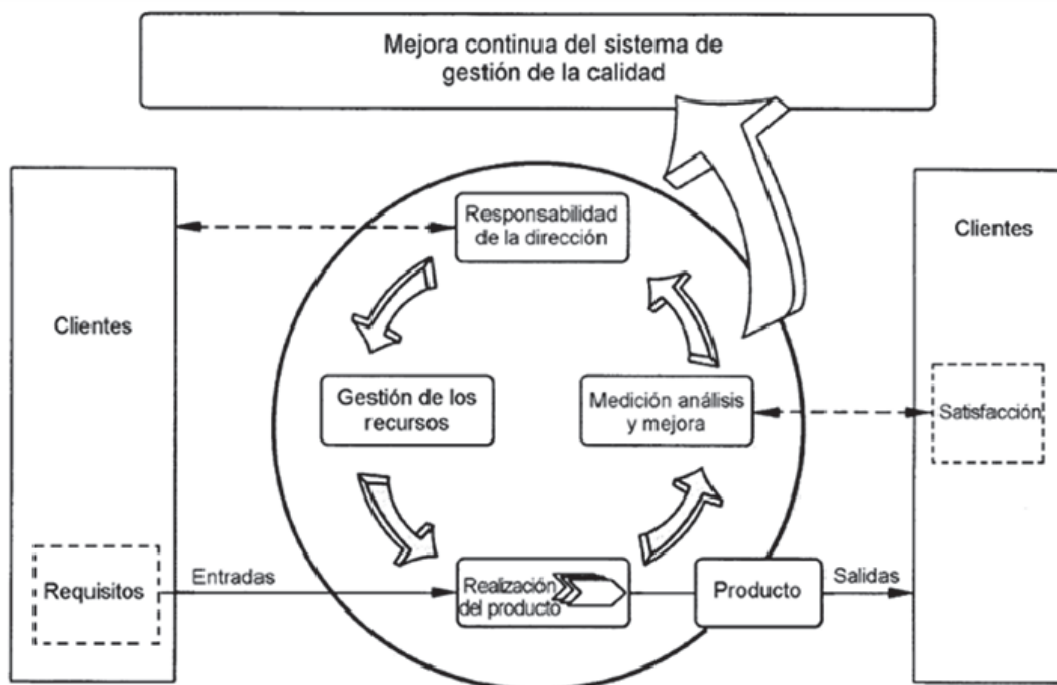


Figura 17- Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.

Fuente: Norma ISO 9001:2008

3.1.2 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

A partir de la información obtenida en MANPOWER, se levantaron los siguientes procesos que se han clasificado jerárquicamente de la siguiente manera:

⁸[HTTP://www.calidad.com.ar/iso9001-2008.html](http://www.calidad.com.ar/iso9001-2008.html)

Tabla 1- Procesos actuales en MANPOWER

MACRO PROCESO	PROCESO
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	Gestión de la Dirección
REALIZACION DEL SERVICIO	Gestión de Negocios
	Provisión de Servicios
	Desarrollo de Nuevos Servicios
	Administración de la Relación con el Cliente
	Consultoría
GESTION DE RECURSOS	Gestión Financiera
	Gestión de Sistemas
	Gestión Administrativa
MEDICION ANALISIS Y MEJORA	Administración del SGC
	Gestión de Procesos

Así mismo, al hacer el análisis más minucioso de los procesos se desgregó en subprocesos que se encuentran indicados en la siguiente tabla:

Tabla 2- Macro Procesos; Procesos y Subprocesos en MANPOWER

MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	Gestión de la Dirección	PE-MPGD111 Planificación estratégica
		PE-MPGD112 Revisión por la Dirección
REALIZACION DEL SERVICIO	Gestión de Negocios	PE-MPGN211 Estudio de Mercado
		PE-MPGN212 Planificación Estratégica Negocios
		PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo
		PE-MPGN214 Venta de Servicios
	Provisión de Servicios	PE-MPPT221 Admisión de postulantes
		PE-MPPT222 Gestión de Pedidos
		PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio
		PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado
		PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral
		PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina
	Desarrollo de Nuevos Servicios	PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios
Administración de la Relación con el Cliente	PE-MPRC241 Atención al Cliente	
	PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme	
Consultoría		
GESTION DE RECURSOS	Gestión Financiera	PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja
		PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito
		PE-MPGF313 Gestión Contable
		PE-MPGF314 Gestión de cobro
		PE-MPGF315 Gestión de pago
	Gestión de Sistemas	
	Gestión Administrativa	PE-MPGA331 Selección Interna
		PE-MPGA332 Capacitación
		PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones
	MEDICION ANALISIS Y MEJORA	Administración del SGC
PE-MPGC412 Control de Documentos		
PE-MPGC413 Control de Registros		
PE-MPGC414 Realización de Auditorias		
PE-MPGC415 Acciones Correctivas		
PE-MPGC416 Acciones Preventivas		
Gestión de Procesos		

El levantamiento de los procesos se complementa con el mapeo y la diagramación y Análisis de Valor Agregado; información que debe validarse por los responsables de cada proceso, previa revisión y corrección.

Anexo A.- Mapeo y diagramación

Es importante señalar que en varios de los procesos levantados existen actividades relacionadas con organismos y consultores externos, que están fuera del alcance la empresa, sin embargo por ser elementos controlados por la empresa se los consideró en la diagramación señalándolos como “externos”.

3.2 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

“El **valor** se define como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”⁹. Por lo tanto la **cadena de valor** es una forma de análisis de la actividad organizacional, en donde se descomponen todas sus actividades para encontrar los procesos que generan valor agregado para el cliente, siendo en ese momento una ventaja competitiva para la empresa.

“Una cadena de valor está formada por todas las actividades que generan valor y por los márgenes que éstos aportan.”¹⁰

⁹ Definición de valor - Michael Porter

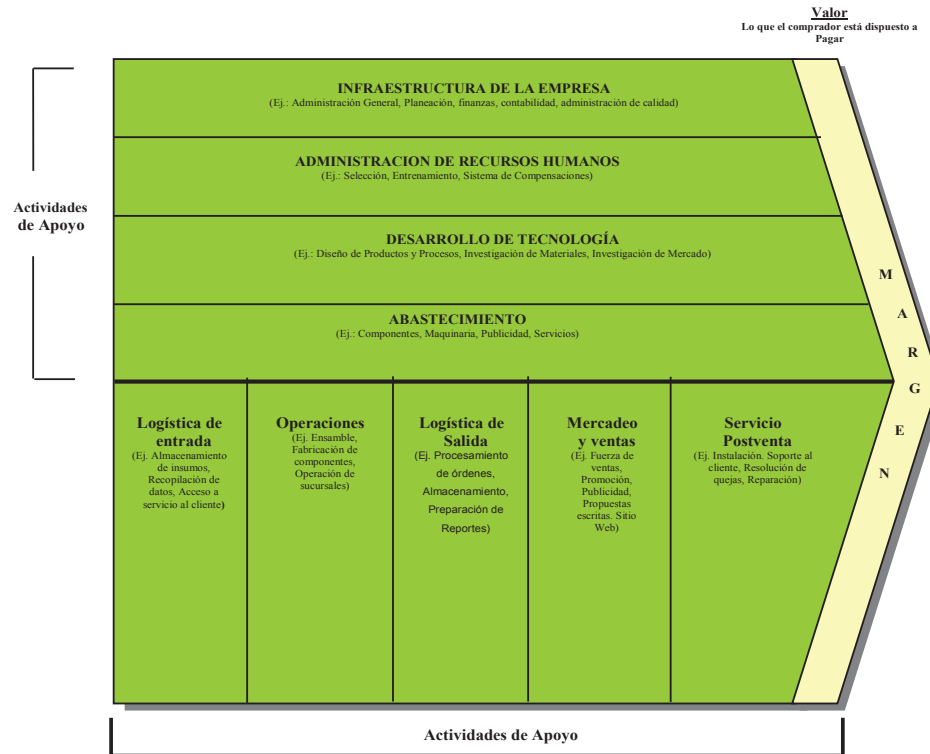


Figura 18- Cadena de valor, del Prof. Michael Porter

3.2.1 EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor es un método para determinar las ventajas competitivas que tiene una organización e identificar las actividades que representan una ventaja competitiva potencial. Existen tres tipos de actividades¹¹:

- Las **Actividades Directas**, son las que generan un valor directo para el cliente, por ejemplo las operaciones de ventas, diseño de productos, etc.
- Las **Actividades Indirectas**, son actividades que deben necesariamente realizarse para permitir la operación de la empresa y el desarrollo de los procesos productivos.

¹¹“Competitive Advantage” – Porter E. Michael

- El **Aseguramiento de la Calidad**, incluye las actividades dirigidas a mantener el sistema de calidad, implementado en la empresa.

Una organización puede considerarse como un Sistema de Valor, esto significa que está conformada por cadenas de valor que representan los elementos funcionales de la organización:

- **Cadena de Proveedores**, que aportan las entradas e insumos de los procesos desarrollados al interior de la organización.
 - Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
 - El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- **Cadena de Canales**, incluye los procesos de distribución y entrega del productos o servicios a los clientes:
 - El costo de gestionar los canales de distribución se cargan al producto.
 - La calidad de servicio de los distribuidores afecta directamente la percepción de calidad del cliente.
- **Cadena de Clientes**, representa la fuente de oportunidades de diferenciación porque muestra las necesidades directas del cliente.

3.2.2 DIAGNOSTICO DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS

Para realizar un diagnóstico de las capacidades competitivas, que muestre la interacción entre los diferentes elementos que conforman la organización es necesario comprender el contexto global del negocio. Para ello se debe¹²:

- Construir una cadena de valor de la organización.
- Establecer las relaciones entre los procesos internos y los desarrollados en las cadenas de valor de proveedores y clientes.

¹² Prof. Ayala Luis Eduardo e Ing Arias Ramiro - www.3w3search.com

- Identificar procesos claves, dirigidos a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente.
- Realizar benchmarking que le permita determinar si las actividades de la empresa se desarrollan correctamente, comparar la estructura de costos contra la competencia, evaluar la gestión empresarial y decidir medidas para el mejoramiento de sus procesos claves.

CADENA DE VALOR DE MANPOWER

La cadena de valor identificada en MANPOWER es:

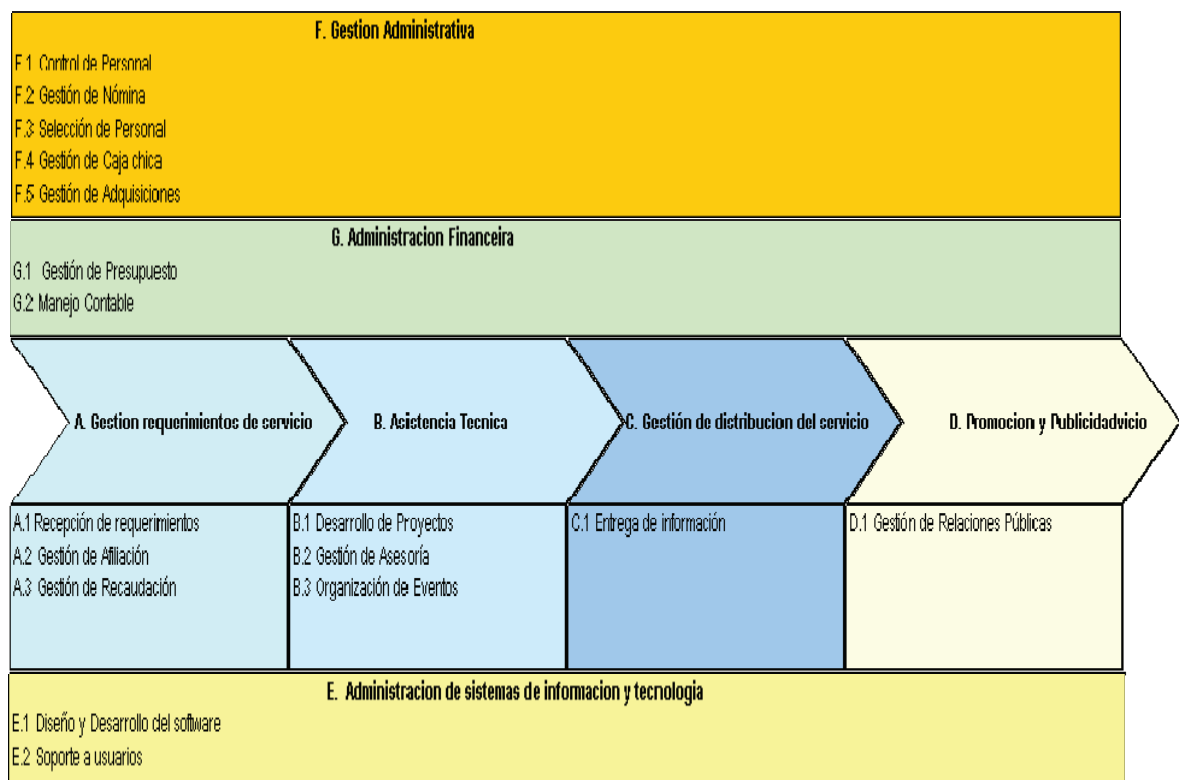


Figura 19- Cadena de valor Actual MANPOWER.
Fuente: Autor.

3.3 MEDICION DEL INDICE DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES

El análisis de valor agregado consiste en determinar la forma más efectiva de ejecutar los procesos desarrollados en la organización¹³.

3.3.1 REVISIÓN DEL PROCESO

Un proceso debe revisarse cuando existe una causa relevante que afecte el funcionamiento de la organización o impida realizar adecuadamente las actividades relacionadas con la generación del bien o servicio.

En general un proceso puede ser parte de una estructura:

- De negocio.
- Tecnológica.
- Social.
- Política.

Esto determina que para ser modificado, un proceso debe estar afectado en las cuatro estructuras, lo cual tiene una mínima posibilidad, entonces el cambio requiere de una decisión firme para modificar y mejorar los procesos empresariales.

3.3.2 CRITERIOS UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR

Se cuenta con dos criterios de análisis básicos y uno temporal:

- Funcionalidad.
- Redundancia.
- Oportunidad.¹⁴

3.3.2.1 Funcionalidad

Es el análisis de las actividades realizadas en los procesos de la organización y su interacción con los medios tecnológicos disponibles. También se analizan las

¹³ Prof. Ayala Luis Eduardo e Ing Arias Ramiro - www.3w3search.com

etapas decisorias utilizando diagramas de flujo para describir las posibles alternativas del proceso que actualmente se ejecutan.

El objetivo del análisis es determinar las rutas de trabajo más efectivas para ejecutar los procesos desarrollados en la organización.

3.3.2.2 Redundancia

Algunas operaciones deben repetirse para fines de control o seguridad, este concepto se denomina Redundancia. Las actividades de redundancia pueden eliminarse luego de un profundo análisis de las consecuencias de no realizarlas.

Las preguntas para evaluar la redundancia son las siguientes¹⁵:

- ¿Qué controla la redundancia?
- ¿Cuál es su costo?
- ¿Qué ocurre si se suprime la redundancia?
- ¿Cómo puede ser eliminada?
- ¿Quiénes ganan con la redundancia?

3.3.2.3 Oportunidad

Antes de efectuar modificaciones o cambios en los procesos se deben evaluar las condiciones en las que normalmente se desarrollan los procesos para determinar el momento oportuno para implementar mejoras o rediseño de los procesos.

La oportunidad radica en el campo social, tecnológico, político, y económico de la organización.

Es importante definir la magnitud del cambio para sustentar apropiadamente el proceso, por tal razón se evalúan dos características diferentes que permiten la “oportunidad del cambio”:

¹⁴ Tesis “OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE LA FUNCION GREMIAL EN LA CAPEIPI, BASADO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PREVIOS A LA CERTIFICACIÓN ISO 9000:2000” Roberto Heredia - Santiago Caicedo

¹⁵ Tomado del libro Planeamiento Organizacional del Dr. P. Belohlavek
<http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/index.htm>

3.3.2.4 El Tamaño del Cambio

- **Pequeño:** si el efecto psicológico implícito en el mismo no afecta al involucrado.
- **Mediano:** si el efecto psicológico implícito en el mismo es importante para el involucrado pero es capaz por sí mismo de absorberlo.
- **Grande:** si el efecto psicológico implícito es tan grande que lleva al afectado a crear una barrera contra ese cambio

3.3.2.5 Los Beneficios Obtenidos.

Los beneficios se interrelacionan con el tamaño del cambio. Por tal motivo se requiere hallar la forma de combinar los dos elementos para definir oportunidades de cambio.

El análisis de oportunidad debe manejarse con cuidado pues tiene factores subjetivos, que pueden llevar a conclusiones erróneas y posteriores fracasos en la implementación de mejora de procesos.

3.3.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO EN MANPOWER

Para el análisis de valor agregado y capacidad instalada de los procesos desarrollados en MANPOWER, se aplicó una metodología que se basa en la información obtenida a través de las entrevistas con los responsables de las actividades, por ser la forma más directa para establecer las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la organización.

Anexo B.- Análisis de valor agregado y capacidad instalada.

Para determinar los tiempos de ciclos se empleó el análisis científico, desagregando los procesos, elaborando diagramas de flujo y estimando la duración en minutos de las actividades a partir de la información entregada por los responsables de los procesos. Este método se utilizó debido a que la gestión propia de la Cámara presenta tiempos de ciclo grandes que originarían una

investigación más extensa, si se adoptara métodos como el de experimentos controlados.

La siguiente tabla muestra los valores actuales de los tiempos de ciclo y porcentajes de valor agregado de cada uno de los procesos de servicio desarrollados en Manpower.

Tabla 3- Tabla de Valor Agregado de los Procesos de MANPOWER

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	Tiempo de ciclo	% Valor Agregado
GOBERNANTES	F. Gestión Administrativa	F.1 Control de Personal	28 min.	46%
		F.2 Gestión de Nómina	319 min.	76%
		F.3 Selección de Personal	5420 min.	2%
		F.4 Gestión de Caja chica	625 min.	2%
		F.5 Gestión de Adquisiciones	216 min.	9%
	G. Administración Financiera	G.1 Gestión de Presupuesto	9560 min.	4%
G.2 Manejo Contable		2055 min.	30%	
PRODUCTIVOS	A. Gestión de requerimientos de servicio	A.1 Recepción de requerimientos	63 min.	28%
		A.2 Gestión de Afiliación	287 min.	3%
		A.3 Gestión de Recaudación	638 min.	7%
	B. Asistencia Técnica	B.1 Desarrollo de Proyectos	10 min.	3%
		B.2 Gestión de Asesoría	1235 min.	87%
		B.3 Organización de Eventos	3031 min.	49%
	C. Gestión de distribución del servicio	C.1 Entrega de información	575 min.	3%
		D. Promoción y Publicidad	D.1 Gestión de Relaciones Públicas	600 min.
	APOYO	E. Administración de sistemas de Información y Tecnológica	E.1 Diseño y Desarrollo del software	675 min.
E.2 Soporte a usuarios			4330 min.	18%

Los procesos de Gestión Administrativa presentan índices bajos de Valor agregado, que evidencia un alto porcentaje de actividades de preparación y transporte, debido a los frecuentes pasos laterales que se ejecutan para realizar una tarea que en si agrega valor al producto final o salida del proceso.

En cuanto a la Administración financiera, por ser una función gobernante, aporta con la generación de recursos, sin embargo las actividades ejecutadas tienen un valor para el cliente interno, sin embargo también aporta valor a los productos ofrecidos por MANPOWER, a través de la Función Gremial.

Los servicios ofrecidos por MANPOWER, se generan en los procesos productivos, los cuales presentan tiempos de ciclo prolongados, resultando una capacidad de respuesta insuficiente para generar un valor agregado real para el

cliente externo. Únicamente en los procesos de servicio que satisfacen directa y efectivamente a los socios, el índice de valor agregado es mayor.

El soporte tecnológico de los procesos de apoyo es efectivo a nivel interno lo que determina un alto porcentaje de valor en el servicio interno, pero con poca relevancia en el ámbito externo de la MANPOWER.

3.4 ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA ACTUAL

El análisis de capacidad instalada consiste en determinar qué porcentaje del tiempo total disponible de las personas se utiliza efectivamente en la ejecución de actividades vinculadas a los procesos.

Esto permite detectar oportunidades de mejoramiento en la gestión del servicio.

Los porcentajes de utilización del tiempo efectivo de los colaboradores, determina su participación directa en los procesos de servicio. Esto significa que el porcentaje complementario del tiempo mensual, se utiliza en actividades internas que aportan valor a la gestión interna.

A partir de este análisis se puede concluir que los colaboradores que intervienen en procesos dirigidos al servicio directo de los afiliados, ejecutan actividades que utilizan aproximadamente el 80% de su tiempo efectivo, por lo tanto la capacidad instalada para desarrollar los procesos de servicio, está dimensionada de acuerdo al volumen de trabajo que genera valor para el cliente externo.

Tabla 4- Tabla Resumen del Análisis de la Capacidad Instalada de MANPOWER

PROCESO													Tiempo de ciclo en minutos	% Valor agregado																				
	0.001	0.002	0.004	0.007	0.007	0.008	0.008	0.008	0.010	0.010	0.010	0.010																						
PE-MFGD111 Planificación estratégica			0.004										0.001			1925.00	25%																	
PE-MFGD112 Revisión por la Dirección																1500.00	36%																	
PE-MFGN211 Estudio de Mercado			0.004										0.008	0.021		3120.00	62%																	
PE-MFGN212 Planificación Estratégica Negocios		0.007														5280.00	91%																	
PE-MFGN213 Gestión de Mercado			0.036	0.007												3840.00	63%																	
PE-MFGN214 Venta de Servicios				0.007												3360.00	86%																	
PE-MFFT221 Admisión de postulantes																540.00	86%																	
PE-MFFT222 Gestión de Pedidos																212.00	68%																	
PE-MFFT223 Medición de la Calidad del Servicio																155.00	55%																	
PE-MFFT224 Evaluación de Desempeño del Empleado			0.009													210.00	69%																	
PE-MFFT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral													0.004	0.002		4660.00	68%																	
PE-MPNT226 Procesamiento de Nómina	0.061				0.026									0.057		1275.00	80%																	
PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios																7980.00	72%																	
PE-MPRC241 Atención al Cliente						0.108										5160.00	93%																	
PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme					0.035											2460.00	59%																	
PE-MPCO251 Realización de Consultoría				0.030												1580.00	62%																	
PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja		0.030														3000.00	84%																	
PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito																3570.00	45%																	
PE-MPGF313 Gestión Contable	0.007	0.030						0.054								1350.00	80%																	
PE-MPGF314 Gestión de cobro							0.062									710.00	81%																	
PE-MPGF315 Gestión de pago	0.012															1020.00	71%																	
PE-MPGS321 Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios									0.099							140.00	46%																	
PE-MPGA331 Selección Interna				0.014												545.00	97%																	
PE-MPGA332 Capacitación				0.012												7470.00	71%																	
PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones																2220.00	84%																	
PE-MPGCA11 Elaboración de Documentos																4230.00	82%																	
PE-MPGCA12 Control de Documentos													0.004	0.004		1580.00	62%																	
PE-MPGCA13 Control de Registros													0.051	0.044		1677.00	61%																	
PE-MPGCA14 Realización de Auditorías															0.013	2220.00	84%																	
PE-MPGCA15 Acciones Correctivas				0.027												3420.00	81%																	
PE-MPGCA16 Acciones Preventivas					0.000											4230.00	82%																	
PE-MFGRM21 Medición y Control de Procesos					0.000											1560.00	62%																	
%TOTAL	0.073	0.007	0.030	0.161	0.007	0.000	0.030	0.027	0.099	0.054	0.108	0.062	0.002	0.000	0.026	0.043	0.83	0.026	0.000	0.131	0.058	0.001	0.041	0.770	0.188	0.044	0.435	0.021	0.236	0.099	0.153	0.168	0.013	0.013

4 DISEÑO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS

4.1 OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La optimización de los procesos de la organización, se inicia con la necesidad de modificar las actividades que generan frecuentes problemas en la cadena de valor o que producen costos excesivos debidos a desperdicios, reproceso o insatisfacción del cliente externo.

La identificación de actividades que deben mejorarse se realiza estableciendo diagramas de flujo que describen integralmente al proceso y permiten analizar parámetros para rediseñar el proceso.

Para optimizar el funcionamiento organizativo se pueden aplicar algunas herramientas que hacen posible eliminar reproceso, reducir tiempos de ciclo o mejorar el aporte de valor agregado:

Eliminar Puntos de Contacto. Eliminar las interacciones excesivas para generar el producto u obtener un servicio.

Eliminar Duplicidades. Detectar y eliminar actividades que se realizan más de una vez para generar un mismo resultado.

Análisis de Valor Agregado. Eliminar actividades que no aportan valor al producto durante el desarrollo del proceso.

Reducción de Tiempos de ciclo. Modificar el modo de realizar las actividades para disminuir los tiempos de ejecución del proceso.

Estandarización. Determinar la manera más sencilla para desarrollar el proceso y establecerlo para que todos los colaboradores la realicen de este modo.

Automatización. Introducir nuevas tecnologías que ejecuten actividades rutinarias y que tengan tiempos de ciclo excesivos, con el propósito de utilizar el tiempo del colaborador en actividades que agreguen valor al producto final.

La aplicación de estas herramientas de una manera organizada da como resultado una metodología efectiva que facilita la optimización de los procesos de la organización.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

Al seleccionar los procesos con oportunidades de mejoramiento se debe atender aquellos que tienen problemas o quejas con clientes internos y externos, con altos costos, con tiempos de ciclo prolongados, aplicando benchmarking, buscando nuevas tecnologías o persuadidos por el interés que la dirección gerencial desee colocar en la empresa. Así también es necesario tomar en cuenta el impacto hacia el cliente y la organización y los recursos disponibles para un plantear un cambio.

Dentro de los métodos para identificación de los procesos se tiene los “estructurados” (sistemas informatizados) y los “creativos” (iniciativas y experiencias)¹⁶.

La identificación de oportunidades de mejoramiento en Manpower, está enfocada al rediseño de los procesos que constituyen una fuente de valor para la organización y los clientes externos. Estos procesos se seleccionaron en base al “Enfoque con Información”¹⁷.

Existen factores de mejoramiento, que se consideran para determinar los procesos que serán mejorados definidos como “Procesos Clave”. Estos factores

¹⁶ <http://personales.jet.es/amosarrain/index.html>

¹⁷ Selección de Procesos Críticos – “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” – Harrinton James.

están relacionados con los objetivos estratégicos, y la efectividad de la gestión del servicio:

- Conformidad con normas internacionales de calidad
- Satisfacción del cliente
- Índice de valor agregado

Los “Procesos Clave” son el resultado de la evaluación del impacto, de los Procesos Priorizados; de acuerdo al enfoque al cliente y al índice de valor agregado; sobre los factores de mejoramiento propios de la organización.

Anexo C.- Procesos Priorizados.

	FACTORES DE MEJORAMIENTO			TOTAL	PMR %
	Satisfacción del cliente	Valor agregado y capacidad instalada	Norma ISO 9000		
PROCESOS	55,56%	33,33%	11,11%		
PE-MPGD111 Planificación estratégica	3	5	3	3,67	3,67%
PE-MPGD112 Revisión por la Dirección	3	4	3	3,33	3,33%
PE-MPGN211 Estudio de Mercado	5	4	2	4,33	4,33%
PE-MPGN212 Planificación Estratégica Negocios	4	4	4	4,00	4,00%
PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo	5	5	4	4,89	4,89%
PE-MPGN214 Venta de Servicios	5	4	2	4,33	4,33%
PE-MPPT221 Admisión de postulantes	5	3	1	3,89	3,89%
PE-MPPT222 Gestión de Pedidos	3	3	1	2,78	2,78%
PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio	2	5	4	3,22	3,22%
PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado	2	4	1	2,56	2,56%
PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral	3	4	1	3,11	3,11%
PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina	1	3	4	2,00	2,00%
PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios	1	2	3	1,56	1,56%
PE-MPRC241 Atención al Cliente	5	5	2	4,67	4,67%
PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme	3	4	3	3,33	3,33%
PE-MPGO251 Realización de Consultoría	3	4	3	3,33	3,33%
PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja	2	1	3	1,78	1,78%
PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito	2	1	3	1,78	1,78%
PE-MPGF313 Gestión Contable	3	2	3	2,67	2,67%
PE-MPGF314 Gestión de cobro	4	2	3	3,22	3,22%
PE-MPGF315 Gestión de pago	4	2	3	3,22	3,22%
PE-MPGS321 Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios	3	2	3	2,67	2,67%
PE-MPGA331 Selección Interna	3	3	3	3,00	3,00%
PE-MPGA332 Capacitación	3	4	3	3,33	3,33%
PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones	1	1	2	1,11	1,11%
PE-MPGC411 Elaboración de Documentos	3	3	5	3,22	3,22%
PE-MPGC412 Control de Documentos	3	3	5	3,22	3,22%
PE-MPGC413 Control de Registros	3	3	5	3,22	3,22%
PE-MPGC414 Realización de Auditorías	2	1	4	1,89	1,89%
PE-MPGC415 Acciones Correctivas	3	4	5	3,56	3,56%
PE-MPGC416 Acciones Preventivas	3	4	5	3,56	3,56%
PE-MPGF421 Medición y Control de Procesos	3	4	5	3,56	3,56%
			TOTAL	100,00	100,00%

Tabla 5- Determinación de “Procesos Claves”.

En la matriz anterior se muestran los “Procesos Clave” que actualmente se ejecutan en MANPOWER, sin embargo, para cumplir con el enfoque de procesos que requieren las Normas Internacionales de Calidad (ISO 9001:2008), es necesario **diseñar nuevos procesos** que permitan la “Gestión del Sistema de Calidad”, así como la “Medición y Control de los Procesos”.

4.3 DISEÑO DE SOLUCIONES

La idea de aumentar la eficiencia y eficacia en una organización plantea el diseño y rediseño de sus procesos, estableciendo una actividad de **mejora continua** que inicia con el liderazgo y compromiso de la alta dirección, facilitando todos los recursos necesarios para tal objetivo. A partir de ello, la mejora que también se constituye en un proceso se define mediante una estructura basada en ISO 9001:2008 y un rediseño de los “procesos clave”.

El “mejoramiento continuo” clasificado por su complejidad ubica el mejoramiento de los procesos en su mayor nivel, caracterizándose por mantener unidos los equipos de trabajo aún cuando ya se han resuelto los problemas de los procesos. De esta forma se mantiene en un estado de vigilancia para actuar en otros aspectos de un proceso.

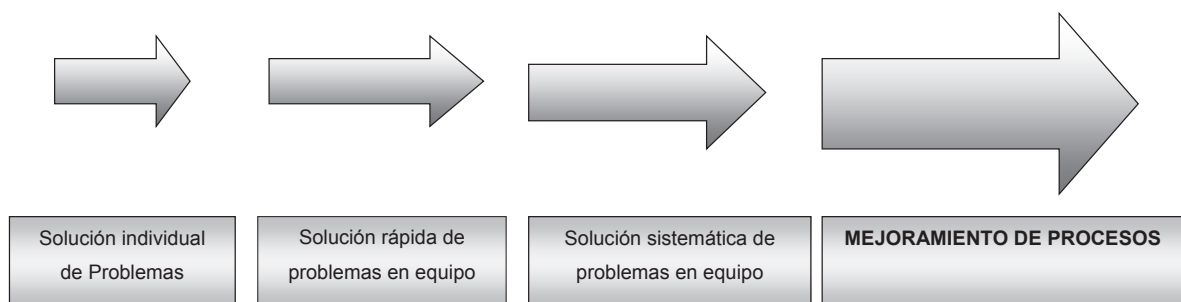


Figura 20- Enfoque de Mejoramiento de Calidad

Los pasos del enfoque del mejoramiento de procesos puede resumirse en la siguiente figura:

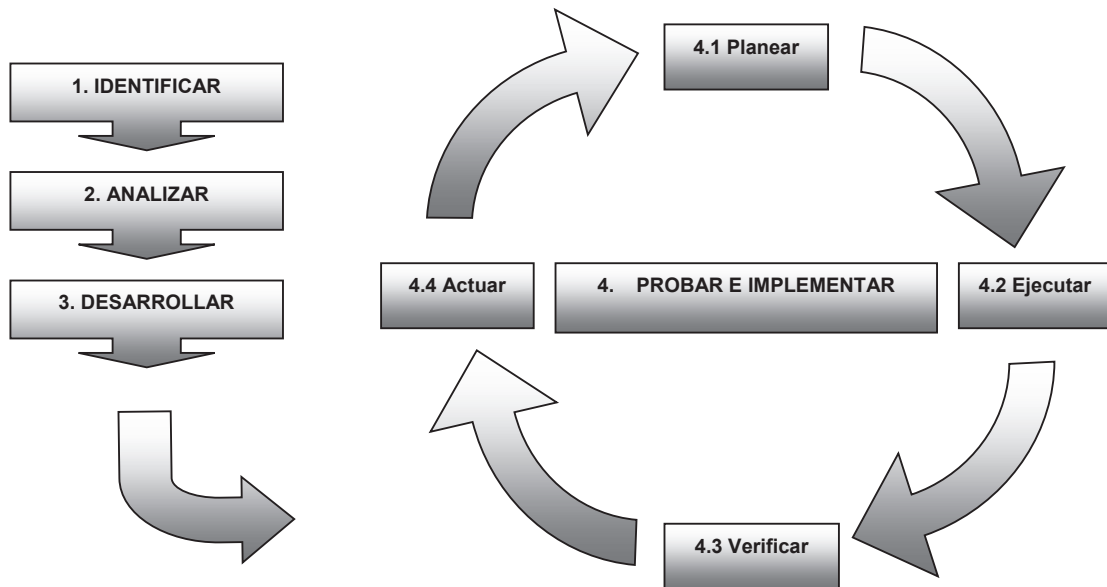


Figura 21- Enfoque de Mejoramiento de Procesos

4.3.1 ESTRUCTURA DE PROCESOS

La competitividad de la organización, está relacionada con el cumplimiento de Normas Internacionales, por lo tanto es necesario definir la estructura adecuada, que incluya los procesos existentes, procesos clave, y los nuevos procesos de Gestión del Sistema de Calidad, para facilitar el mejoramiento continuo.

La nueva estructura de MANPOWER se define por el enfoque de procesos de la norma ISO 9001:2008, indicada en la siguiente figura:

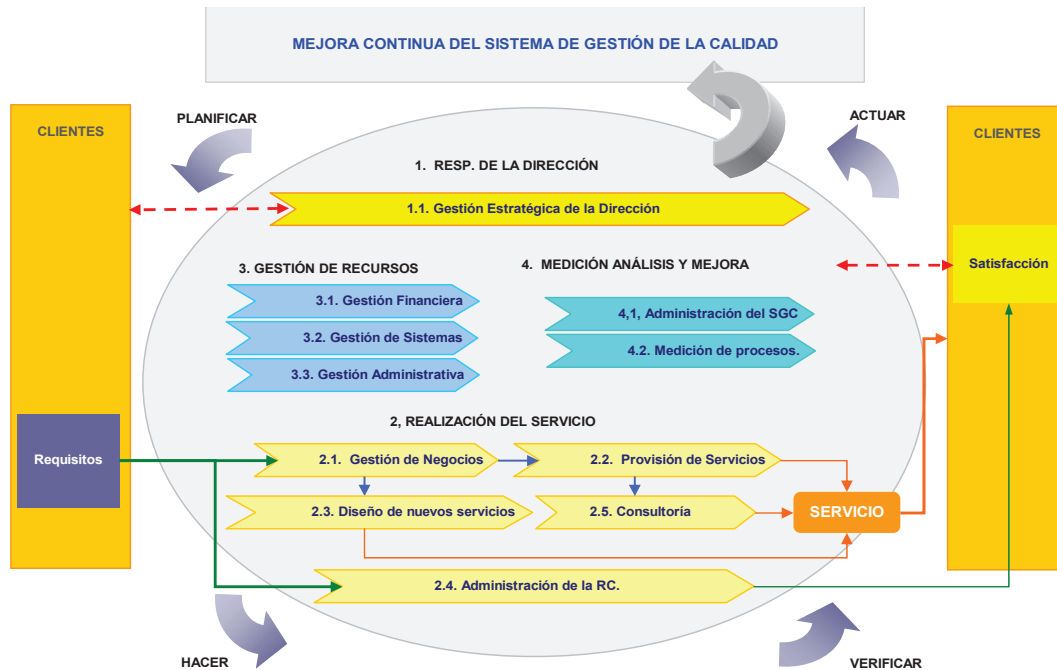


Figura 22- Nueva Estructura de procesos de MANPOWER.
Fuente: Autor.

Con este enfoque la nueva codificación de los procesos es la determinada en la siguiente Matriz de Procesos:

Tabla 6- Matriz de Procesos de MANPOWER.
Fuente: Autor.

MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO			
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	Gestión de la Dirección	PE-MPGD111 Planificación estratégica PE-MPGD112 Revisión por la Dirección			
REALIZACION DEL SERVICIO	Gestión de Negocios	PE-MPGN211 Estudio de Mercado PE-MPGN212 Planificación Estratégica Negocios PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo PE-MPGN214 Venta de Servicios			
		Provisión de Servicios	PE-MPPT221 Admisión de postulantes PE-MPPT222 Gestión de Pedidos PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina		
			Desarrollo de Nuevos Servicios	PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios	
			Administración de la Relación con el Cliente	PE-MPRC241 Atención al Cliente PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme	
	Consultoría				
	GESTION DE RECURSOS	Gestión Financiera	PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito PE-MPGF313 Gestión Contable PE-MPGF314 Gestión de cobro PE-MPGF315 Gestión de pago		
			Gestión de Sistemas		
			Gestión Administrativa	PE-MPGA331 Selección Interna PE-MPGA332 Capacitación PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones	
				MEDICION ANALISIS Y MEJORA	Administración del SGC
			Gestión de Procesos		

4.3.2 REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE

Optimizar los “Procesos Clave”, significa mejorar la gestión del servicio para los clientes externos, aprovechando efectivamente los recursos, mejorando la calidad del servicio, y reduciendo el tiempo de respuesta.

Los cambios realizados no eliminan los procesos sino ciertas partes ó actividades, agregando otras, hasta normalizar el conjunto de actividades en Procesos Rediseñados.

Estos procesos se resumen a continuación:

4.3.2.1 Gestión de Mercadeo

El proceso de Gestión de Mercadeo consiste en ofrecer los servicios de la organización y se establece la relación formal con el nuevo cliente.

4.3.2.2 Atención al Cliente

El proceso inicia con la planificación de visitas a los clientes activos para resolver las necesidades de operación del servicio.

Cuando el cliente realiza un pedido, la organización receipta el requerimiento y lo gestiona internamente dependiendo del servicio requerido.

Si se presentan solicitudes de información referente a la organización o de los servicios ofrecidos, se envía la información a los clientes a través de los medios de comunicación establecidos, siempre y cuando no sea información restringida

4.3.2.3 Estudio de Mercado

Este proceso plantea las actividades que permiten determinar el segmento objetivo en el cual opera la organización y el perfil del cliente que incluyen requerimiento y expectativas de servicio.

4.3.2.4 Venta de Servicios

Si el cliente se interesa por los servicios ofrecidos se identifica las necesidades individuales del cliente se elabora la orden de pedido y la cotización del servicio. Cuando el cliente decide la compra se procede a la negociación de los términos del contrato y si el cliente confirma la compra del servicio, se elabora el contrato de servicio y el anexo operativo del contrato en el que se describen la forma en que funcionara el servicio prestado por la Organización, luego se gestiona el cierre de la venta y se mantiene una comunicación continua con el cliente para detectar nuevas oportunidades de negocio o resolver sus necesidades.

4.4 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que permite a muchas organizaciones alcanzar las metas. Entre múltiples motivos, las exigencias que impone un mercado globalizado, ha hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, ahora dicha información está al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar y en general, para sobrevivir.

Las tecnologías deben ser más competitivas y los líderes de las organizaciones, deben aprender a identificar sus limitantes, para responder de forma efectiva al dinamismo del mercado, y ofrecer productos, servicios, y procesos, convirtiendo una relación meramente comercial en una alianza estratégica, para compartir el conocimiento.

La estandarización de procesos es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a

usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.

Es necesaria para:

- Eliminar la variabilidad de los procesos.
- Asegurar resultados esperados.
- Optimizar el uso de materiales y herramientas.
- Mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización.
- Acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida.

Beneficios

- **Seguridad.-** Se eliminan las condiciones de trabajo inseguras al estandarizar la secuencia de operaciones y al retirar elementos innecesarios en la estación de trabajo.
- **Calidad.-** El trabajo estandarizado tiene un enfoque especial en satisfacer las expectativas del cliente, y por ende resalta aquellas actividades críticas que están destinadas a cumplir con los estándares de calidad.
- **Costo.-** Se eliminan los costos por daños, por pérdidas de material, y se elimina en un alto grado el re-trabajo que es tremendamente costo.
- **Capacidad de Respuesta.-** Disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga operativa, de tal forma que se puede aumentar la velocidad de línea y ganar productividad al liberar horas/hombre.
- **Desarrollo Organizacional.-** Las actividades de trabajo estandarizado son desarrolladas por la misma gente que realiza el trabajo, lo que inculca mayor organización en el trabajo y conocimientos de estandarización y mejora continua.

La estandarización comprende tres etapas que son: diagramación de procesos, definición de indicadores, y determinación del estado actual de los indicadores (Valor agregado y Capacidad Instalada)

Para aplicar una gestión de indicadores a MANPOWER, se ha seguido una metodología que toma en cuenta la priorización de los objetivos estratégicos vs los de cada proceso **Anexo 3**, obteniéndose a partir de ello los procesos críticos (objeto de control) relacionados con el servicio al cliente interno y externo

Resultado de ello, se tiene los siguientes indicadores y sus características a los que se aplica un tablero de control que permite controlar las actividades y salidas de los procesos catalogados como críticos, optimizando de esta forma los recursos disponibles para tal propósito.

Tabla 7- Tabla de resumen de indicadores MANPOWER

Fuente: Autor.

PROCESO	DENOMINACION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA	UNIDAD	TIPO
PE-MPRC241 Atención al Cliente	Oportunidad de Atención al Cliente:	Numero de visitas realizadas/Numero de visitas programadas	Mensual	Porcentaje	Eficacia
PE-MPGN211 Estudio de Mercado	Grado de Confianza del Estudio.	Promedio [(Valor Establecido - Valor Real)/Valor real] %	Anual	Porcentaje	Eficacia
PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo	Desempeño de la Gestión de Mercadeo	Numero de ofertas definitivas/Total de visitas realizadas.	Mensual	Númérico	Eficiencia
PE-MPGN214 Venta de Servicios	Ventas	Número de ventas reales / Número de clientes potenciales	Mensual	Porcentaje	Eficacia

5 DISEÑO DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE PROCESOS Y MODELO PARA MANUALES DE PROCEDIMIENTO

La información que fluye a través de la organización, por lo general es demasiado extensa, no se registra adecuadamente, y en pocos casos se realiza un análisis estadístico.

La identificación de las fuentes apropiadas y la forma de registro de los datos obtenidos mejora significativamente la calidad de la información disponible para controlar los procesos de la organización.

5.1 PUNTOS DE CONTROL

Para establecer las fuentes de información se debe determinar los Procesos Primarios de la Organización; que se definen como los procesos necesarios para el funcionamiento del negocio e incluyen los “Procesos Clave”; esto permite enfocar la evaluación del desempeño hacia las actividades que generan un valor real para la organización y el cliente externo.

Las actividades realizadas para ejecutar los Procesos Primarios, constituyen la base para establecer los puntos de control de sistema de evaluación, a partir de las variables que inciden directamente sobre la calidad y efectividad de la gestión organizativa.

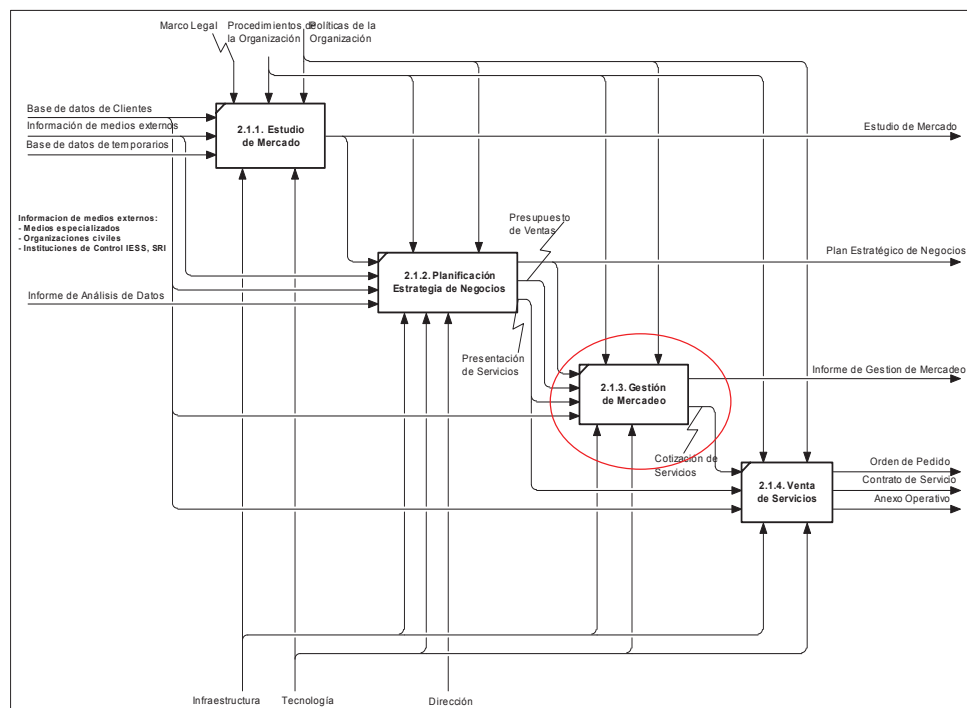
Los límites de entrada y salida de los procesos, intrínsecamente representan puntos de control que posibilitan la medición del tiempo de ciclo y la capacidad de respuesta del proceso.

Tabla 8- Puntos de control en los Procesos Primarios

Fuente: Autor.

PROCESO	INDICADOR	PUNTO DE CONTROL	VARIABLE
Gestión de Mercadeo	Desempeño de la Gestión de Mercadeo	Ofertas definitivas	Mercado
Atención al Cliente	Oportunidad de Atención al Cliente	Visitas a clientes	Visitas a clientes
Estudio de Mercado	% de Confianza del Estudio.	Estudio de mercado	Mercado
Venta de Servicios	% de Ventas	Ventas reales	Cientes

El proceso de Gestión de Mercadeo, define la ejecución del plan de visitas, la elaboración de la oferta definitiva mediante un formulario de cotización de servicios y la recepción de información de inquietudes y novedades de los clientes en un Informe de visitas, toda esta información se procesa y se consolida para elaborar un informe con el que la Gerencia con el cual se tendrá más criterios para el control del proceso.

**Figura 23-** Puntos de control: Gestión de Mercadeo

Fuente: Autor.

El proceso define la planificación de las visitas a los clientes, en donde a cada representante de servicio se asigna un cliente con el cual va a trabajar. Se ejecuta el cronograma de visitas para luego recibir el pedido mediante la solicitud de

información. Se realiza un gestión de reclamos para poder tomar información necesaria para realizar el control de atención al cliente en donde se analiza mensualmente los reclamos y se decide acciones para el mejoramiento.

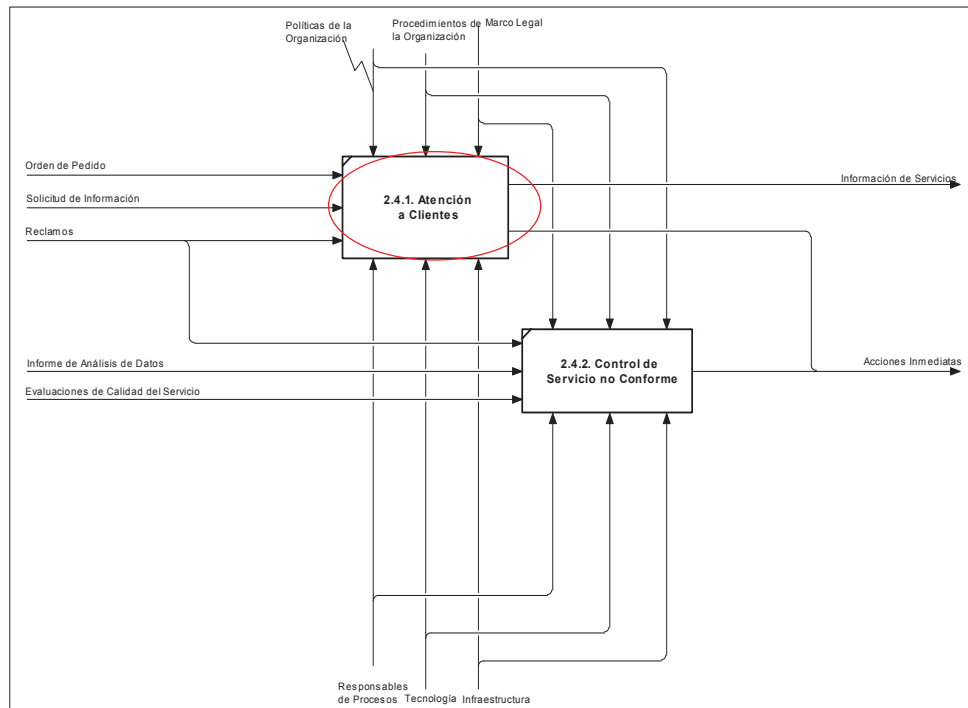


Figura 24- Puntos de Control: Atención al Cliente

Fuente: Autor.

La planeación del estudio de mercado y la definición del mercado son actividades que realiza el Gerente de negocios, luego el equipo de trabajo determina el perfil del cliente. El Gerente de Negocios evalúa el estudio de mercado para poder tomar decisiones estratégicas.

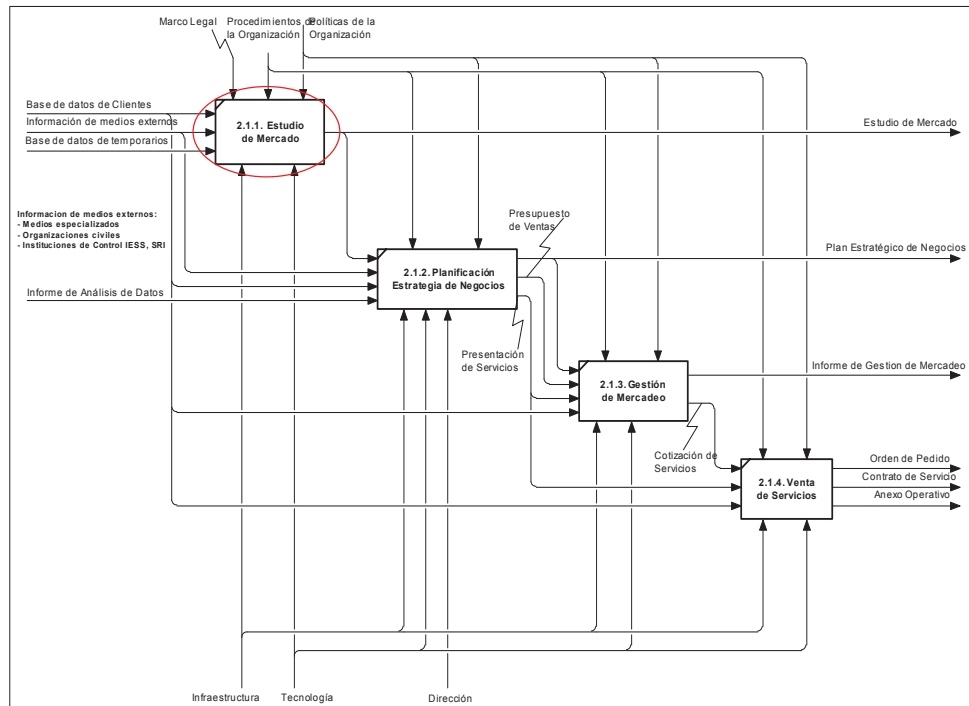


Figura 25- Puntos de control: Estudio de Mercado.

Fuente: Autor.

Con la identificación del cliente, se realiza el contacto con el mismo y se realiza la venta del servicio. Una vez realizado la venta del servicio se confirma los requerimientos del cliente y se cierra la venta, adicionalmente se ofrece otros productos complementarios al cliente. La comunicación con el cliente es la base para mantener el mismo, ofreciéndole información actualizada sobre nuevos servicios de la empresa así como para mantener actualizada la base de datos de los clientes.

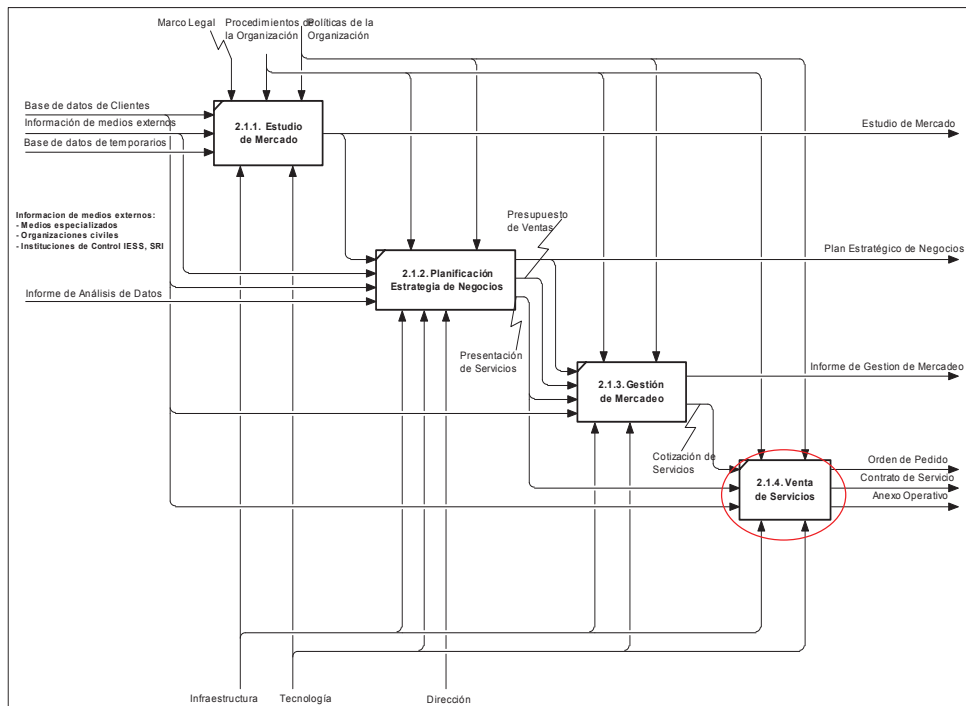


Figura 26- Puntos de Control: Venta de Servicios.
Fuente: Autor.

Los indicadores establecidos para los Procesos Primarios, reflejan el desempeño global de MANPOWER, y el registro del Monitoreo y registro de los datos deben realizarse de acuerdo a los procedimientos elaborados en la implementación del Sistema de Calidad.

5.2 CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO (INDICADORES)

Por la naturaleza de la organización, la calidad de los servicios depende directamente de la Gestión del Talento Humano y de los canales de comunicación disponibles para entregar la información y los servicios requeridos por los clientes externos.

Los programas de Aprendizaje deben implementarse adecuadamente para asegurar que el mejoramiento de la atención al cliente y tiempos de respuesta de los procesos de servicio.

Se requiere el compromiso de la Gerencia para que sirva de ejemplo para su personal en la aplicación de un servicio de calidad al cliente, se necesita de la creación de una cultura hacia la mejora continua en la calidad de servicio ofrecida lo que a su vez hace necesario incrementar los esfuerzos en lo referente a formación de los empleados. Por otro lado, resulta muy importante tener claros los requerimientos y necesidades tanto de los clientes externos como internos, para determinar si están alineadas o no, para introducir acciones que reduzcan las posibles diferencias.

La implementación de estructuras organizacionales planas, que aunadas a la aplicación del empowerment; dándole poder de decisión a esos empleados con buena cultura de servicio y bien formados, sean capaces de dar respuestas oportunas, sin dilaciones, a las necesidades de los clientes y superar las expectativas de los mismos.

Los dos puntos previamente mencionados deberían ser tomados muy en cuenta por la dirigencia de las instituciones del sector público, siempre tan criticado cuando se trata de atención al cliente; de atender a aquellas personas e instituciones que requieren de sus servicios y que frecuentemente se encuentran con barreras como negligencia, indolencia, burocracia excesiva, tardanza en la toma de decisiones, falta de respeto y de empatía dentro de la cultura organizacional de las organizaciones públicas.

La gestión de servicios debe enfocarse en tratar siempre de agregar valor para los consumidores, con las cuales pueda diferenciarse de la competencia. No basta sólo con suministrar un servicio, es necesario dentro de un mundo globalizado y competitivo de prever y superar las expectativas de los clientes.

La evolución tecnológica de los canales de comunicación y distribución de los servicios incrementa la efectividad en la entrega de los servicios, siempre y cuando sea soportada por el aprendizaje continuo de los colaboradores.

Es necesario hacer uso de la aplicación de las tecnologías disponibles actualmente en materia de comunicaciones (Internet), y de la investigación de mercados para mantener el contacto con los clientes y sus necesidades. Por último, no debe olvidarse nunca que todo cliente es un ser humano, un individuo orgánico e inteligente que despliega constantemente un conjunto de actitudes y opiniones, perspectiva que no debe perder la Gestión de Mercadeo. El diálogo con un cliente siempre modificará, de una manera u otra, el comportamiento de la organización con el individuo y viceversa.

5.3 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE INDICADORES

El procesamiento de la información obtenida de los Procesos Primarios, se realiza utilizando herramientas de análisis estadístico, automatizadas en cualquier programa informático de procesamiento de datos, capaz de generar informes del estatus actual de los indicadores de gestión, tendencia de las variables y visualización grafica del desempeño.

El informe obtenido debe mostrar el valor de los indicadores en tiempo real y si es necesario desplegar la fuente de información, para detectar las desviaciones en el punto de control específico, y decidir las acciones correctivas necesarias.

El ingreso de datos al sistema de control debe ejecutarse de acuerdo con la frecuencia de medición de cada indicador de desempeño de los Procesos Primarios.

El registro de indicadores para MANPOWER, se debe realizar en un archivo electrónico denominado “Matriz de Gestión” que procesa la información del estatus mensual de hasta 10 Procesos Primarios, y muestra un reporte de tendencia de la calificación ponderada de acuerdo a la impacto de cada indicador sobre los factores de mejora de la organización.

Anexo D.- Matriz de Gestión.

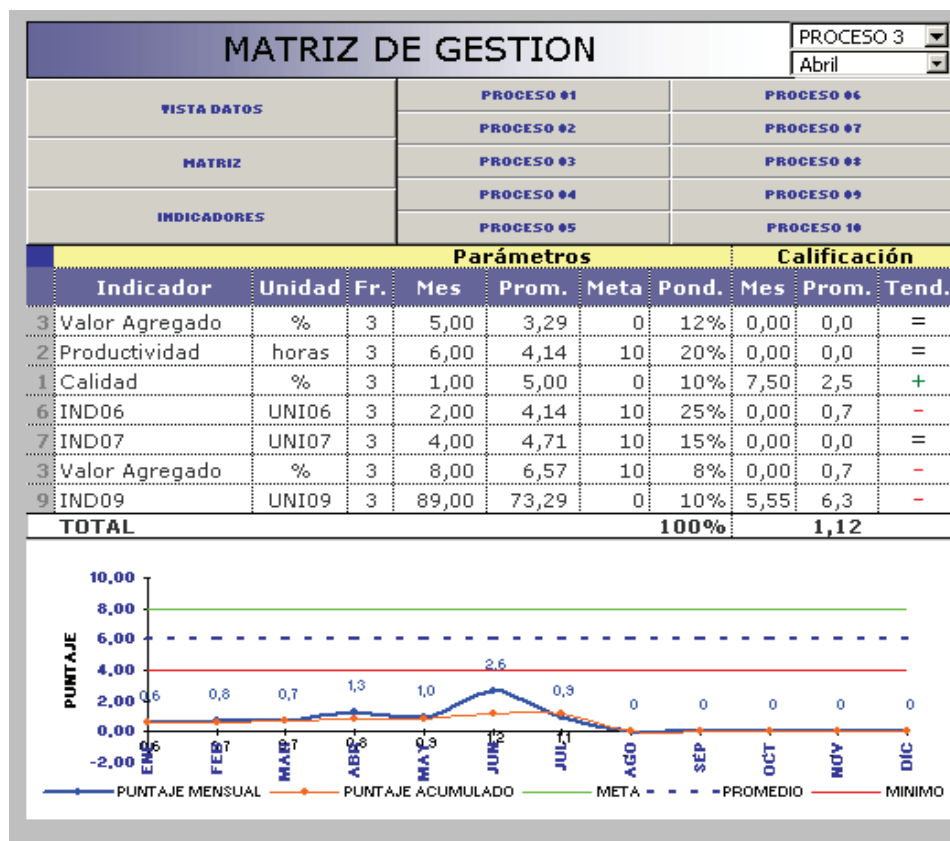


Figura 27- Ejemplo de Matriz de Gestión para Monitoreo de Indicadores.
Fuente: Autor.

5.4 DESCRIPCION DE LA MATRIZ DE GESTION

La matriz de Gestión propuesta funciona de la siguiente manera:

1. Desde la vista principal, seleccionar **Indicadores**, para acceder a la tabla de ingreso de nombre y valores límite del indicador.
2. Seleccionar los botones correspondientes a cada **Proceso** para desplegar la tabla de registro de indicadores, e ingresar la información correspondiente a cada mes.
3. Seleccionar **Matriz**, para desplegar la pantalla principal y visualizar al gráfico y los valores actuales por mes y por Proceso.

La Matriz de Gestión constituye un informe del estatus actual de la organización de acuerdo a los indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los procesos de servicio desarrollados en MANPOWER.

5.5 MANUAL DE CALIDAD

5.5.1 ESTRUCTURA

El Manual de Calidad es un documento que muestra los componentes principales de una organización. En él se describe la información acerca de la empresa, actividad productiva, elementos estratégicos, y su estructura de procesos.

La descripción de la estructura organizativa, se fundamenta en el enfoque por procesos, identificándolos como Estratégicos, Productivos, de Soporte y de Medición, que generan productos y subproductos que constituyen el vínculo secuencial entre los diferentes tipos de procesos desarrollados en la organización.

El Manual de Calidad, debe tener una estructura clara y coherente que permita comprender e identificar las etapas necesarias que generaran, los productos o servicios, para satisfacer las necesidades del cliente.

La estructura básica del Manual de Calidad contiene los siguientes elementos:

- Introducción
- Propósito
- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidad
- Glosario de Términos
- Desarrollo de Procesos

5.5.2 INTRODUCCIÓN.

Describe información relevante acerca de la organización, su actividad productiva, reseña cronológica, Misión, Visión, Política de Calidad, Estructura Organizativa y Localización. Esta descripción facilita la comprensión de la estructura y funcionamiento de la empresa.

5.5.3 PROPÓSITO.

Define el objetivo del Manual de Calidad como un documento que establece o describe las características del Sistema de Calidad.

5.5.4 OBJETIVO

Determina el objetivo de establecer o describir las características y elementos del Sistema de Calidad.

5.5.5 ALCANCE

Delimita el campo de acción, que cubre el Manual de Calidad, considerando la estructura organizativa, y los recursos disponibles para desarrollar los procesos.

5.5.6 RESPONSABILIDAD.

Establece los responsables del mantenimiento y mejora del Sistema de calidad.

5.5.7 GLOSARIO.

Descripción de los términos, o frases que se utilizan frecuentemente en el Manual de Calidad y que en determinadas circunstancias pueden tener diferentes interpretaciones.

5.5.8 DESARROLLO DE PROCESOS

Explica las relaciones que se establecen entre las Guías, Recursos, y Entradas para generar una Salida, como resultados del proceso.

El Manual de Calidad de MANPOWER, describe de forma detallada la gestión administrativa bajo el Enfoque de Procesos de la norma ISO 9001:2008. Este documento debe ser validado y actualizado periódicamente.

Anexo E.- Manual de Calidad

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

MANPOWER es una organización joven y flexible, abierta a aceptar cambios que propongan mejoras que beneficien tanto a los procesos como a las personas que forma esta empresa; es por eso que mediante un análisis de la información contenida en este proyecto de titulación se determina las siguientes conclusiones y recomendaciones que presentadas a la gerencia, serán acogidas y puestas en práctica para beneficio de toda la organización.

6.1 CONCLUSIONES

- La optimización de procesos fue posible estableciendo una metodología que determina las actividades esenciales desarrolladas para describir los procesos de servicio ejecutados en MANPOWER, e identificar las relaciones existentes entre los procesos primarios y los procesos clave que tienen influencia directa sobre la calidad del servicio, y en consecuencia proponer acciones de mejora sobre los procesos.
- Aplicando las herramientas y criterios para mejorar los procesos organizativos, se consigue disminuir los tiempos de ciclo del servicio que inherentemente disminuye el tiempo de respuesta hacia los clientes externos que reciben con mayor fluidez la información requerida, a través de un menor número de puntos de contacto entre los socios y MANPOWER.
- Los Procesos de Medición y Control, aseguran el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la actualización continua de la documentación, la capacitación de los colaboradores, las auditorías de Calidad, el registro y evaluación de los indicadores de gestión y el análisis de resultados obtenidos durante el desarrollo de los procesos de servicio. Esto posibilita detectar oportunidades de mejora y desviaciones, para decidir las acciones correctivas oportunas y efectivas.

- La importancia del control de procesos radica en la calidad de información que es registrada y analizada, por ello la información procesada se genera en los procesos Primarios, Estratégico y los procesos Clave, los cuales tiene injerencia directa sobre los servicios ofrecidos por la Organización
- El diseño de la estructura de procesos de la organización, determina los procesos que conforman el Sistema de calidad, por lo tanto se cumple con el enfoque de procesos establecido en la Normas internacionales de Gestión de la Calidad.
- El Manual de Calidad, muestra de manera coherente a la organización y la manera en que sus procesos se desarrollan para generar un servicio, de tal manera que las actividades ejecutadas, agregan valor al producto final.
- La descripción de la Misión, Visión y Política de Calidad de la organización, define claramente su situación externa e interna respecto al cumplimiento de las necesidades del cliente.
- El modelo de administración por procesos es diseñado e implantado de manera satisfactoria de manera que quedan definidos los procesos a través de los cuales se generan los productos y/o servicios de la empresa, así como la elaboración de un Manual de Calidad permite la administración efectiva de los recursos al servir de guía para la realización de las actividades de la empresa, quedando demostradas las hipótesis propuestas.
- El logro del objetivo en el trabajo que sirve como caso de estudio es sustentado por el desarrollo del presente trabajo, además de respaldar el trabajo en la documentación propia del SGC MANPOWER.
- El diseño del modelo de optimización de la gestión basado en procesos se alcanza identificando y analizando el plan estratégico de la empresa y el diagnostico de los procesos, estructura y base tecnológica actual de

MANPOWER para poder indicar en el SGC las oportunidades de mejora, los puntos de control y medición, y establecer la mejora continua del sistema.

- Con la definición de los procesos Gobernantes, Habilitantes y de Apoyo se llega a un análisis detallado de las actividades en Manpower, que permiten viabilizar la mejora de su gestión operativa interna e identificar las necesidades de los clientes en el mercado actual a fin de ir desarrollando servicios de acuerdo a las demandas propias de los clientes externos en cada sucursal.
- Los conceptos teóricos aplicados al diseño del modelo de optimización de la gestión basado en procesos resulta muy práctica, ya que las definiciones técnicas son de fácil entendimiento y aplicación, logrando en la aplicación a éste tema de estudio la consecución de los objetivos que persigue la teoría de administración por procesos.
- La aplicación de la metodología elegida para el desarrollo del presente trabajo permite agilidad en el desarrollo de las actividades y control de las mismas, además de la aplicación de técnicas de investigación y herramientas de análisis y procesamiento de información, así como de sistemas informáticos que facilitan este análisis y procesamiento.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implantar el Sistema de Gestión de Calidad y calificarlo, de manera que a más de ser un referente para la ejecución de las actividades de la organización; sea una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del ramo.
- Al ser una organización de administración de talento humano, el negocio gira alrededor de éste por tanto es conveniente trabajar mucho en capacitación ya sea en el campo administrativo, para poder gestionar sus propios proceso

de manera efectiva como en el campo del recurso humano en si para tratar de mejor manera a las personas, y así fidelizar a los clientes.

- El registro de la información es básico para mantener el sistema de gestión de calidad, es por eso que se debe mantener una base de datos organizada y muy completa, que permita el análisis de la información y en base a ésta tomar decisiones importantes.
- El seguimiento estricto de los procesos y procedimientos documentados garantizará la efectividad y el éxito del Sistema de Gestión de Calidad.
- La definición correcta de los indicadores, la lectura y medición de los mismos y el control de los procesos son un soporte importante para la gerencia, por tanto se deben llevar cuidadosamente registrados para que, en base estos datos; se puedan tomar acciones preventivas y/o acciones correctivas que permitan el mejoramiento de los procesos.
- Aplicar las herramientas de control de calidad mencionadas en este trabajo, para el análisis de los problemas y búsqueda de soluciones a los mismos con la participación e involucramiento del mayor número de personas que puedan aportar con ideas que contribuyan al mejoramiento de la organización.
- La aplicación de herramientas informáticas para la automatización de los procesos es un punto clave en el mejoramiento, ya que mediante esto se puede acortar tiempos de respuesta en la entrega de servicios a más de entregar productos con mayor confiabilidad en sus resultados.
- La metodología seguida en el desarrollo de éste trabajo es recomendada ya que permite la aplicación de técnicas de investigación y herramientas de análisis y procesamiento de la información, además del control y desarrollo ágil de las actividades.

- La implantación del modelo de optimización de la gestión basado en procesos será de gran beneficio para MANPOWER, por tanto; se recomienda la implementación total del SGC y mantenimiento del sistema en su totalidad.
- Fortalecer el proceso de Selección Interna así como el de Administración de Sistemas y Soporte a Usuario para que brinden un apoyo efectivo a los demás procesos del sistema y se obtenga la satisfacción del cliente interno y por consiguiente la mejora en el servicio al cliente externo.
- Es elemental conseguir y mantener impulso de las autoridades y el apoyo del personal técnico de la empresa ya que es un factor preponderante para el desarrollo de este tipo de trabajos, por cuanto es son las personas que conocen a profundidad el tema y son una fuente importante de información.

GLOSARIO DE TERMINOS Y BIBLIOGRAFÍA

6.3 GLOSARIO

Sistema. Operaciones de control que se aplican sobre las actividades para asegurar el funcionamiento efectivo de la organización.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados.

Proceso de Producción. Aquel proceso que entra en contacto físico con una serie de insumos, y que mediante transformaciones logra un producto final que será embarcado y distribuido hacia un cliente externo.

Procesos de la Empresa. Todos los procesos de servicio y apoyo a los procesos productivos, que gestionan adecuadamente los recursos organizacionales para cumplir los objetivos empresariales.

Organización. “Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, etc.”.¹⁸

Función. “Un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serian ventas, mercadeo, contabilidad, ingeniería de desarrollo, compras y garantía de calidad”.

Departamento. “Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes”.

Flujo. Los métodos para convertir las entradas en salidas.

Efectividad. “Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente”.

Eficiencia. Manera en que se utilizan los recursos para generar una salida.

Tiempo de ciclo. “Lapso necesario para transformar el input en output”.

Costo. “Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso”.¹⁹

Procedimiento: “forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse”.

Actividad: “es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función”.

¹⁸Definición de “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” – Harrington James

¹⁹Definición de “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” – Harrington James

Proyecto: “suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos”.

Indicador: “es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL CÉSAR AUGUSTO; “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”, Prentice Hall, Colombia 2000

VAN DALLEEN – MEYER; “Manual de Técnica de Investigación Educativa”

J. HARRINGTON; “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Mc Graw Hill, Colombia - 1996

MORRIS DANIEL; “Reingeniería”, Mc Graw Hill, Colombia - 1994

RIAZ, KHADEM- Robert Lorber; “Administración En Una Página”, Ed. Norma, Colombia-1988

GOODSTEIN, LEONARD D; “Planeación Estratégica Aplicada”, Ed. Mc. Graw Hill

PORTER, MICHAEL E.; “Estrategia Competitiva”, Ed. CECOSA, Colombia -1998

ALBRECHT, KART; “Gerencia del Servicio”, Ed. Legis, Colombia - 1989

PRICE, FRANK; “Calidad Permanente”, Ed. Panorama, México - 1993

SPENDOLINI, MICHAEL; “Benchmarking”, Ed. Norma, Colombia - 1994

ICONTEC; “ISO 9000:2000 - Guía Para Las Pequeñas Empresas”, Icontec, Colombia - 2001

TAYLOR, MICHAEL; “Los secretos del Certificador de ISO 9000”, Ed. Panorama, México - 1999

DIRECCIONES INTERNET

<http://www.aenor.es>

<http://www.oei.org.co> Organización de Estados Iberoamericanos

<http://www.medynet.com>.

<http://www.3w3search.com>

<http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/index.htm>

<http://www.geocities.com>

ANEXOS

ANEXOS A

MAPEO Y DIAGRAMACIÓN

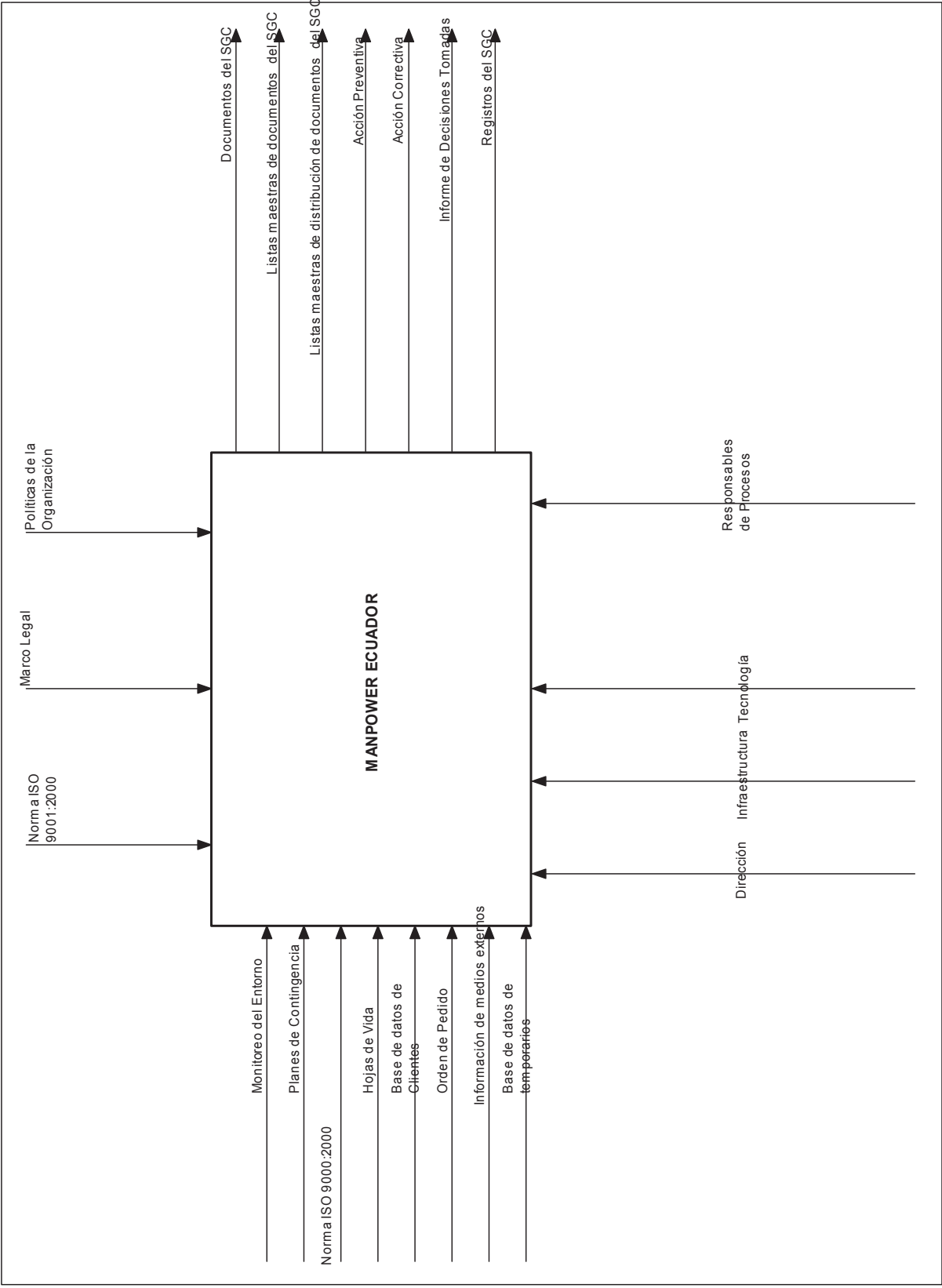


Gráfico A. 1. Nivel 0. Proceso Global MANPOWER

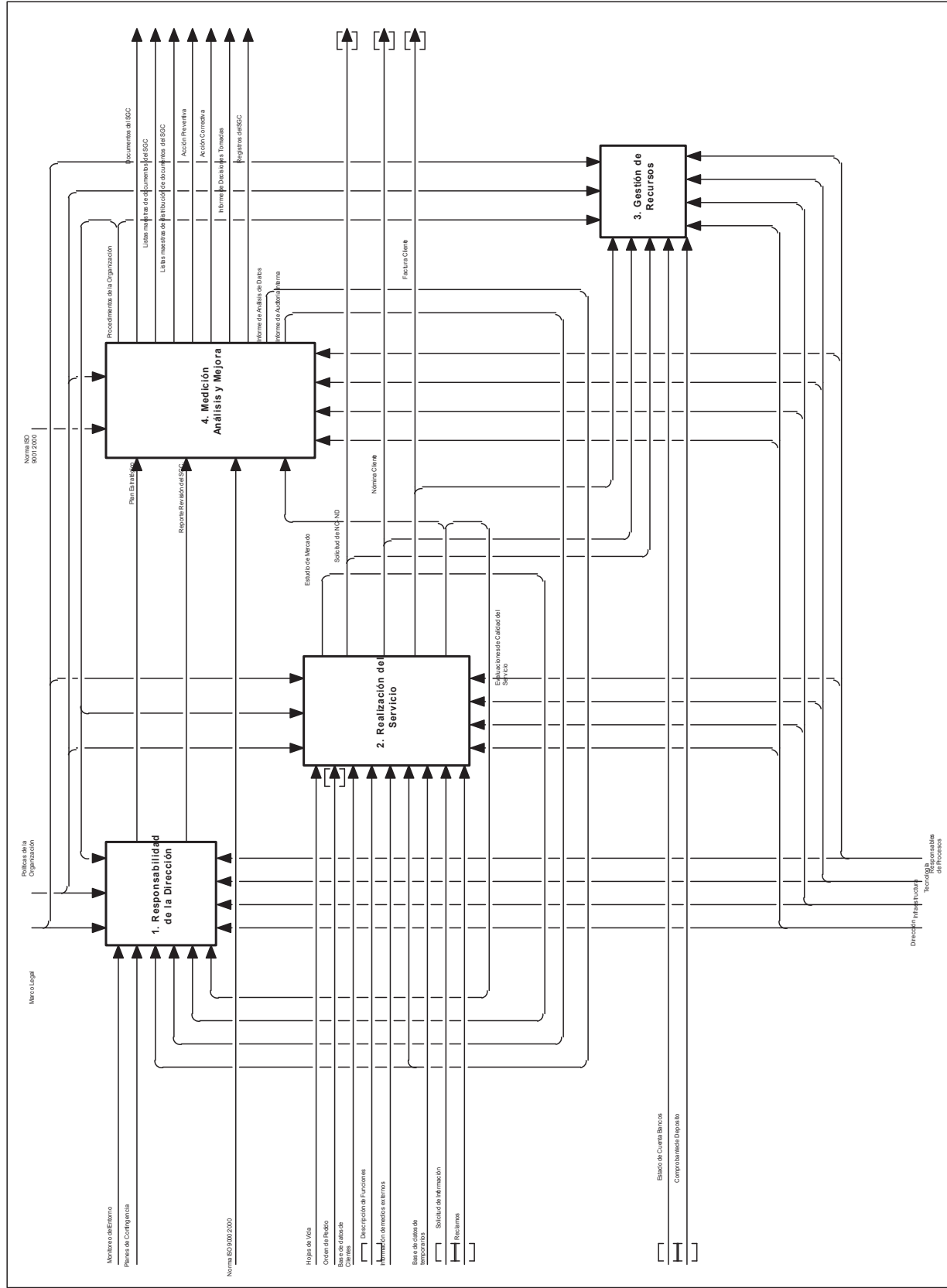


Gráfico A. 2. Nivel 1. Procesos del SGC MANPOWER

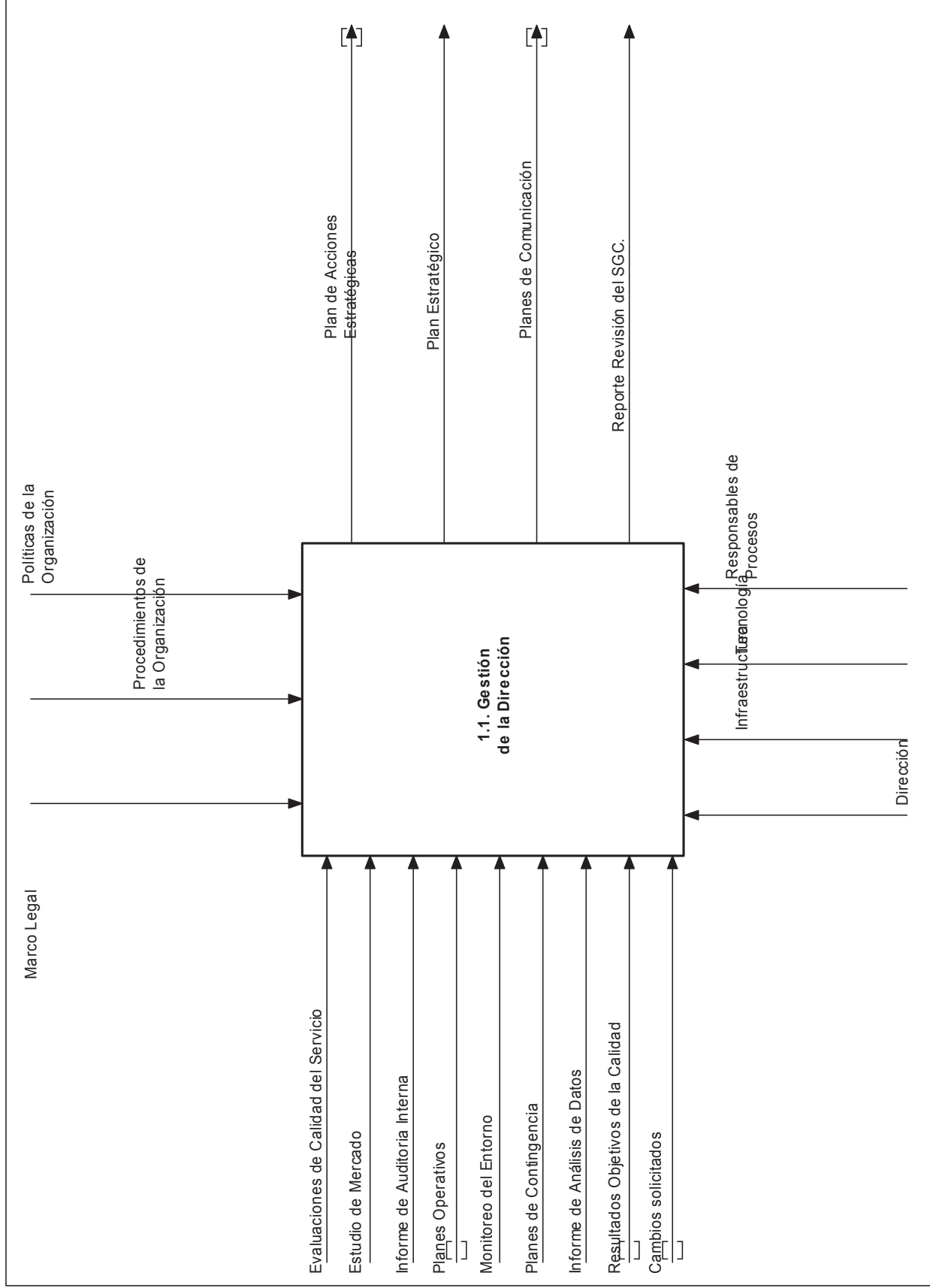


Gráfico A. 3. Nivel 2. Procesos: 1. Gestión de la Dirección

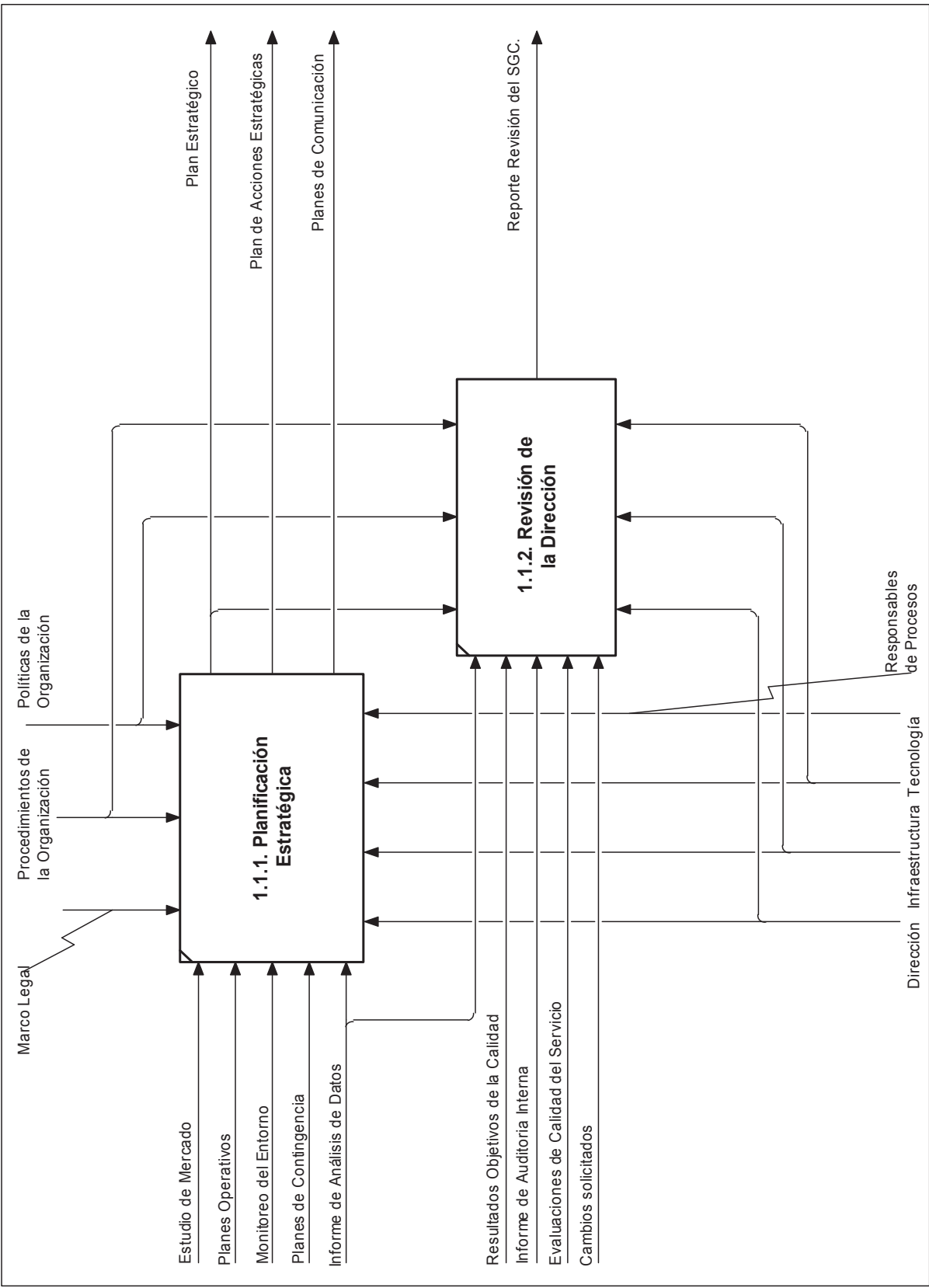


Gráfico A. 4. Nivel 3. Subprocesos de Gestión de la Dirección

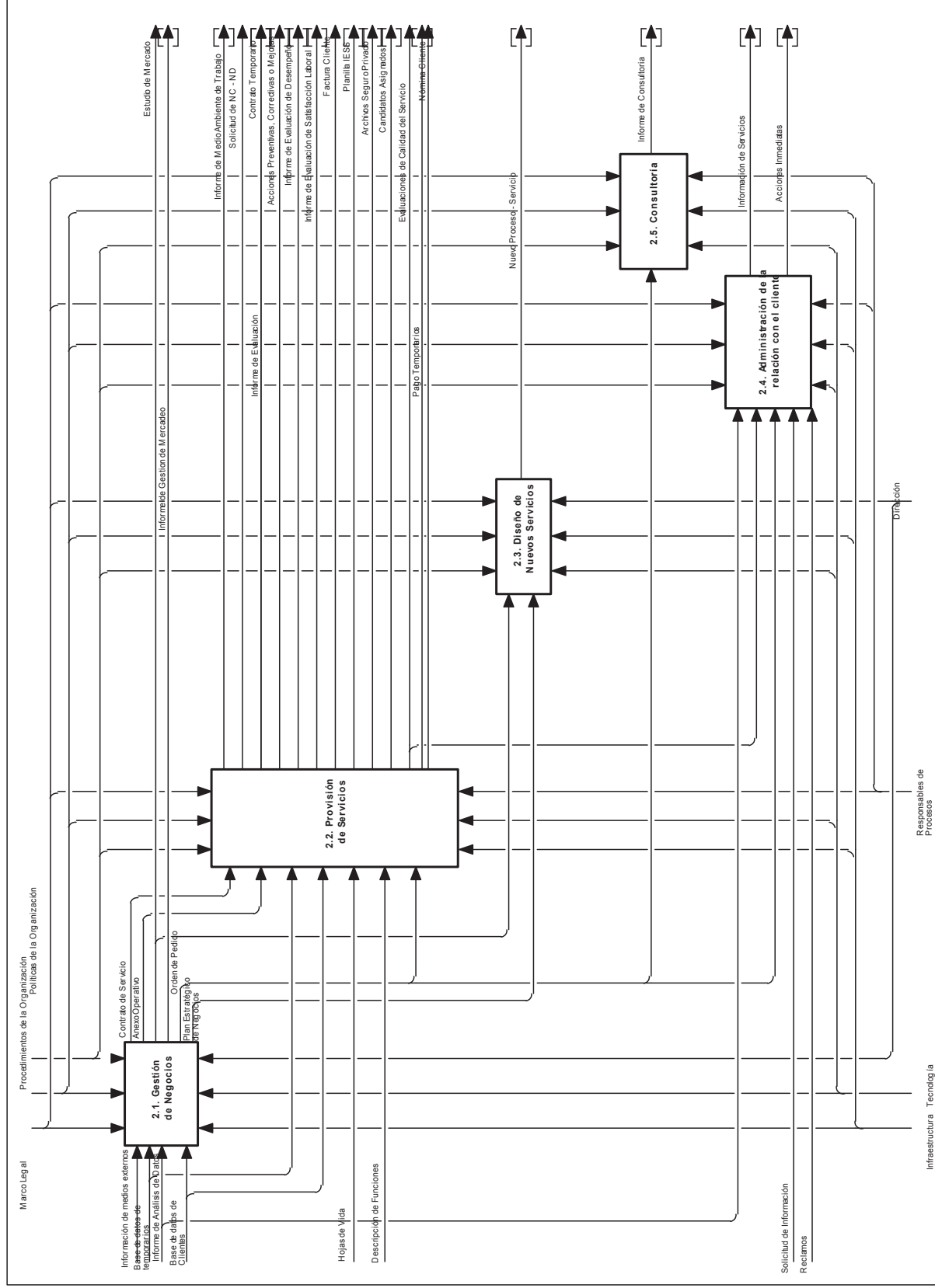


Gráfico A. 5. Nivel 2. Procesos de Realización del Servicio

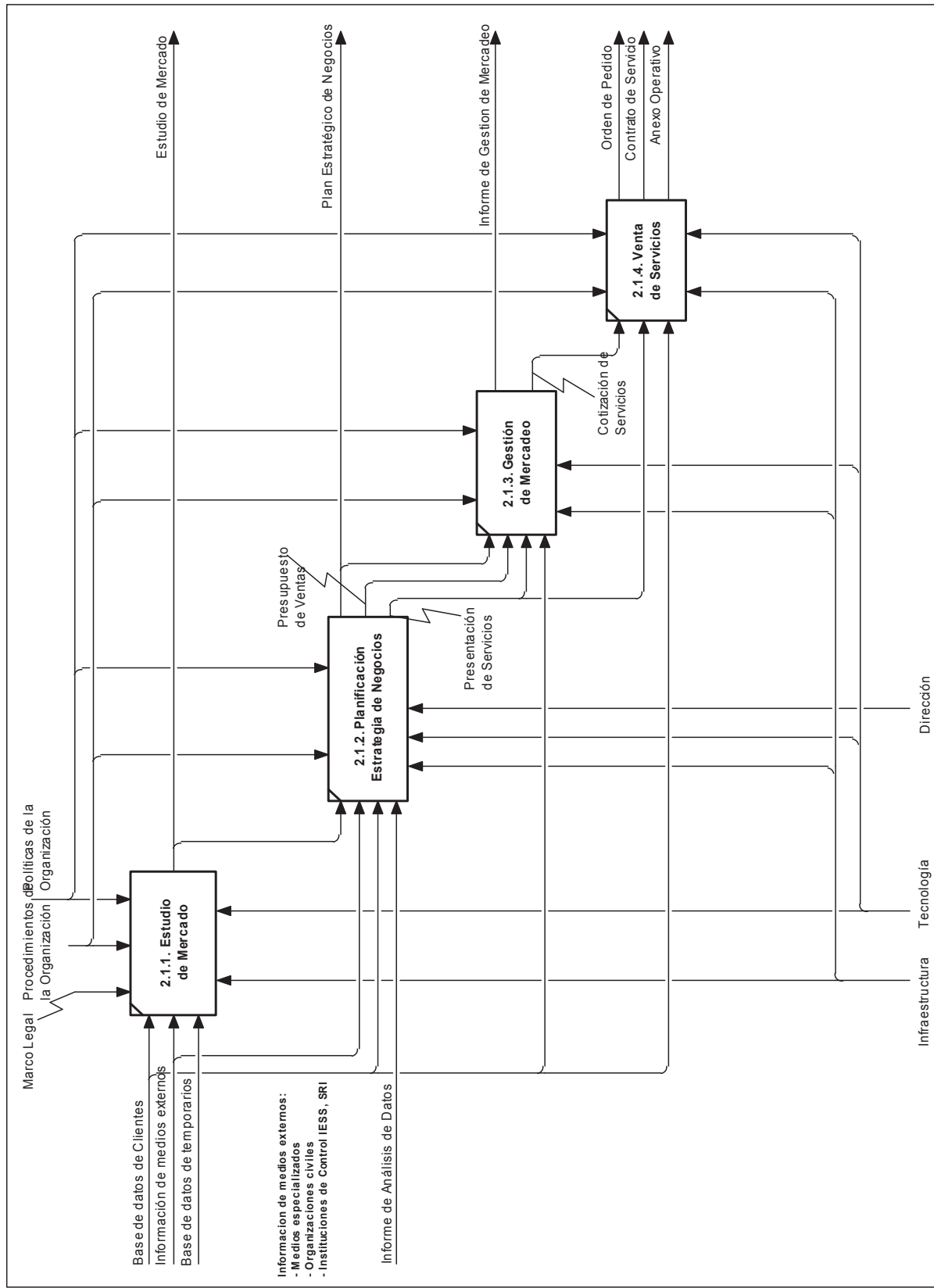


Gráfico A. 6. Nivel 3. Subprocesos de Gestión de Negocios

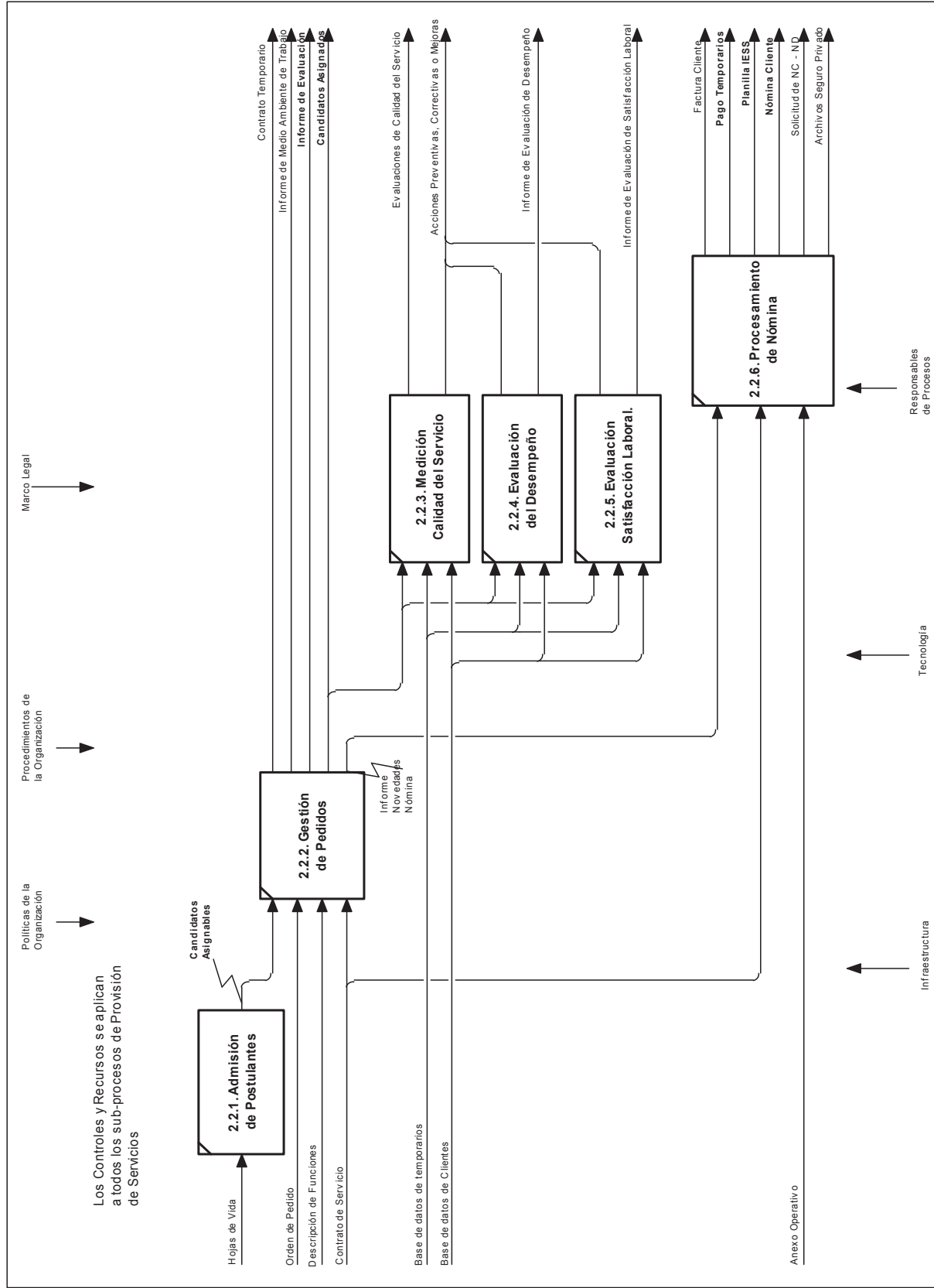


Gráfico A. 7. Nivel 3. Subprocesos de Provisión de Servicios

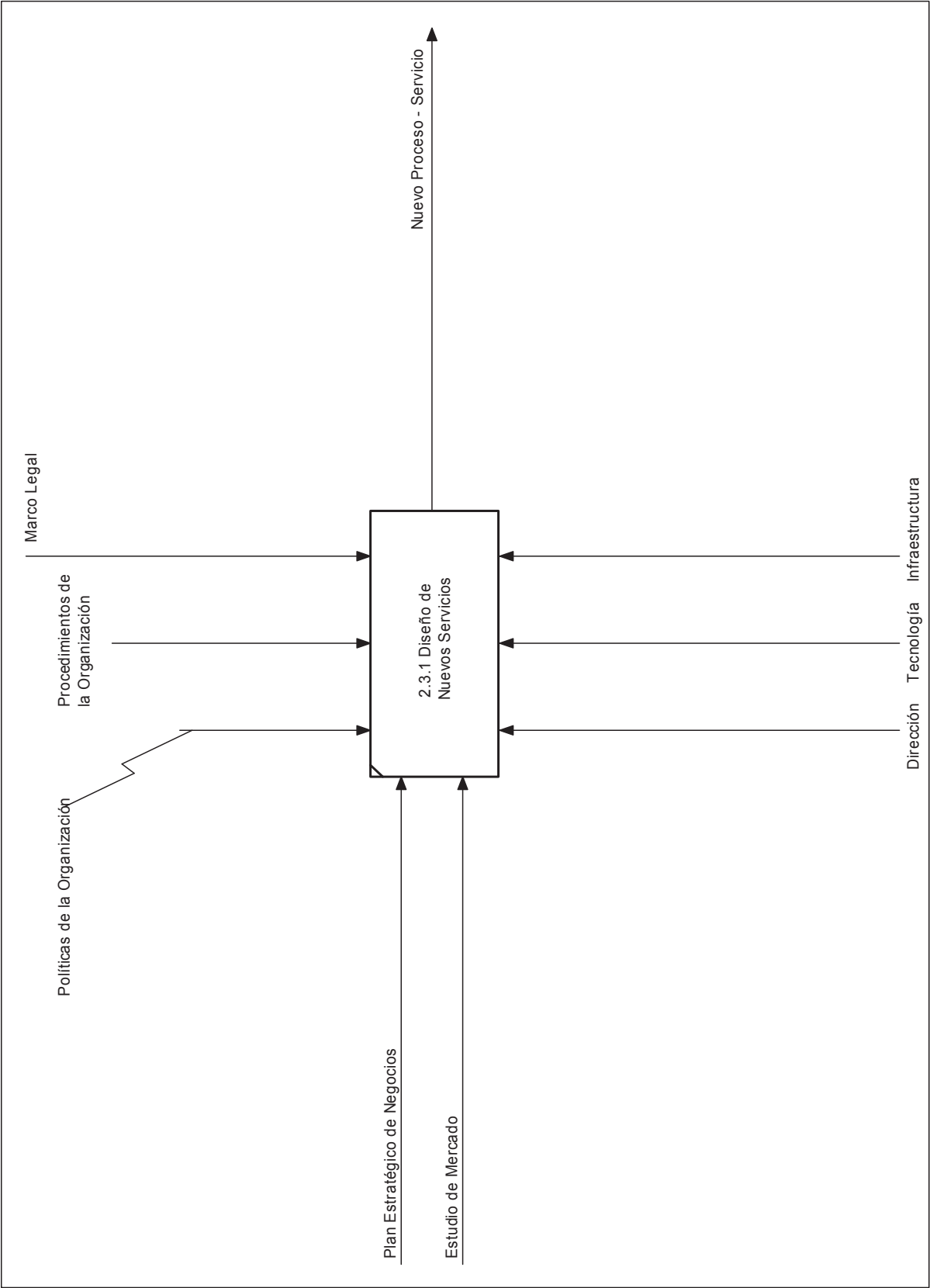


Gráfico A. 8. Nivel 3. Subprocesos de Desarrollo de Nuevos Servicios

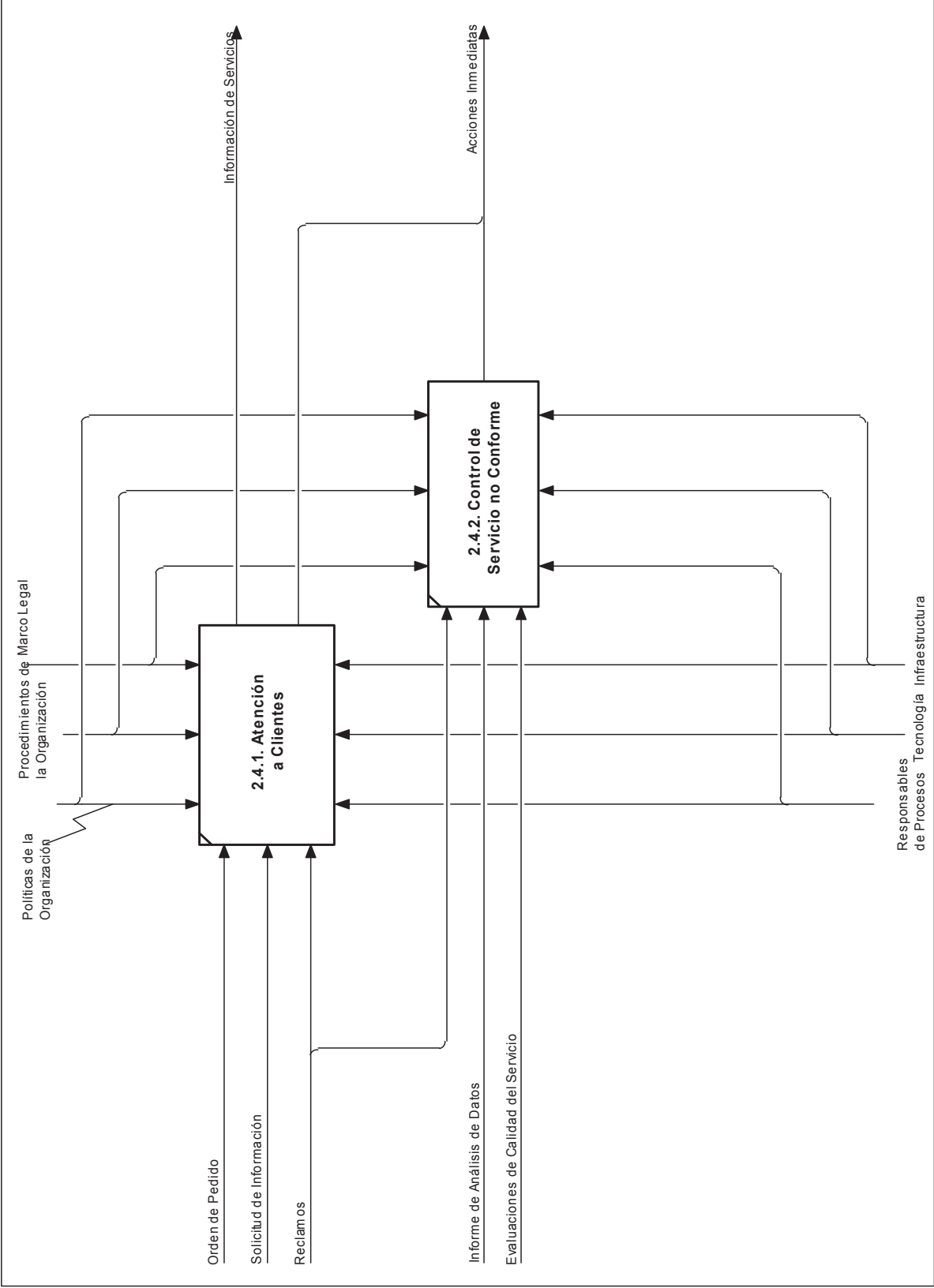


Gráfico A. 9. Subprocesos de Administración de la relación con el cliente

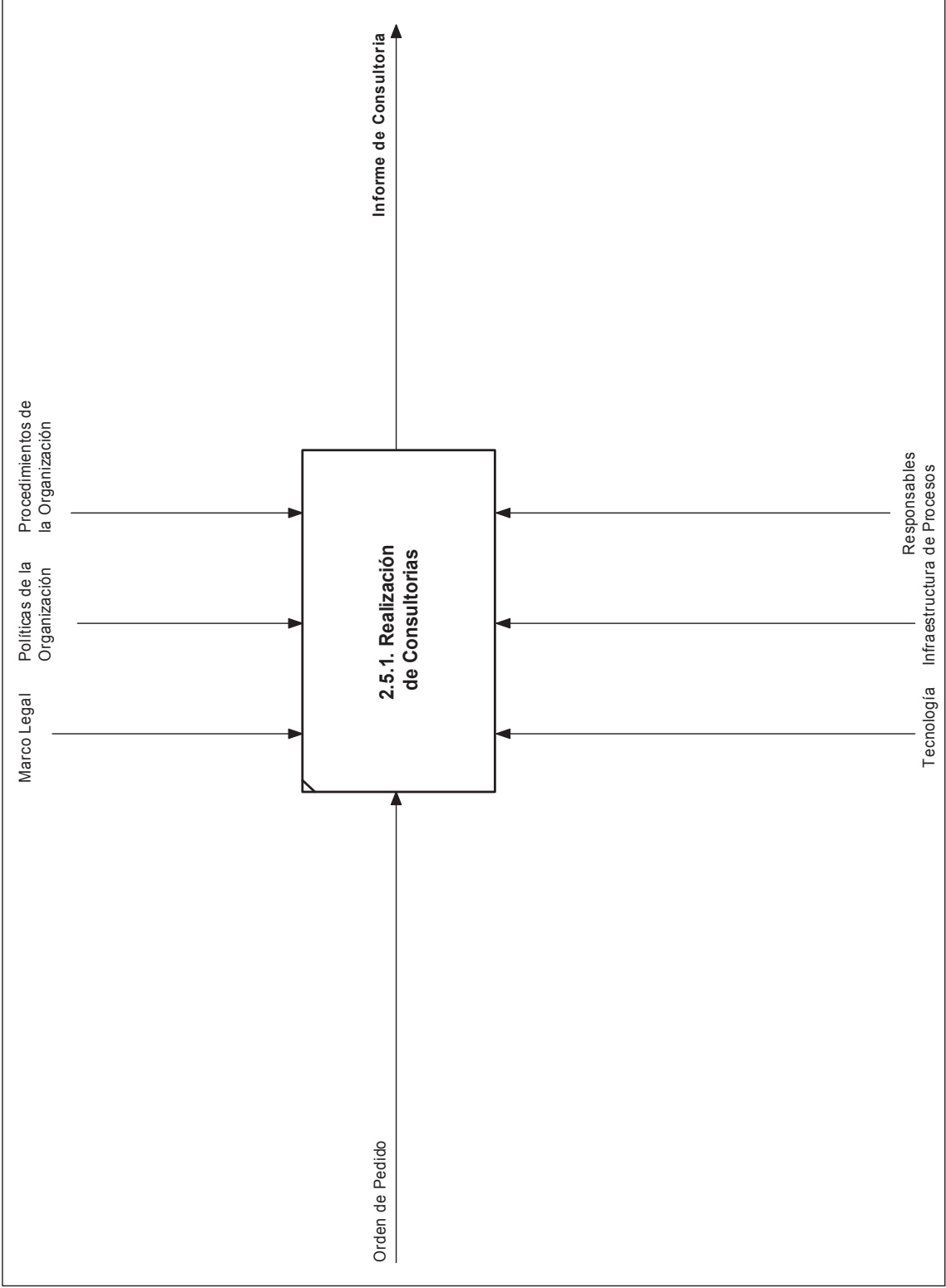


Gráfico A. 10. Nivel 3. Subprocesos de Consultoría

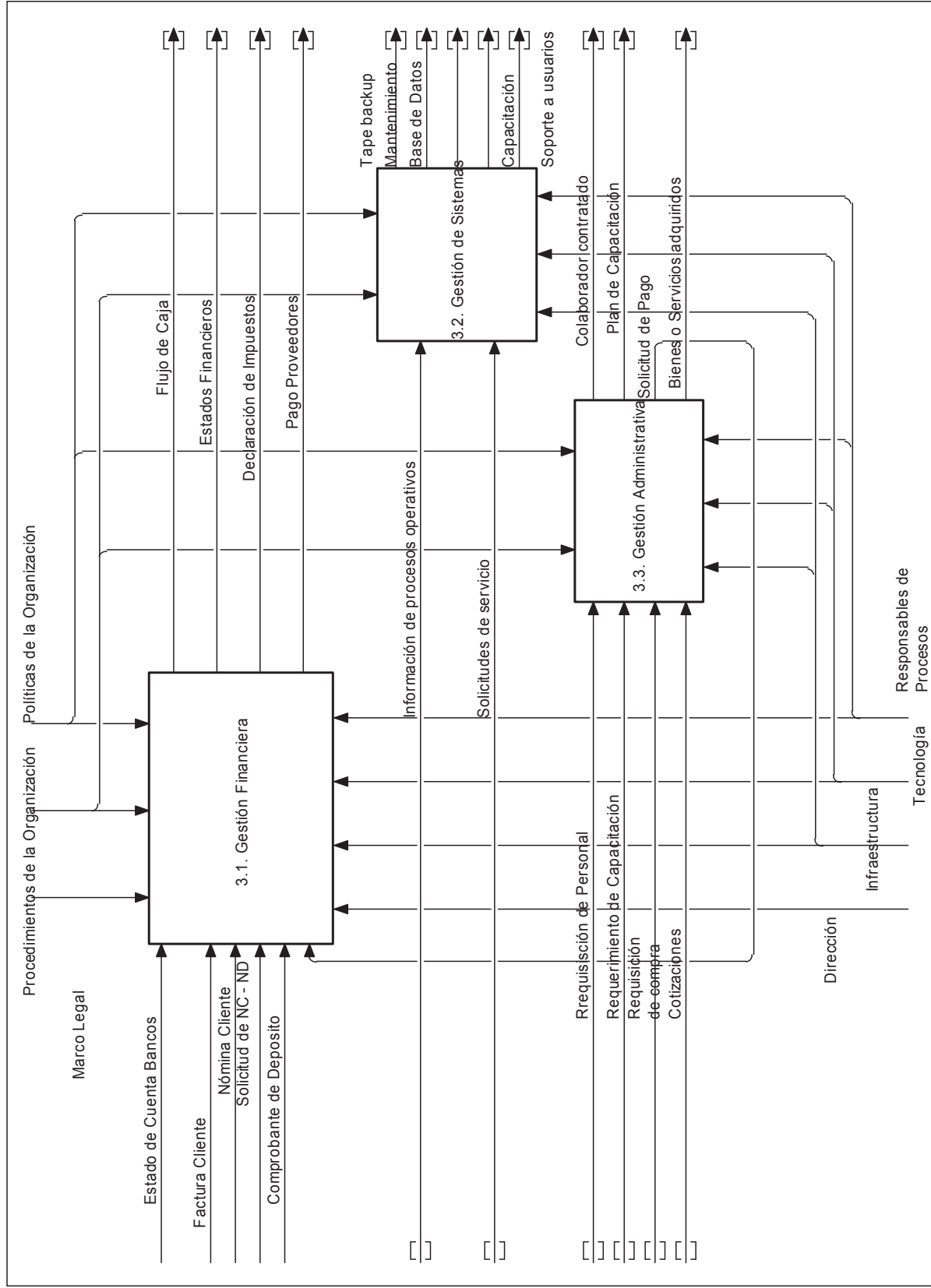


Gráfico A. 11. Nivel 2. Procesos de Gestión de Recursos

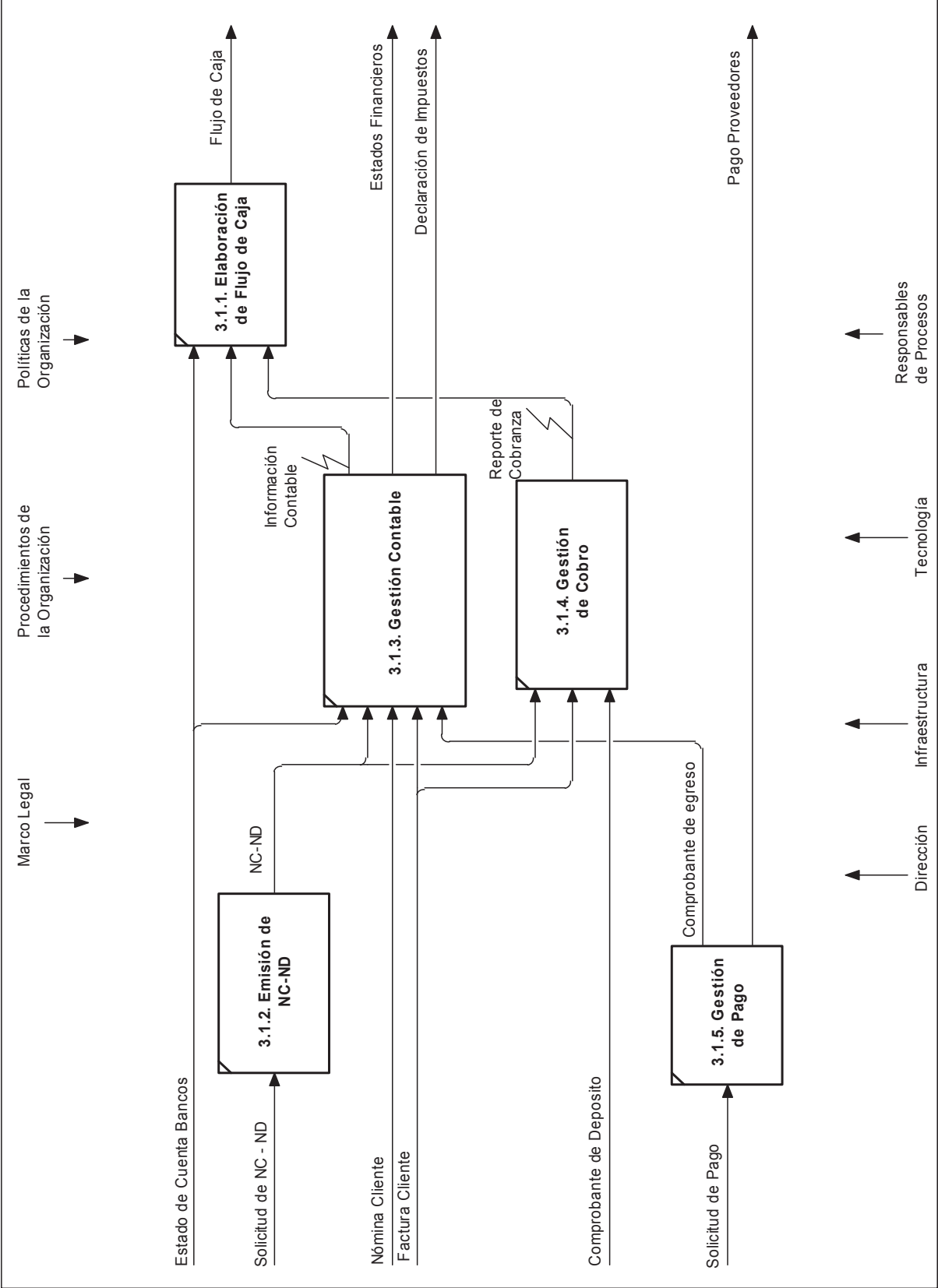


Gráfico A. 12. Nivel 3. Subprocesos de Gestión Financiera

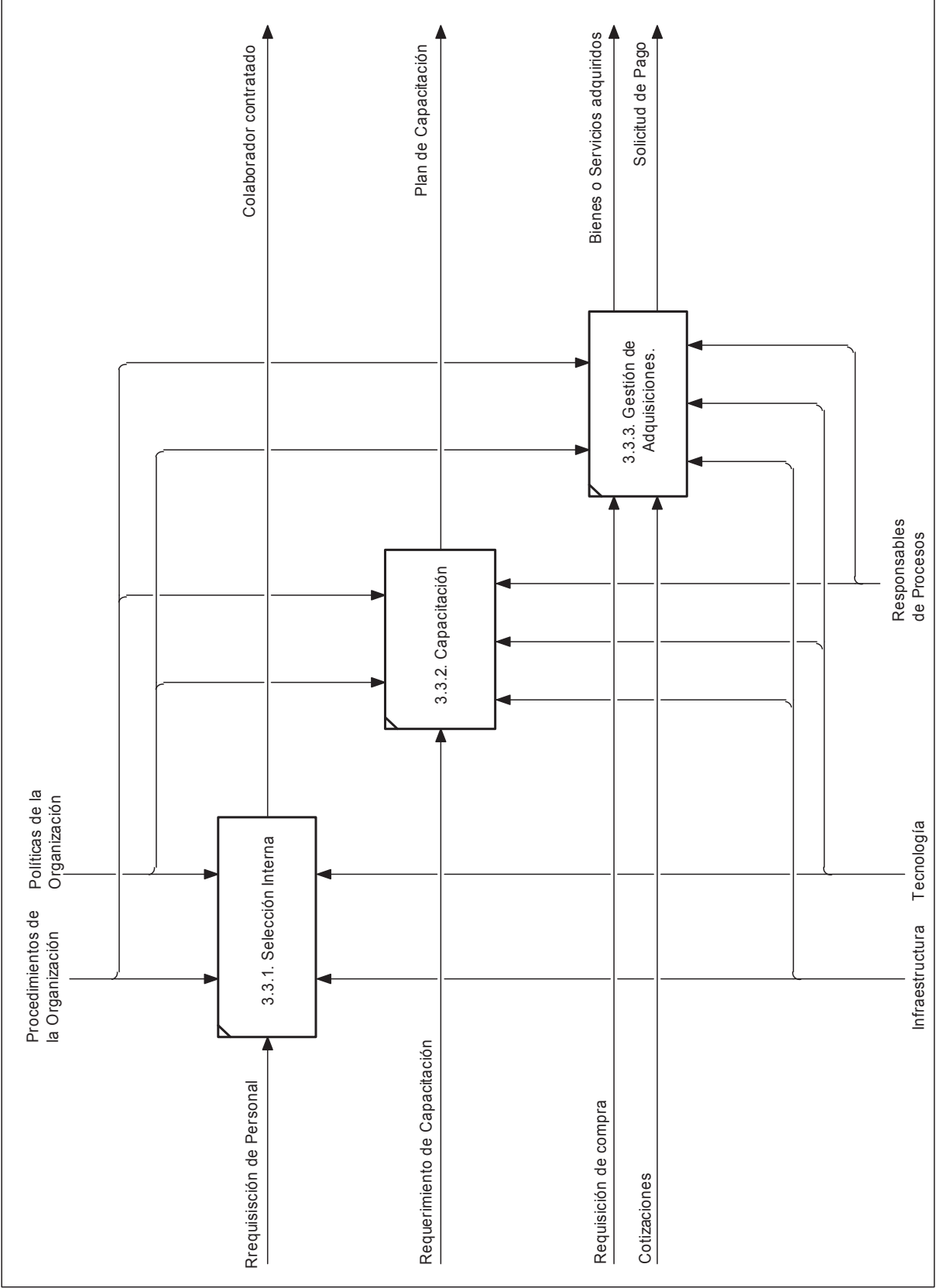


Gráfico A. 13. Nivel 3. Subprocesos de Gestión Administrativa

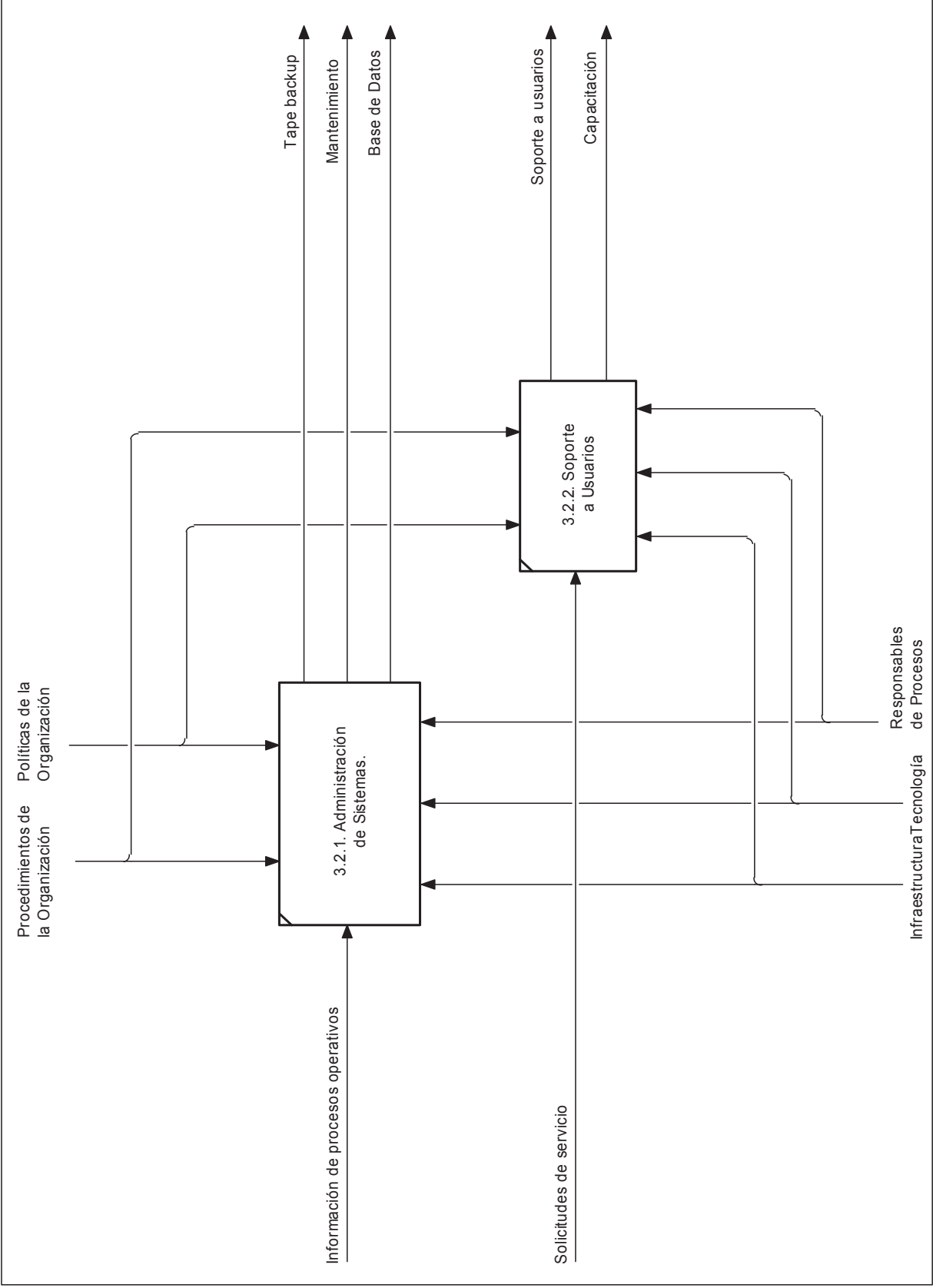


Gráfico A. 14. Nivel 3. Subprocesos de Gestión de Sistemas

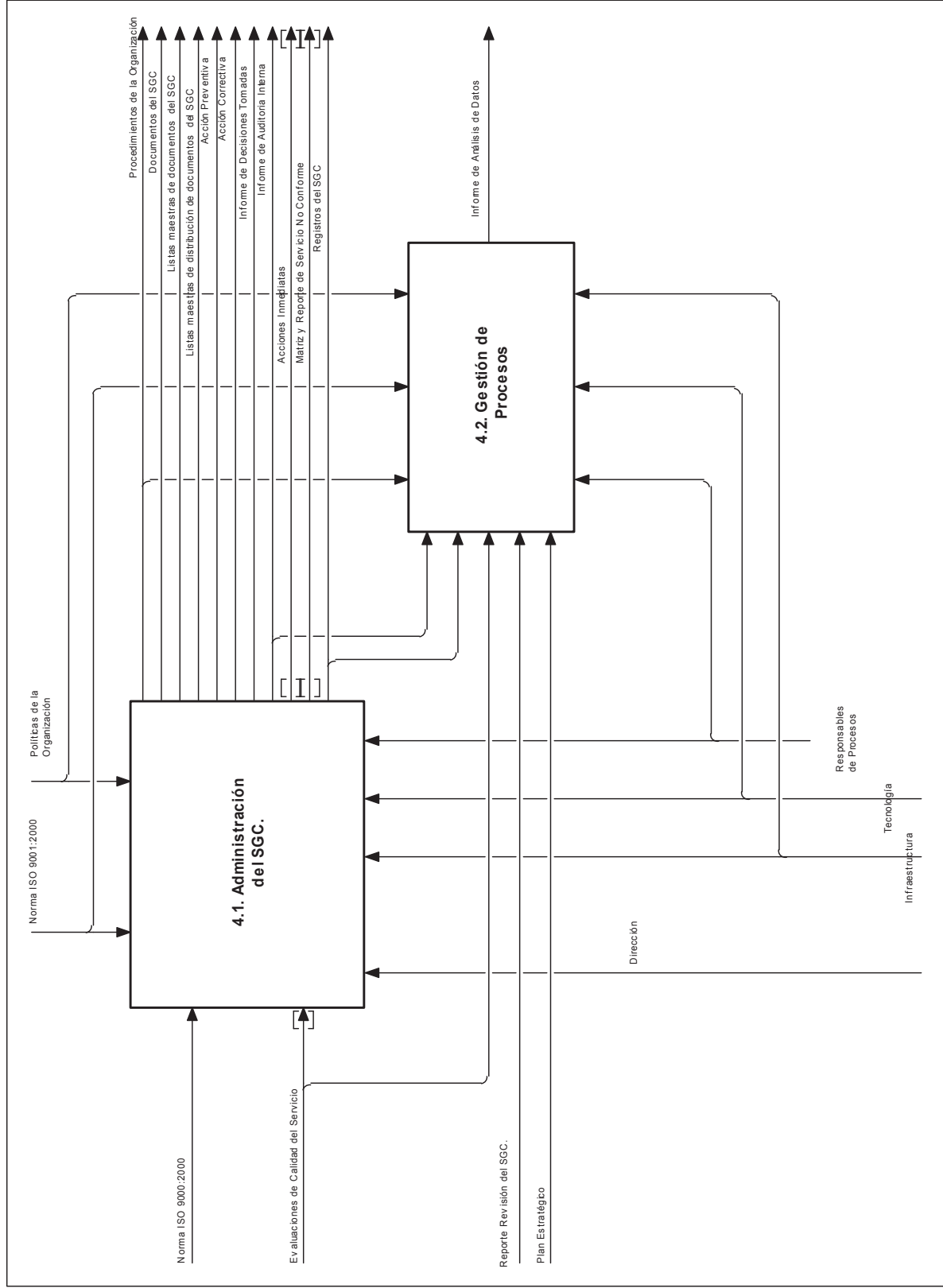


Gráfico A. 15. Nivel 2. Procesos de Medición Análisis y Mejora

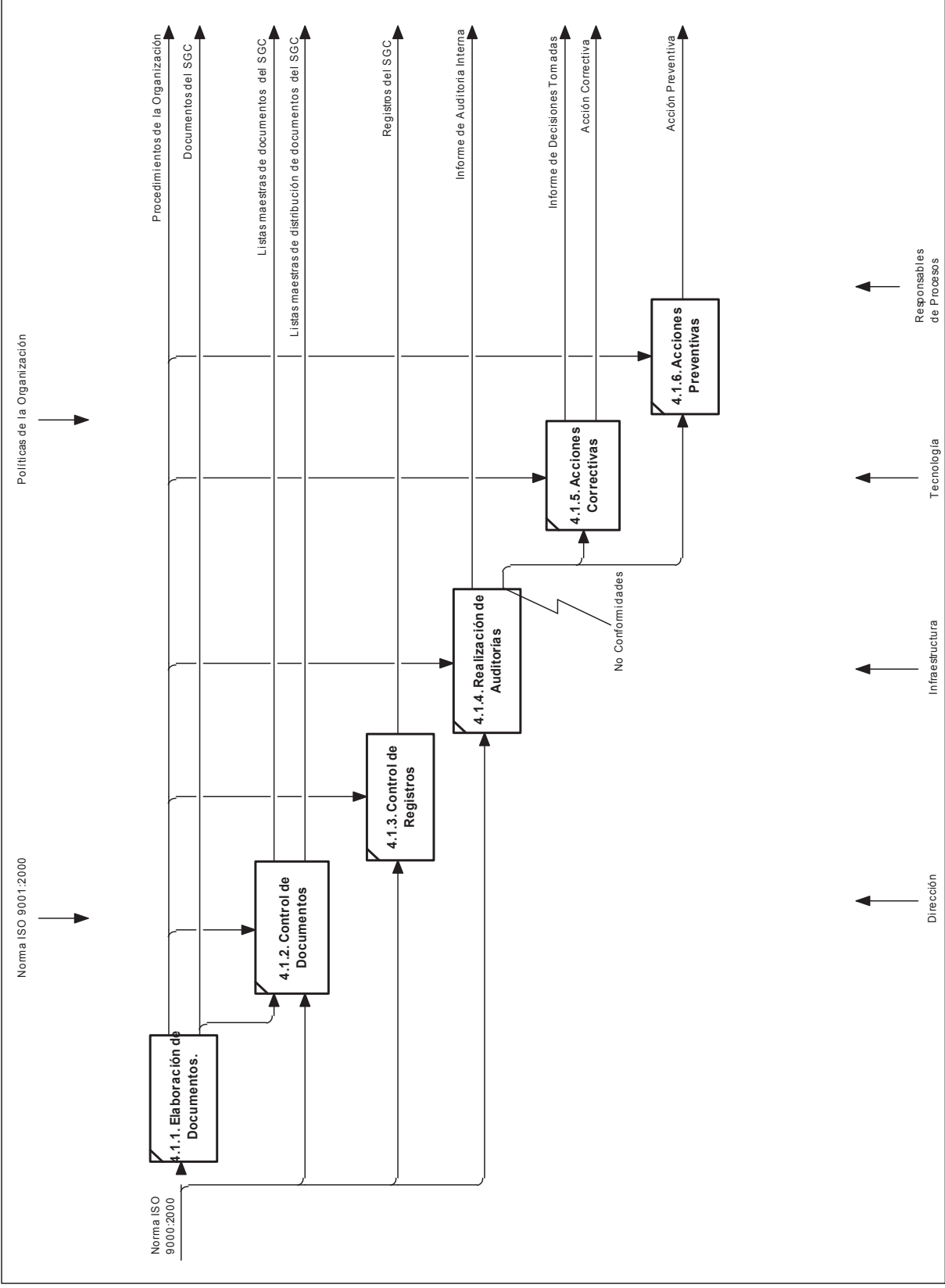


Gráfico A. 16. Nivel 3. Subprocesos de Administración del SGC

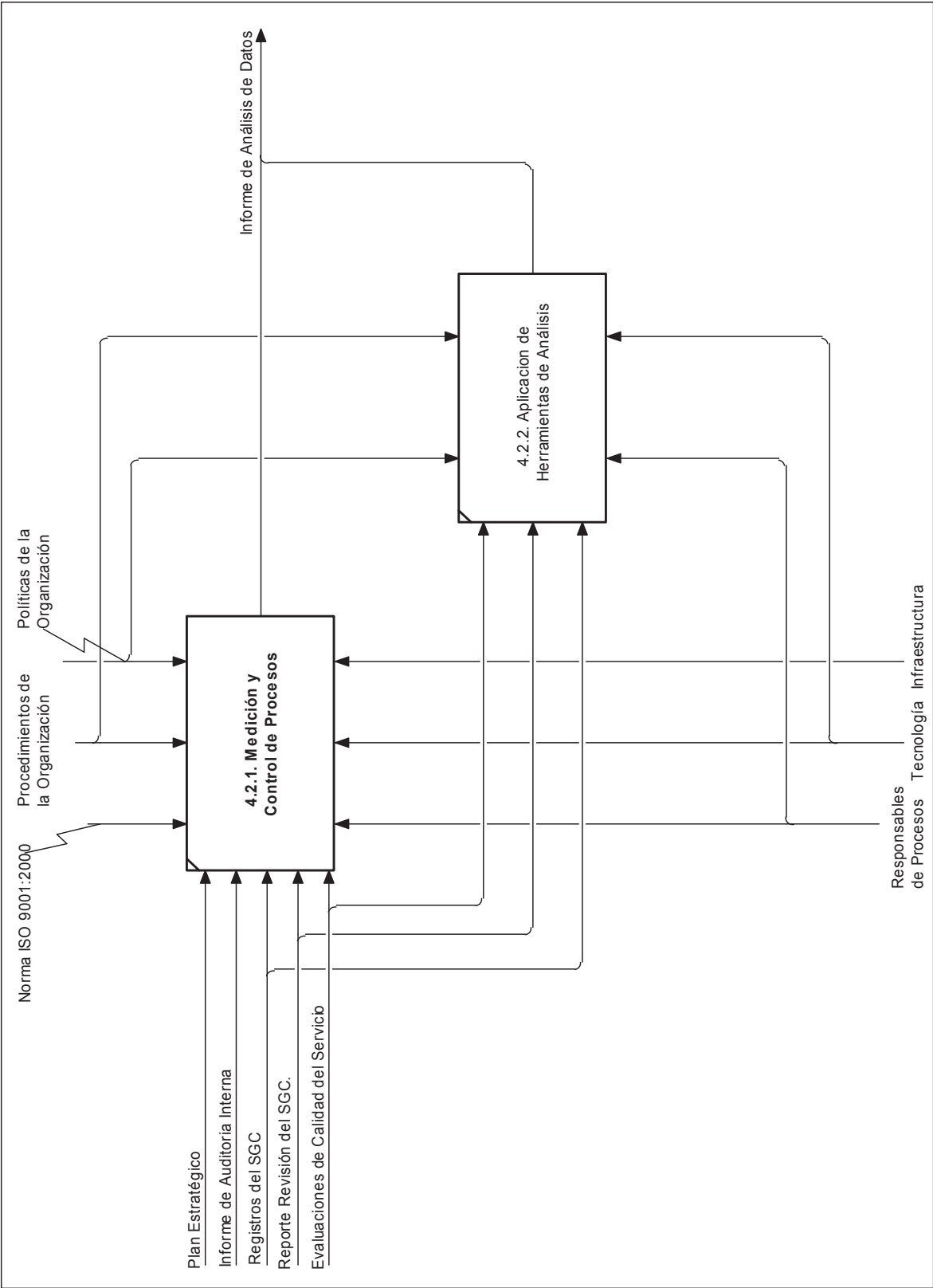
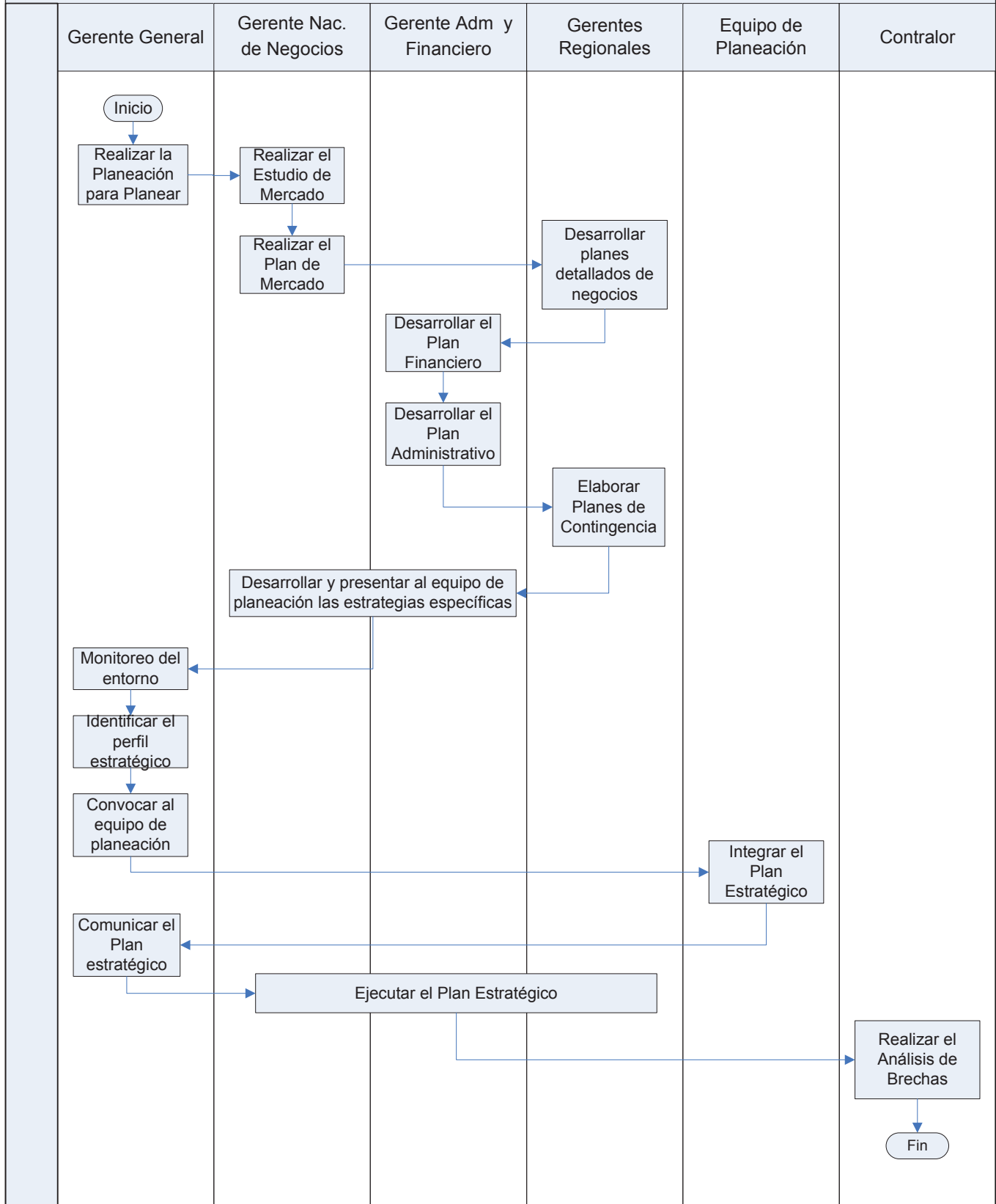
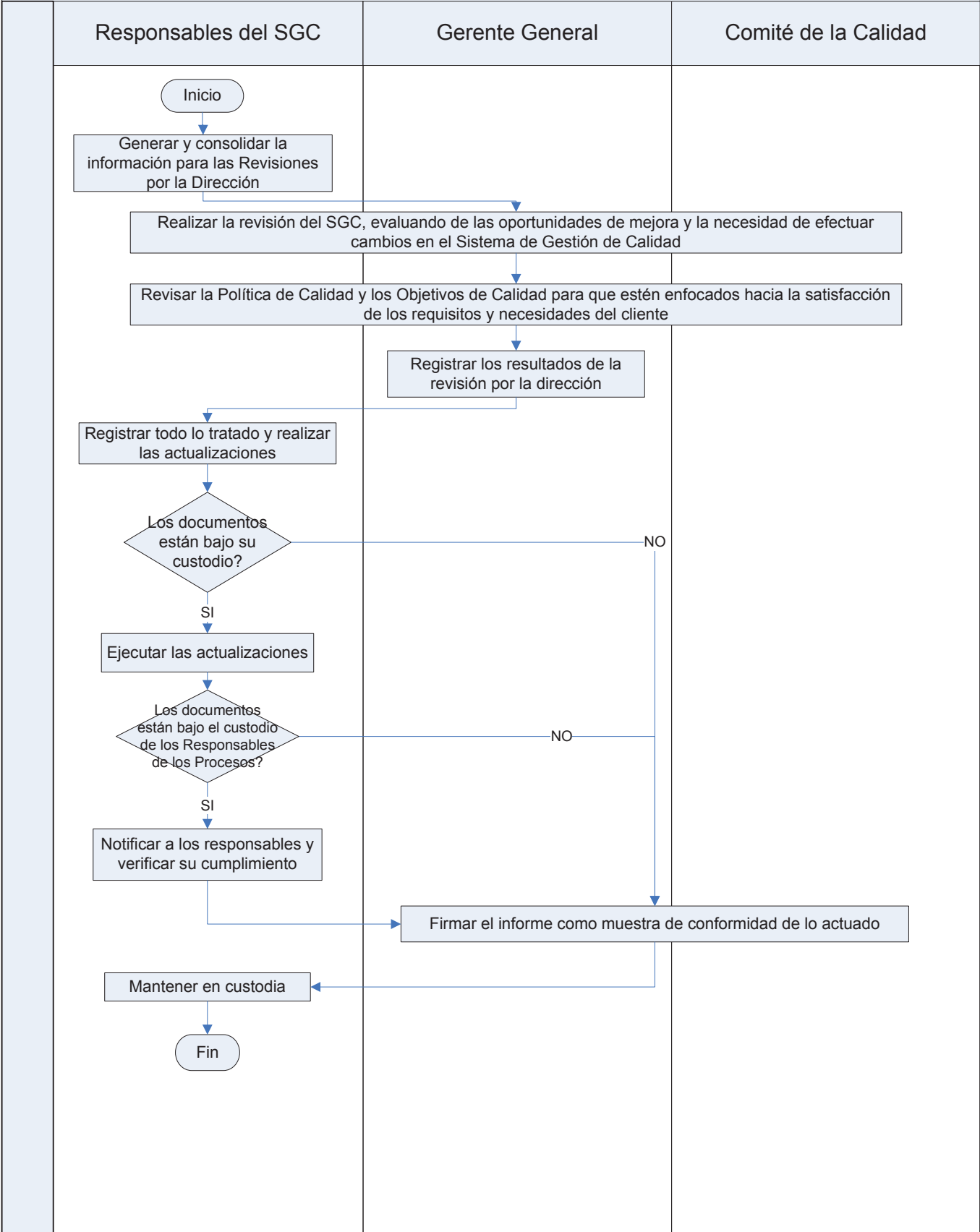


Gráfico A. 17. Nivel 3. Subprocesos de Gestión de procesos.

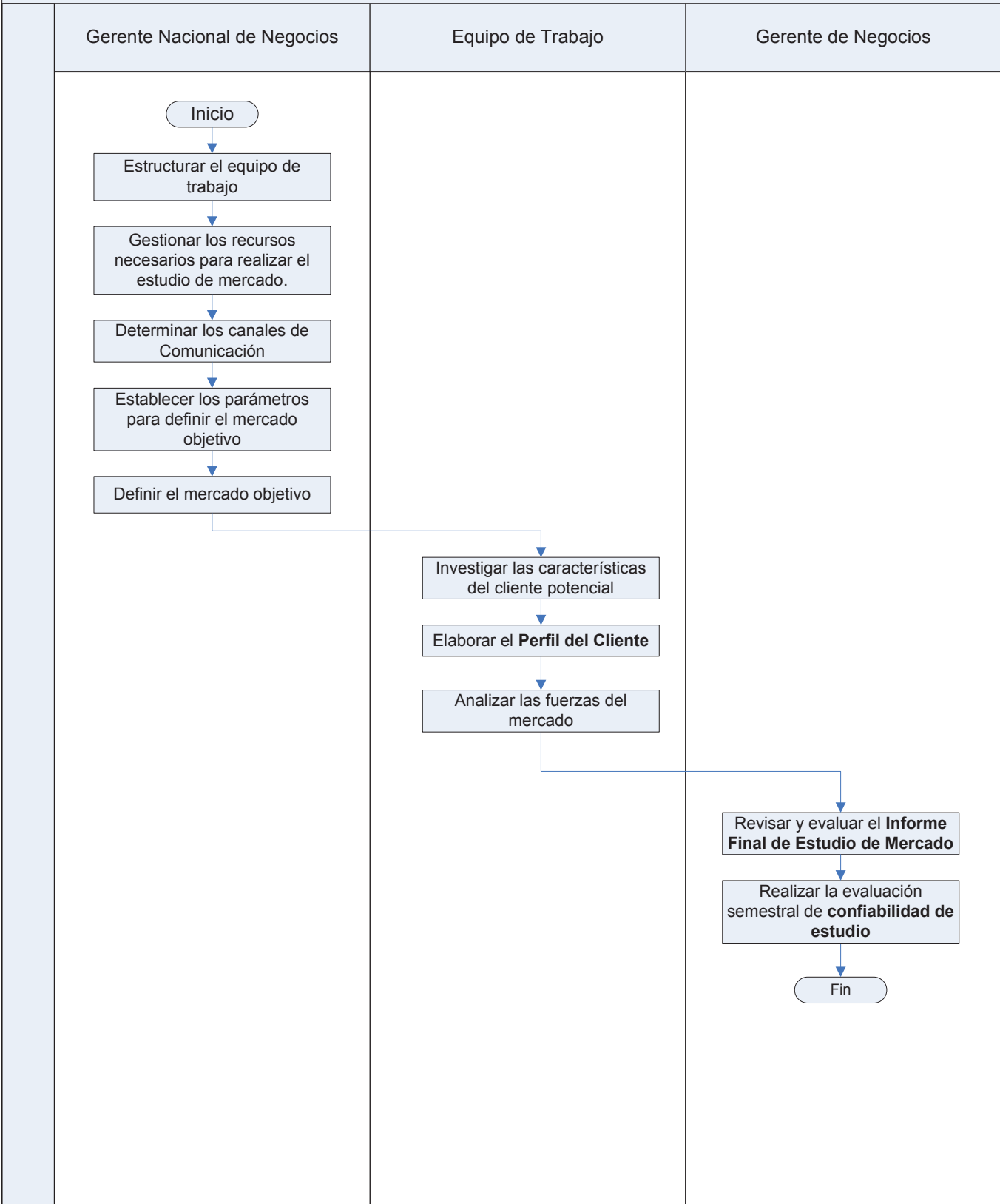
Código: PE-MPGD111



Código: PE-MPGD112



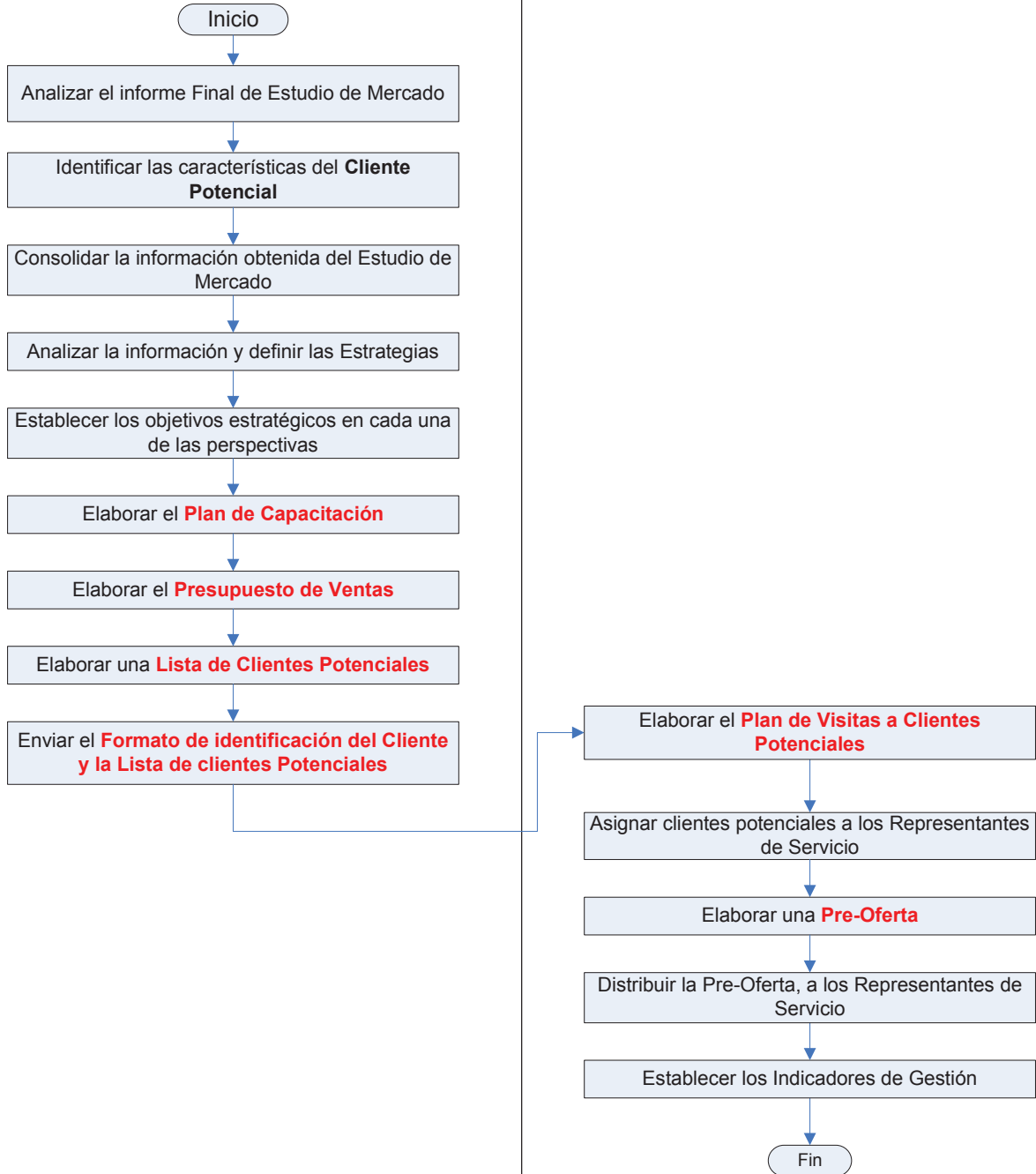
Código: PE-MPGN211



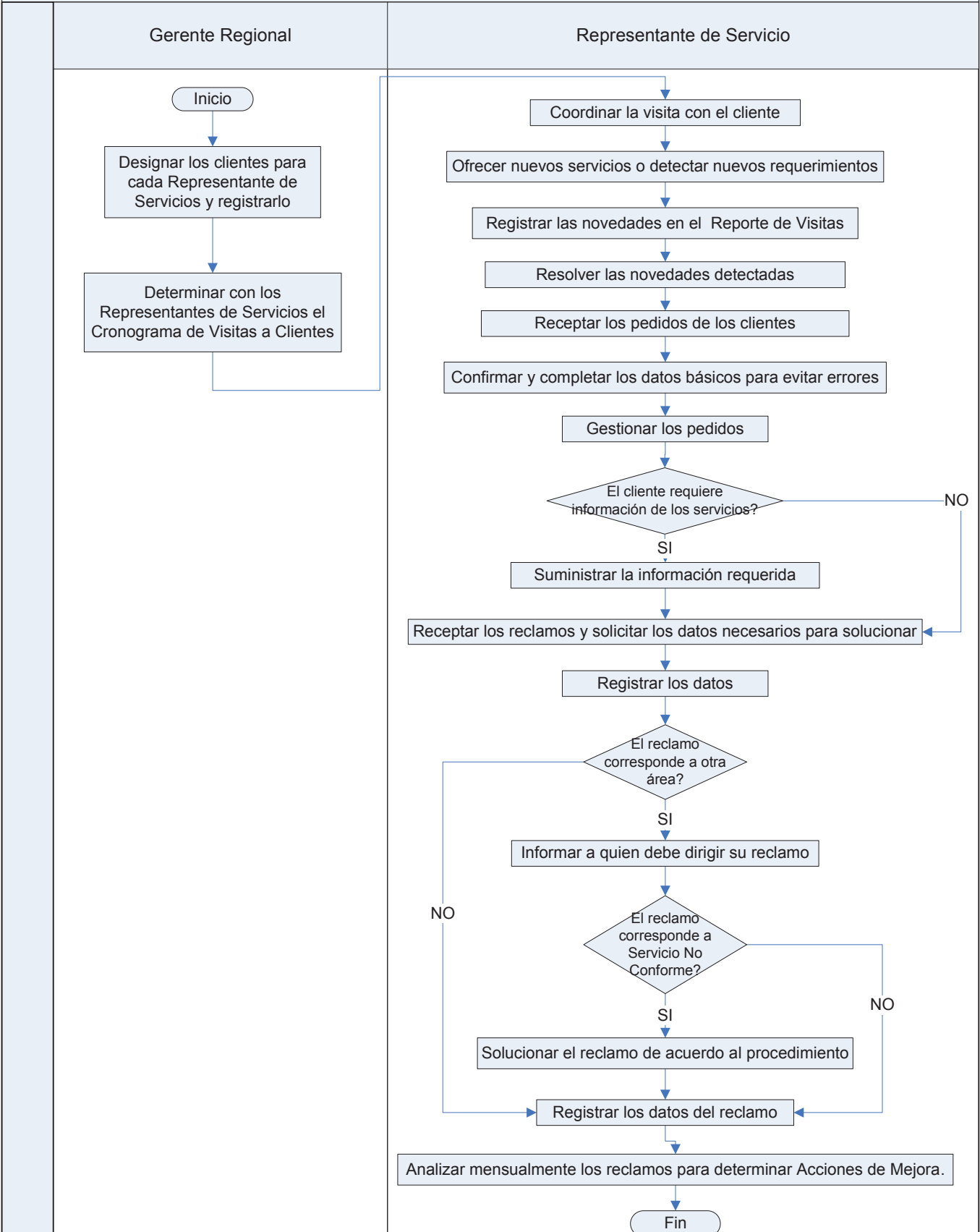
Código: PE-GN212R00

Gerente de Negocios

Gerente Regional



Código: PE-MPGN213



Realizó:

Rev:
00

Aprobó:

Responsable:

Estatus:

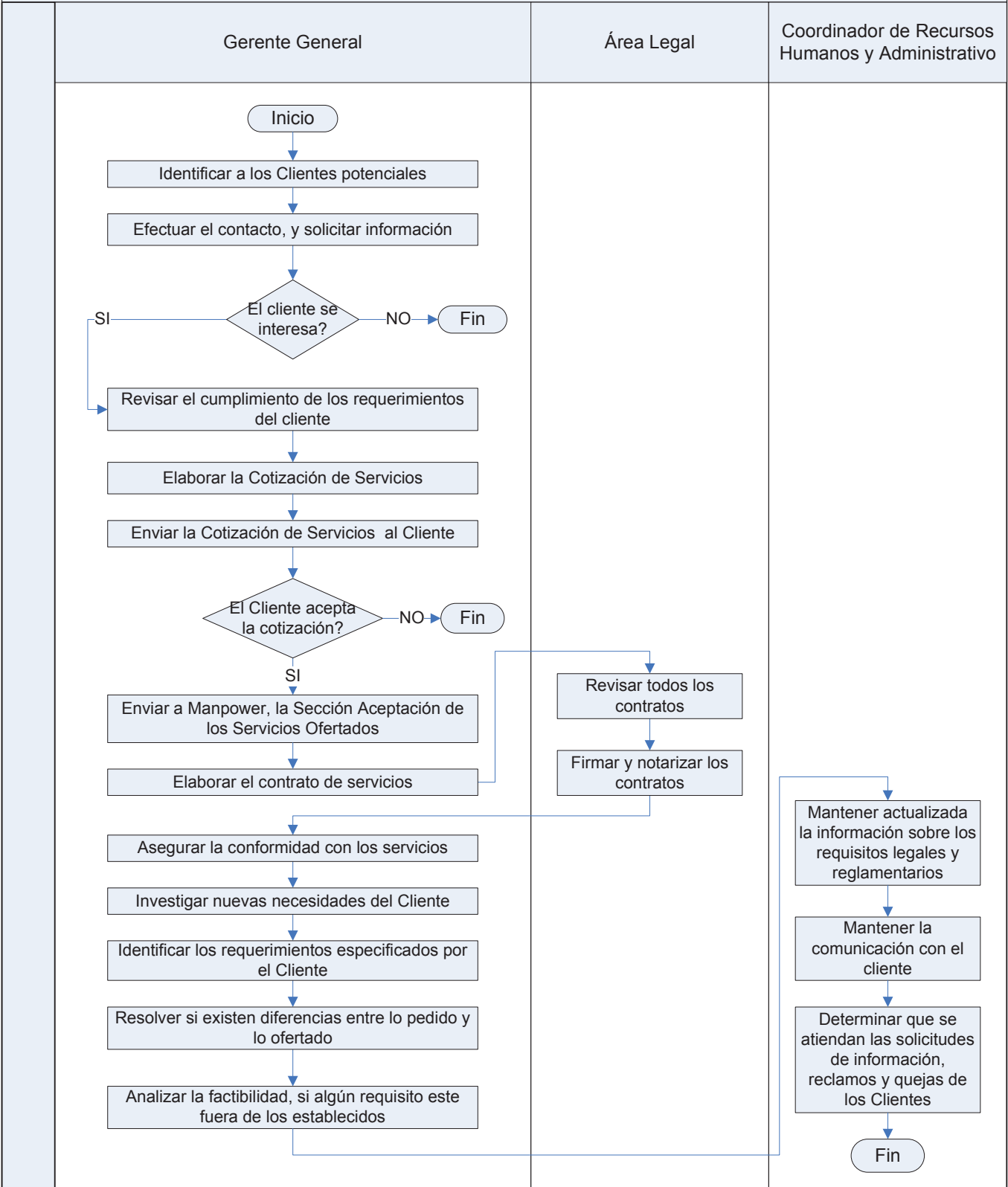
Revisó:

Fecha: 2009-09-15

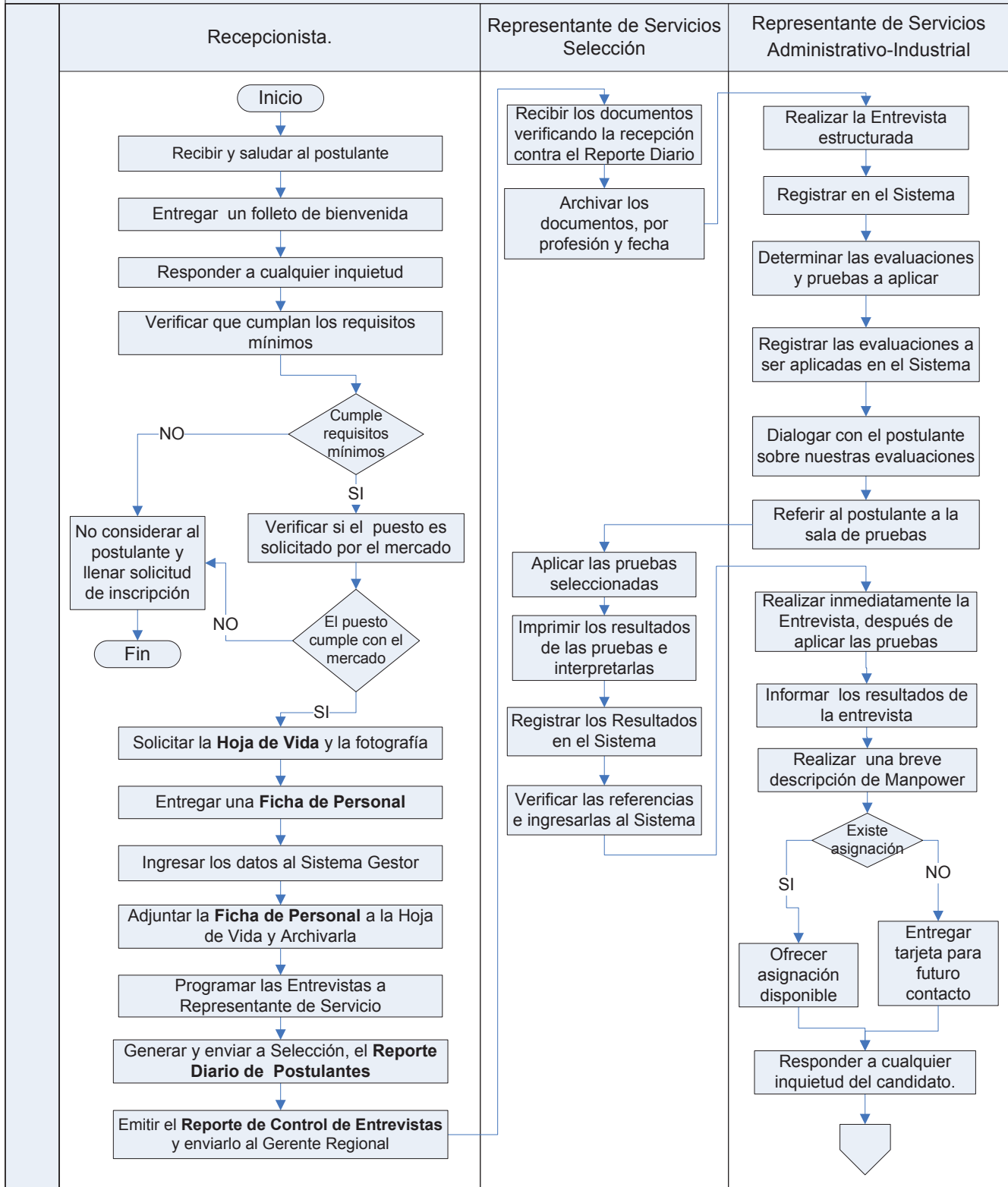
Vigente:

Página: 1 DE 1

Código: PE-MPGN214



Código: PE-MPPT221

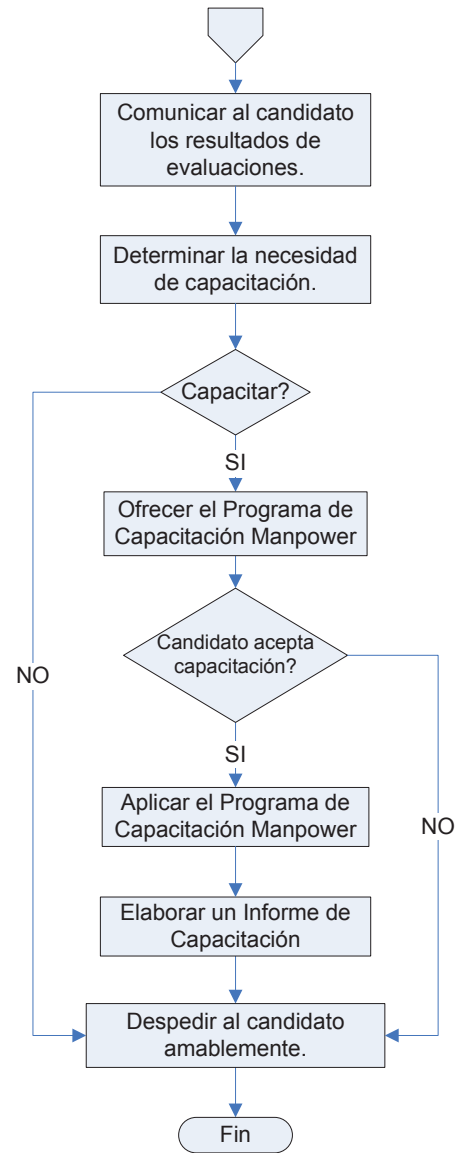


Código: PE-MPPT221

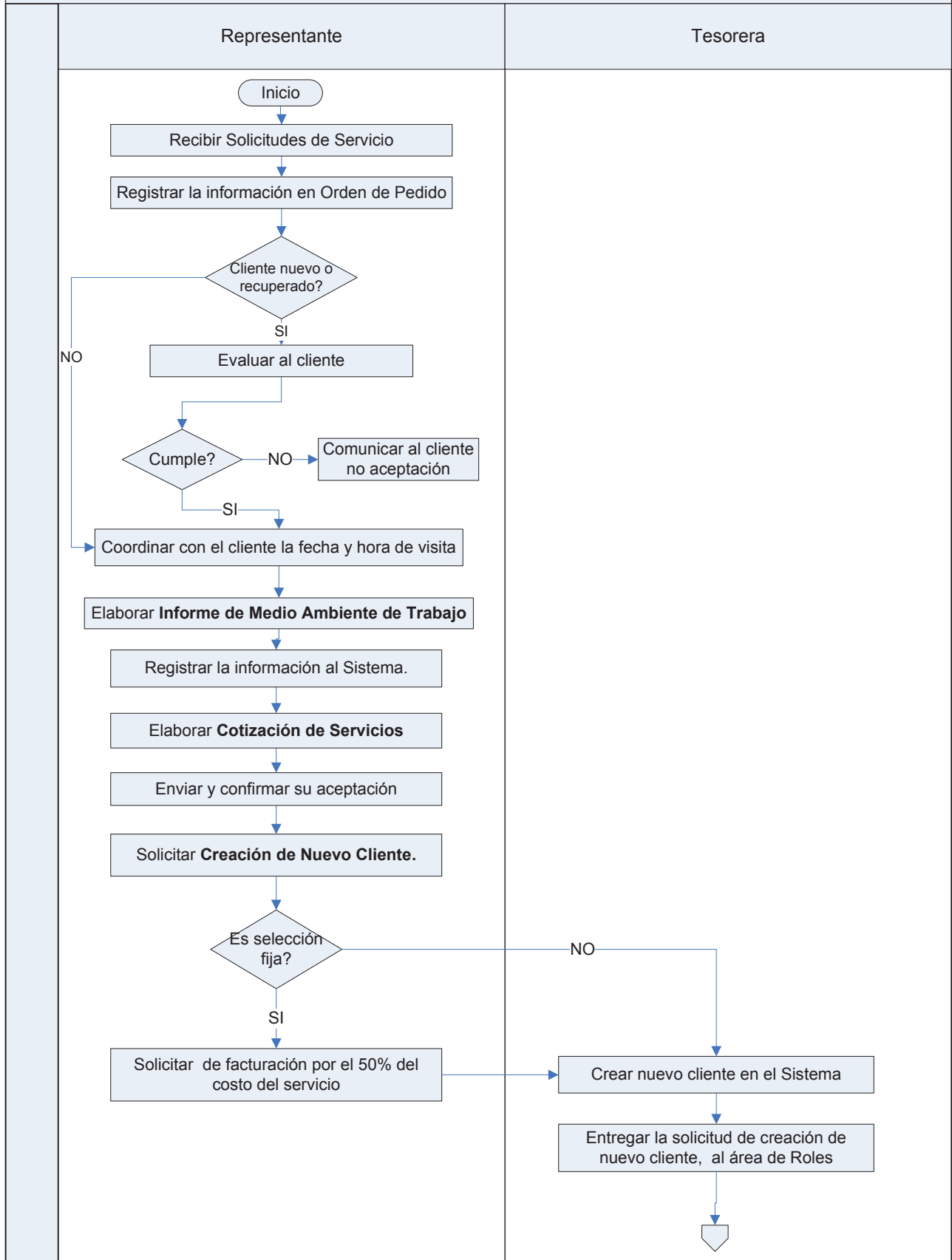
Recepcionista.

Representante de Servicios Selección

Representante de Servicios Administrativo-Industrial

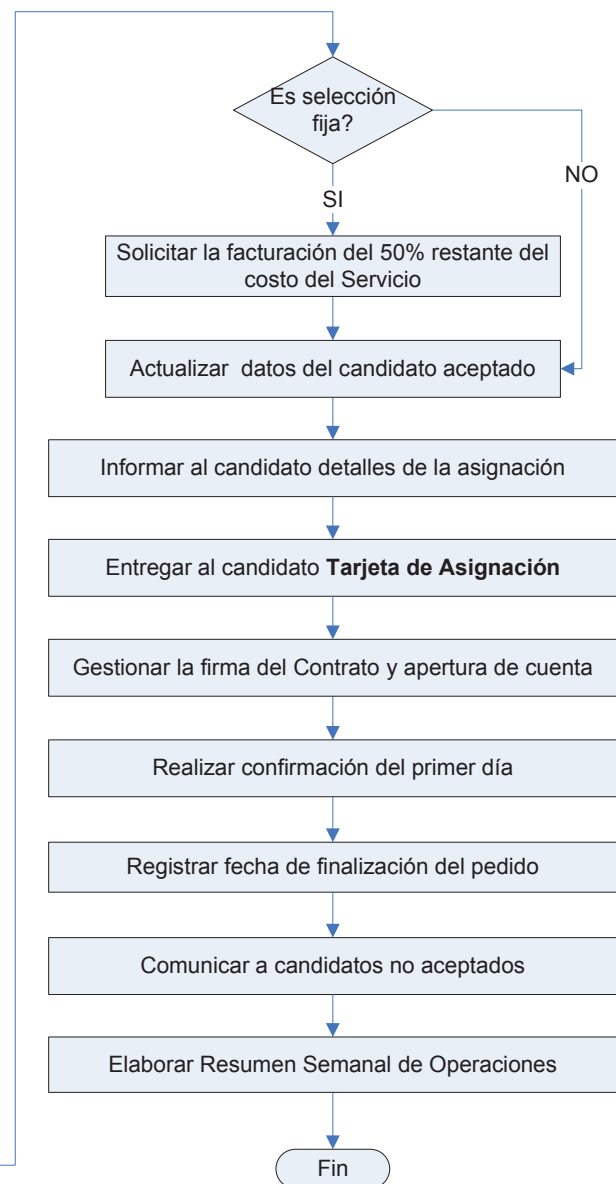
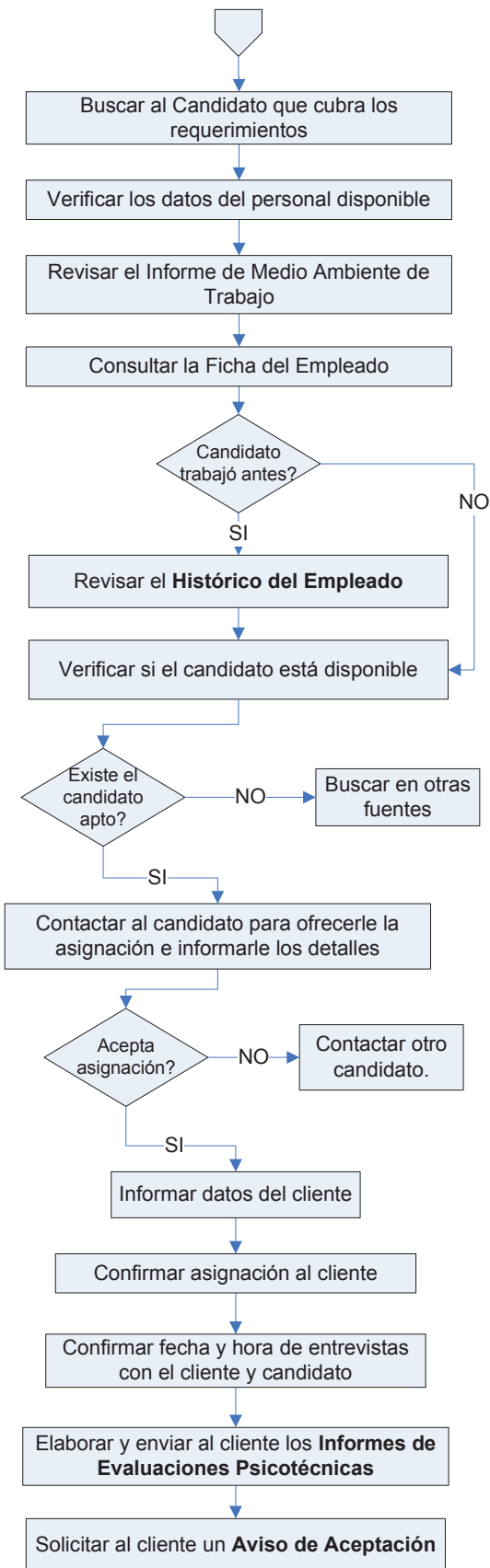


Código: PE-MPPT222



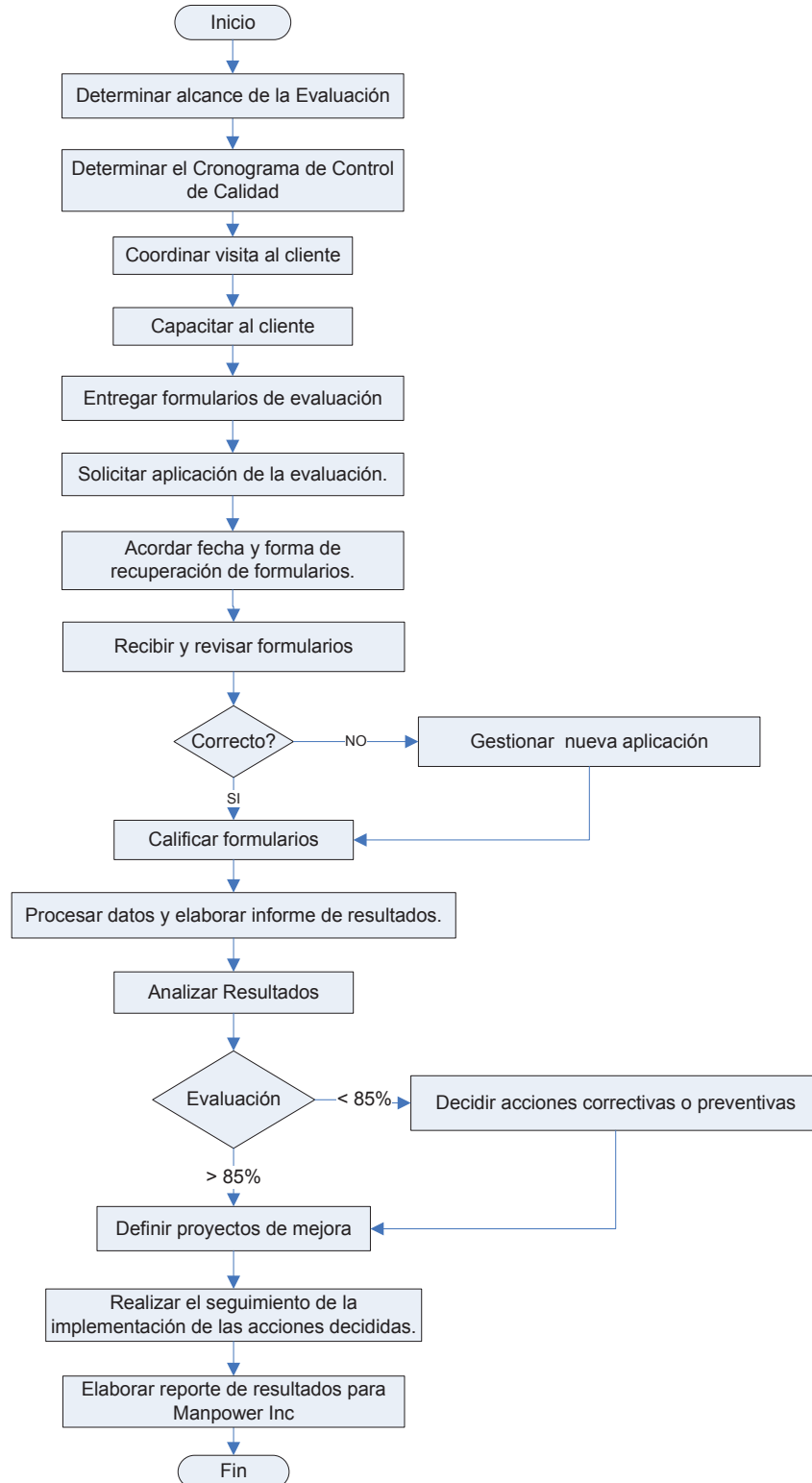
Representante de Servicio.

Representante de Servicio.



Código: PE-MPPT223

Gerente GSP



Realizó: Oscar heredia

Rev:
0.0.

Aprobó:

Responsable:

Estatus:

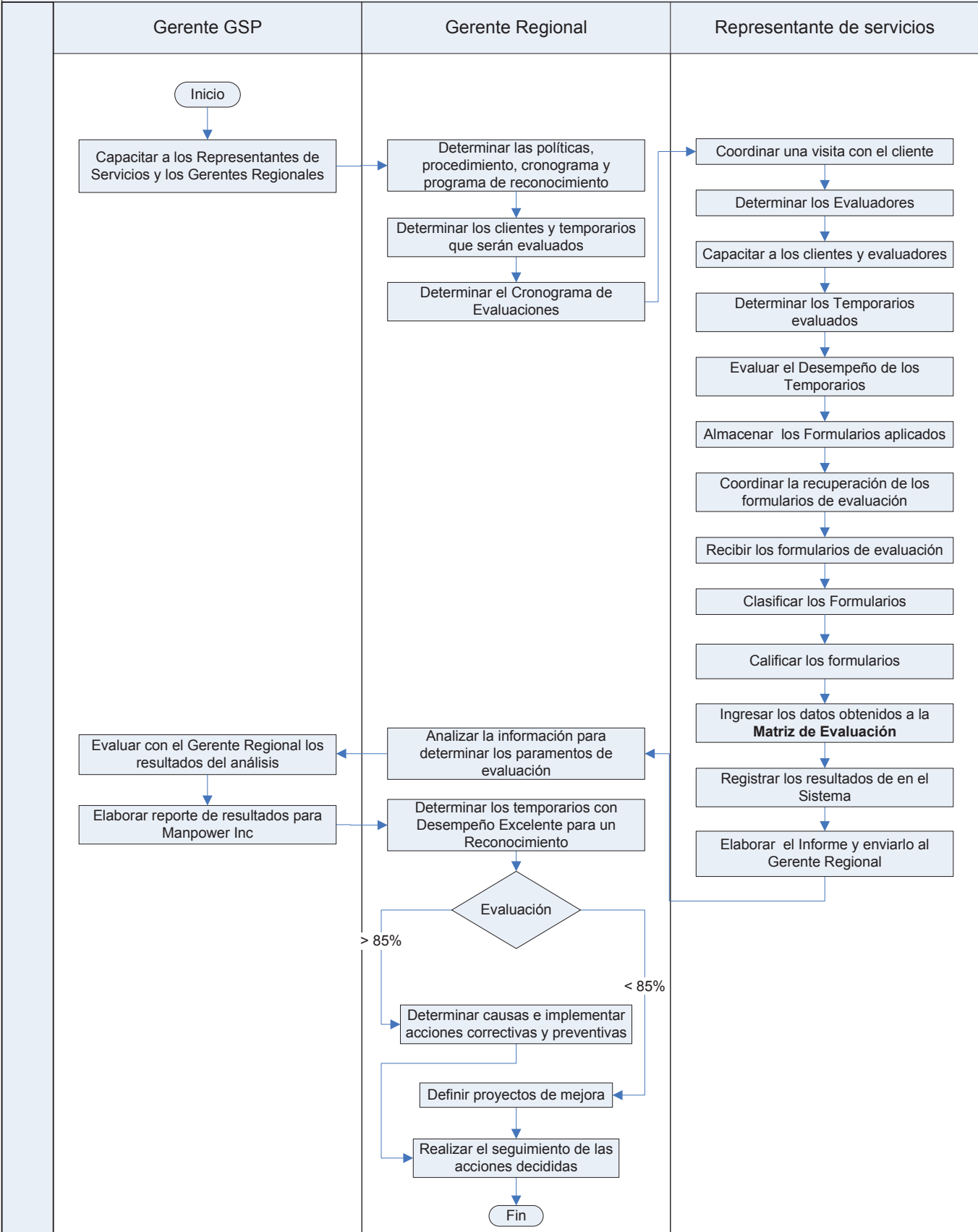
Revisó:

Fecha: 2009-10-15

Vigente:

Página: 1 de 1

Código: PE-MPPT224



Realizó: Oscar heredia

Rev:
0.0.

Aprobó:

Responsable:

Estatus:

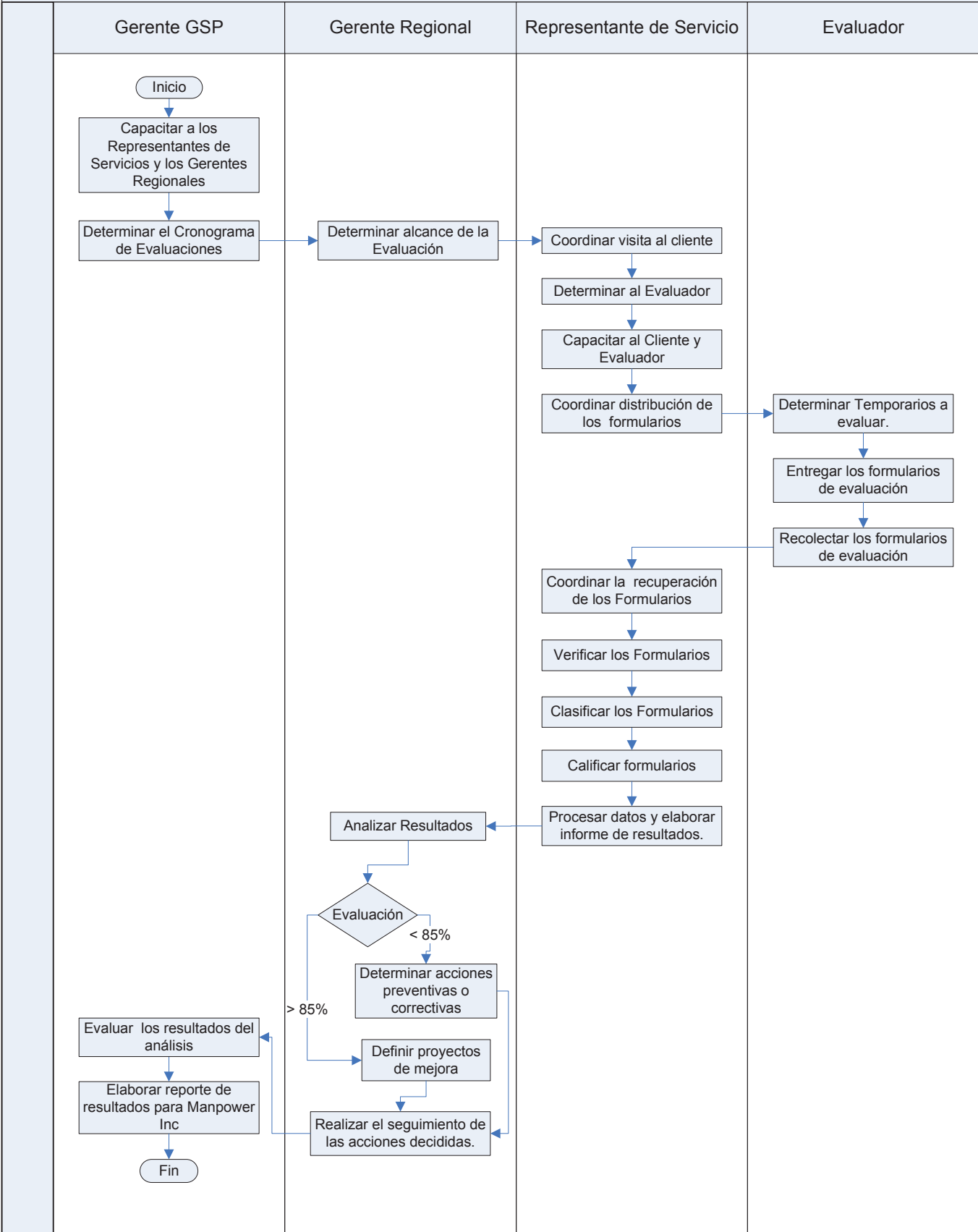
Revisó:

Fecha: 2009-10-15

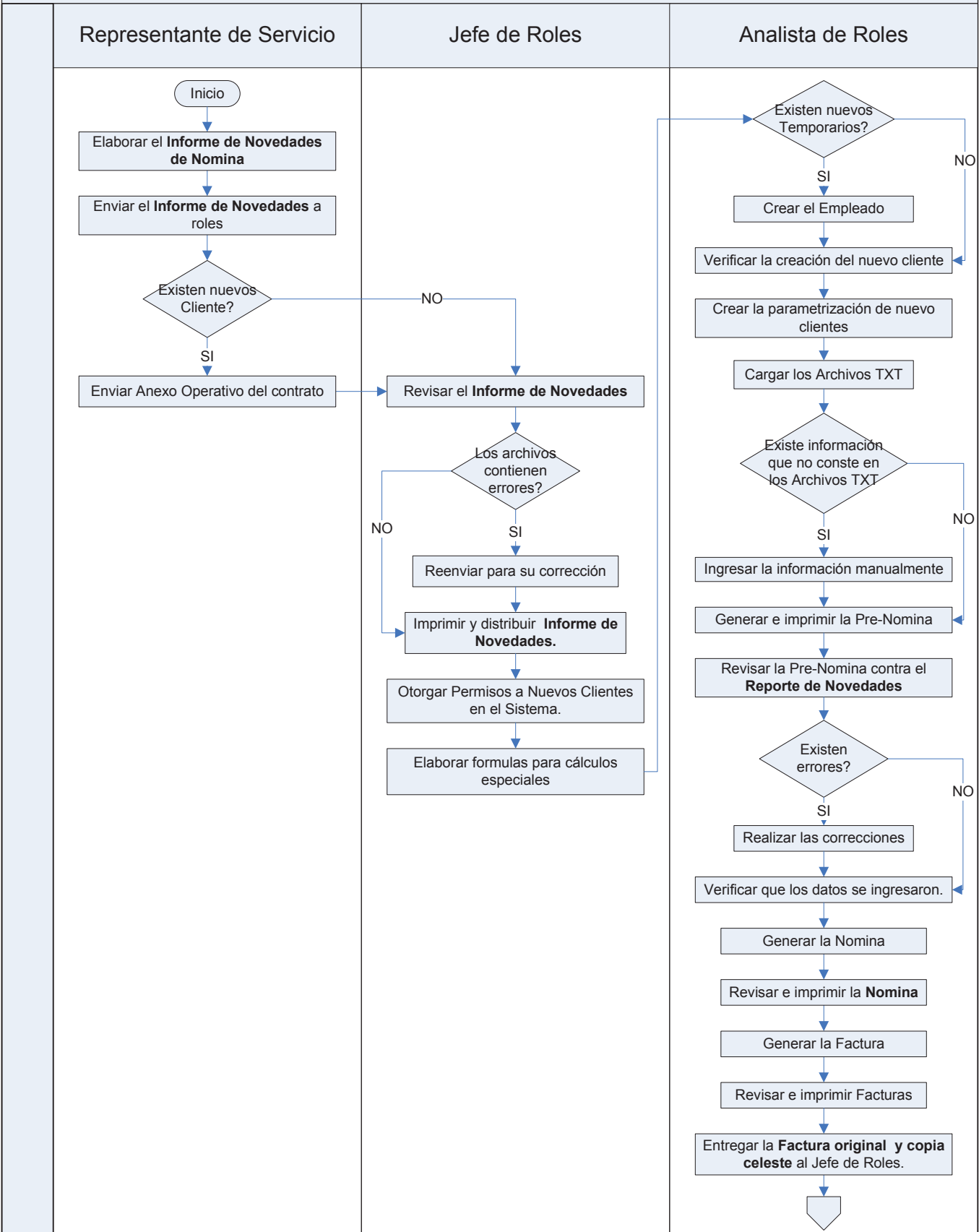
Vigente:

Página: 1 de 1

Código: PE-MPPT225

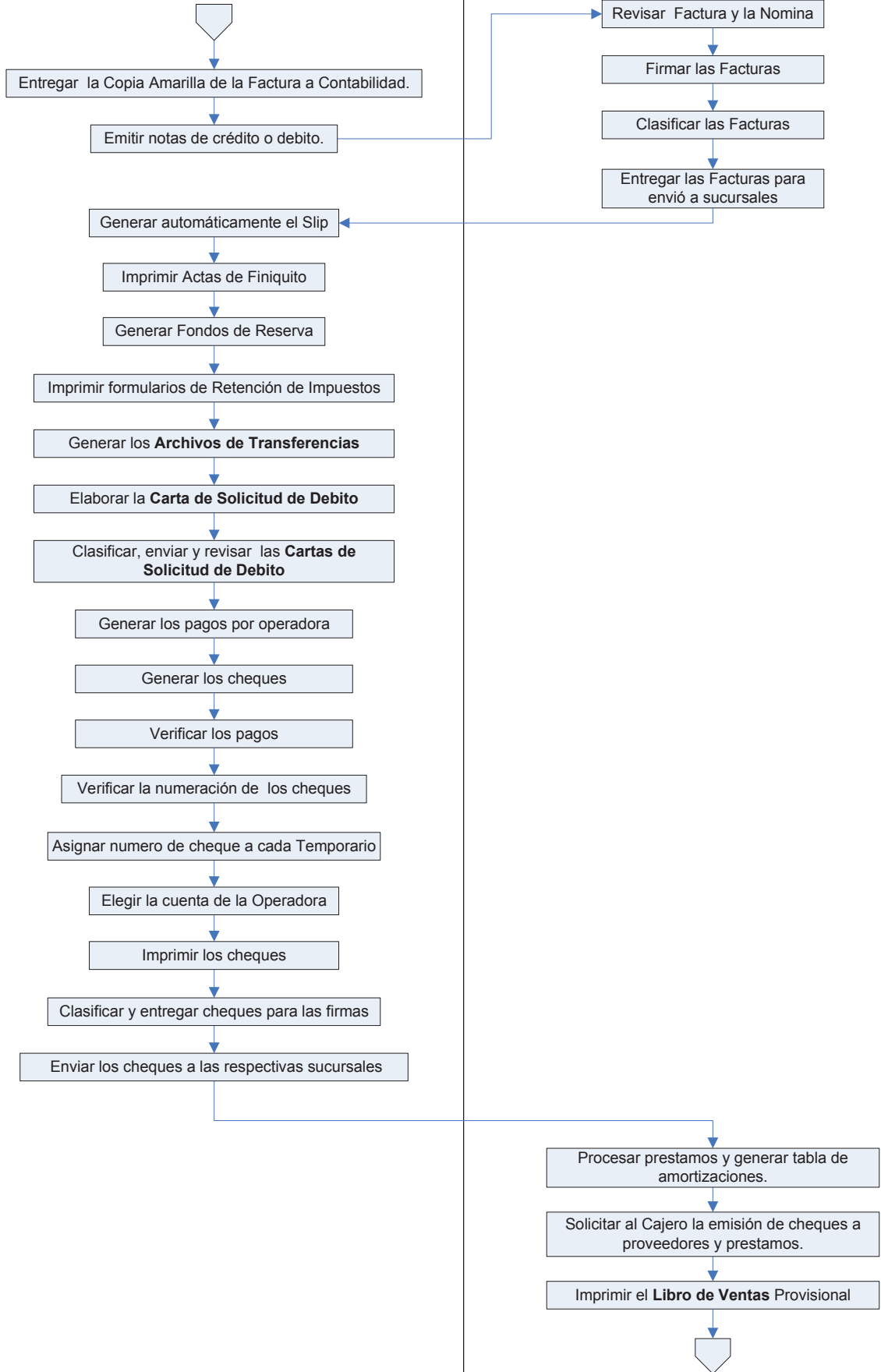


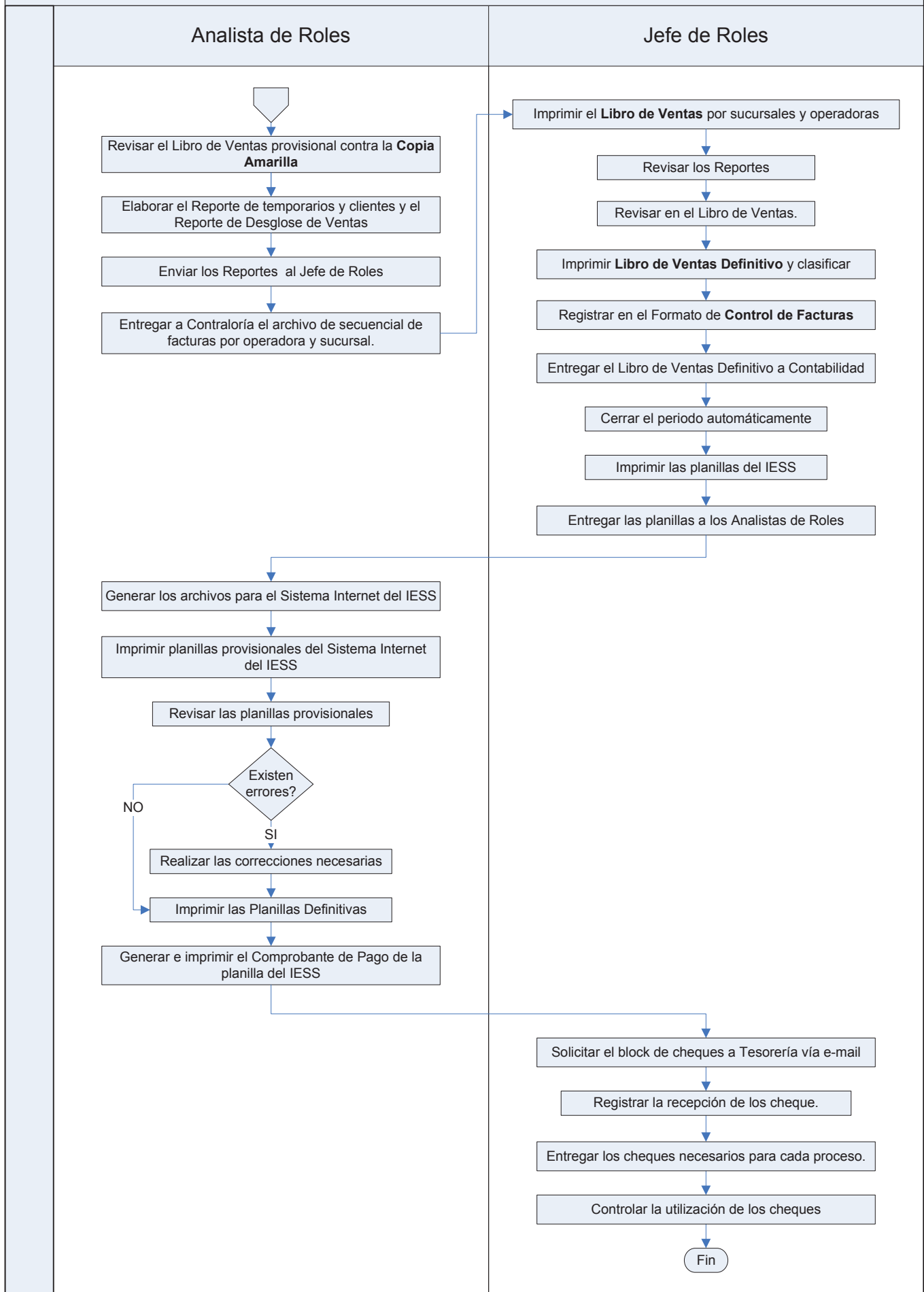
Código: PE-MPPT226



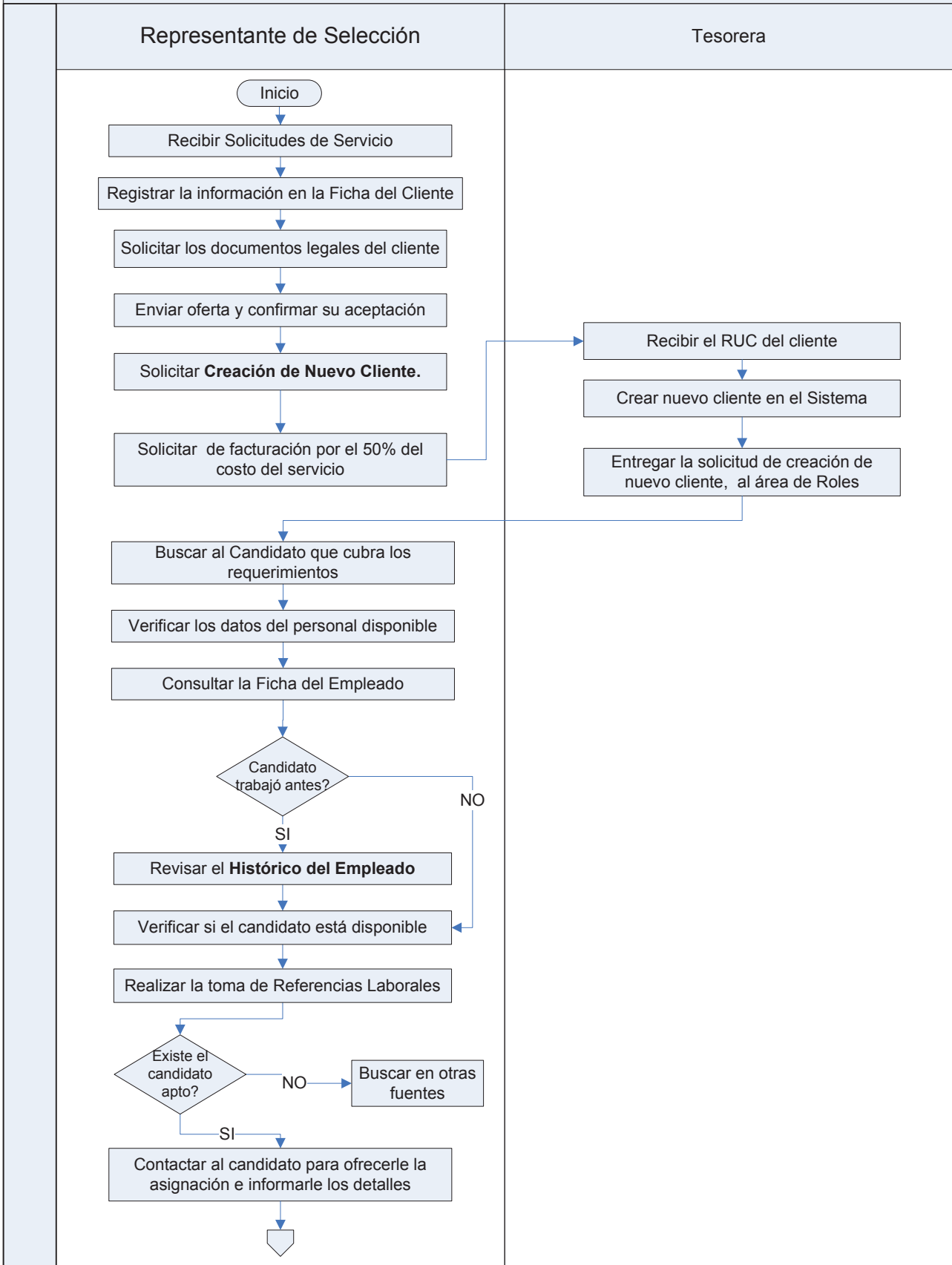
Analista de Roles

Jefe de Roles

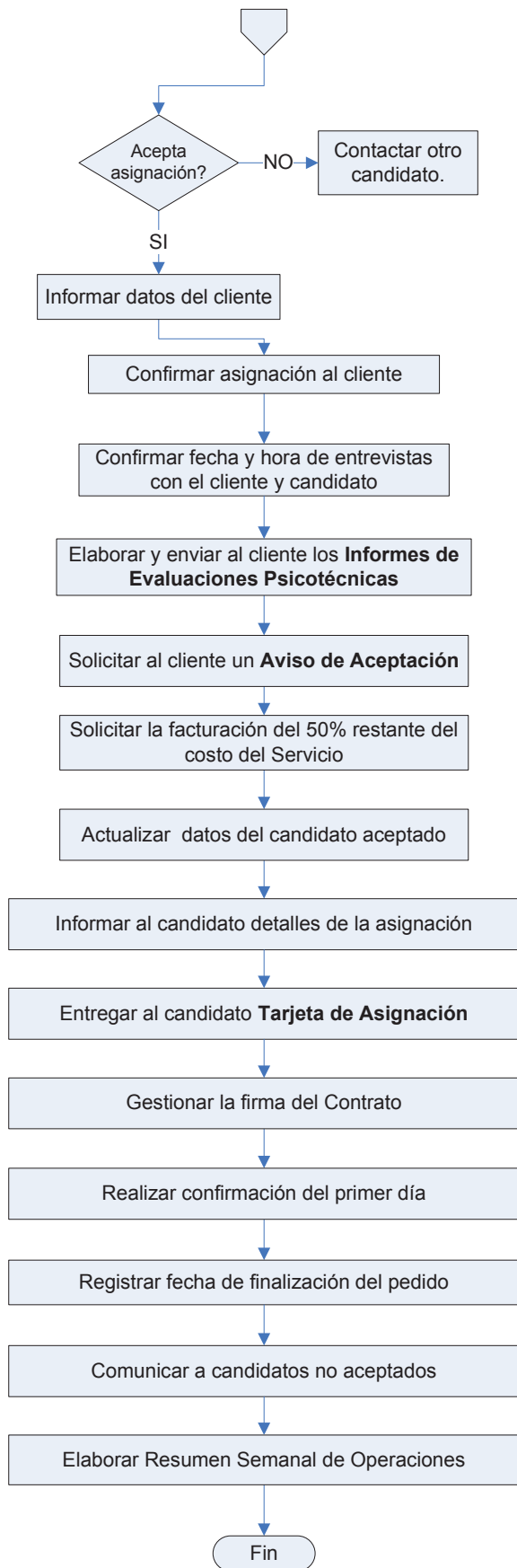




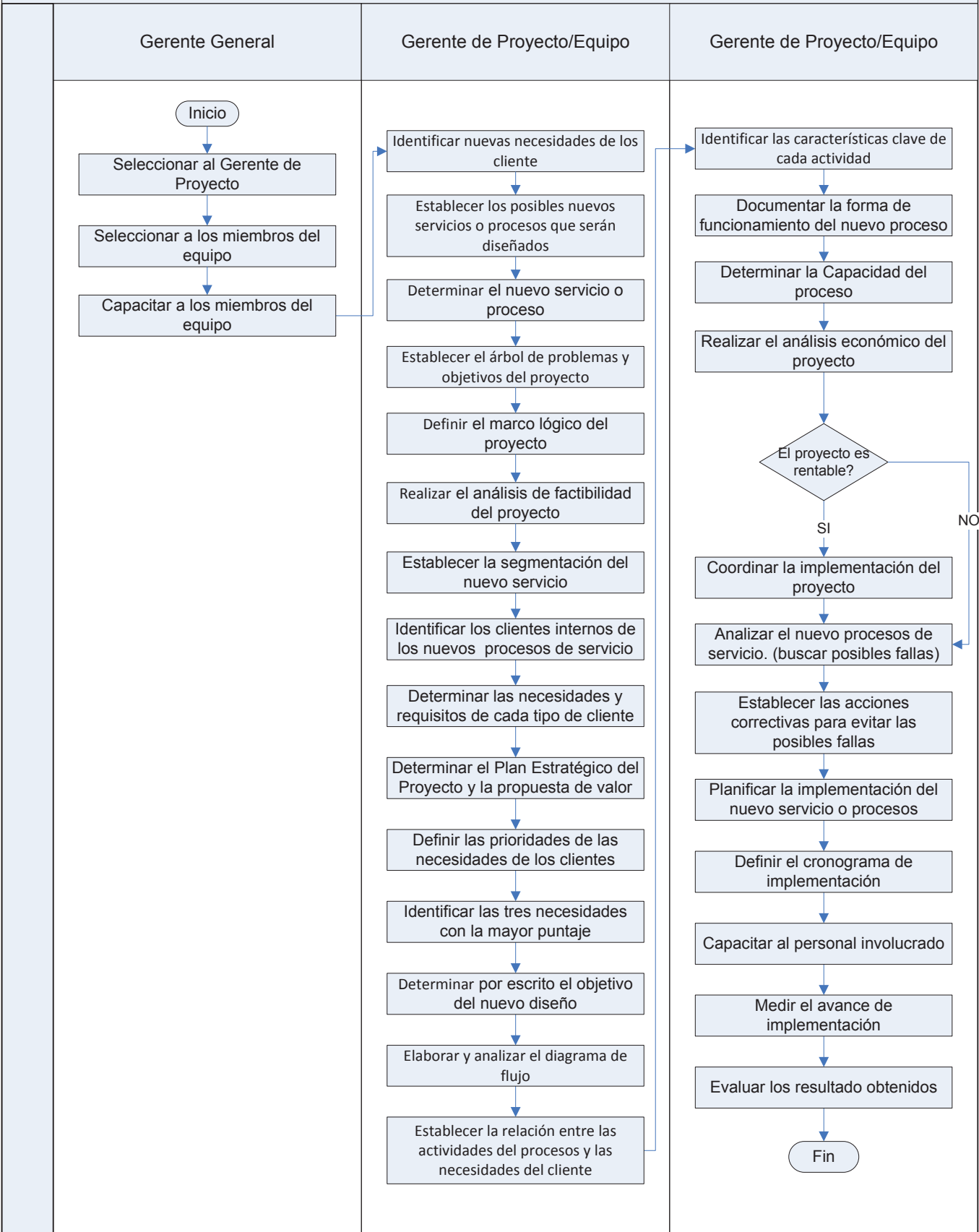
Código: PE-MPPT227



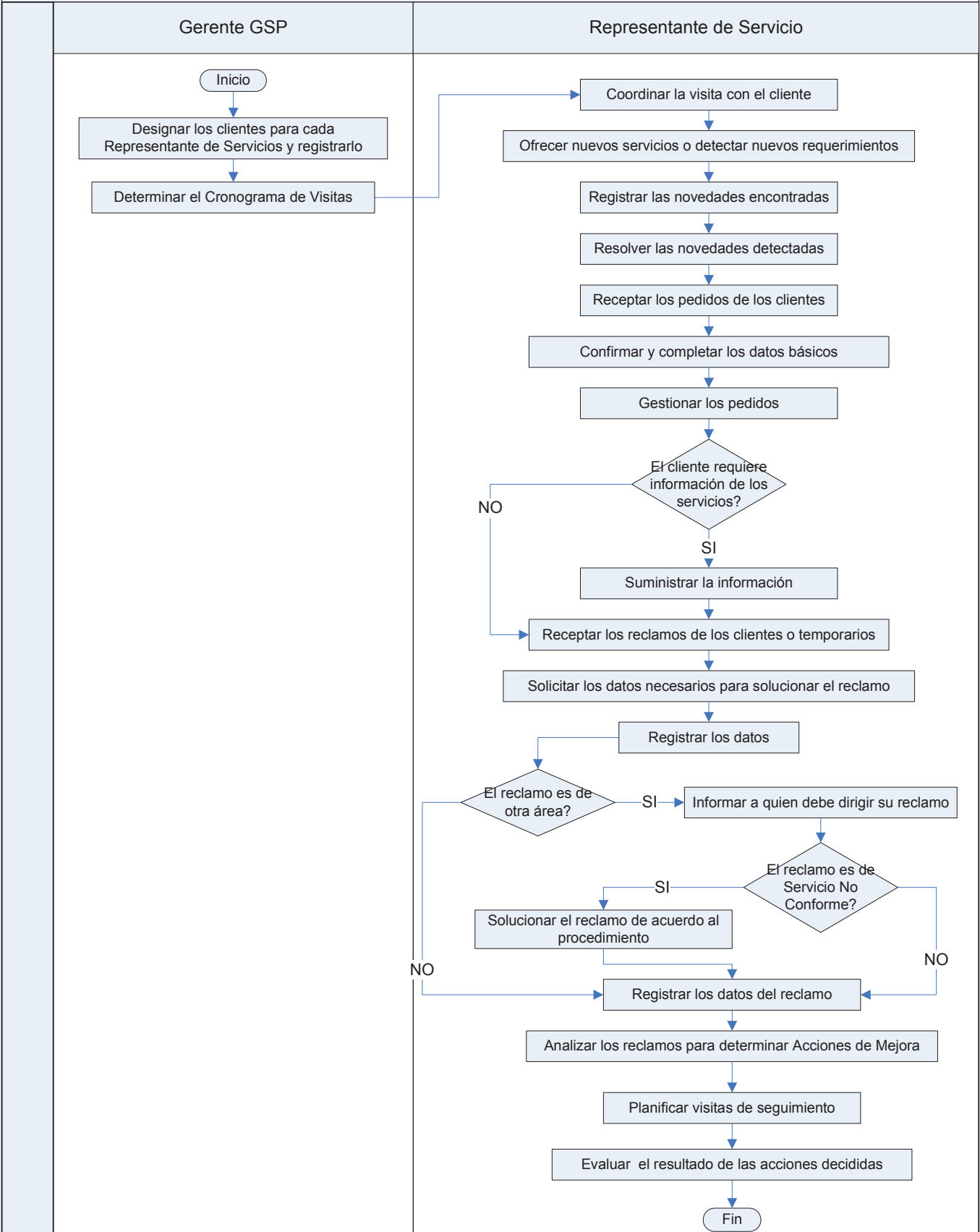
Asistente de Selección



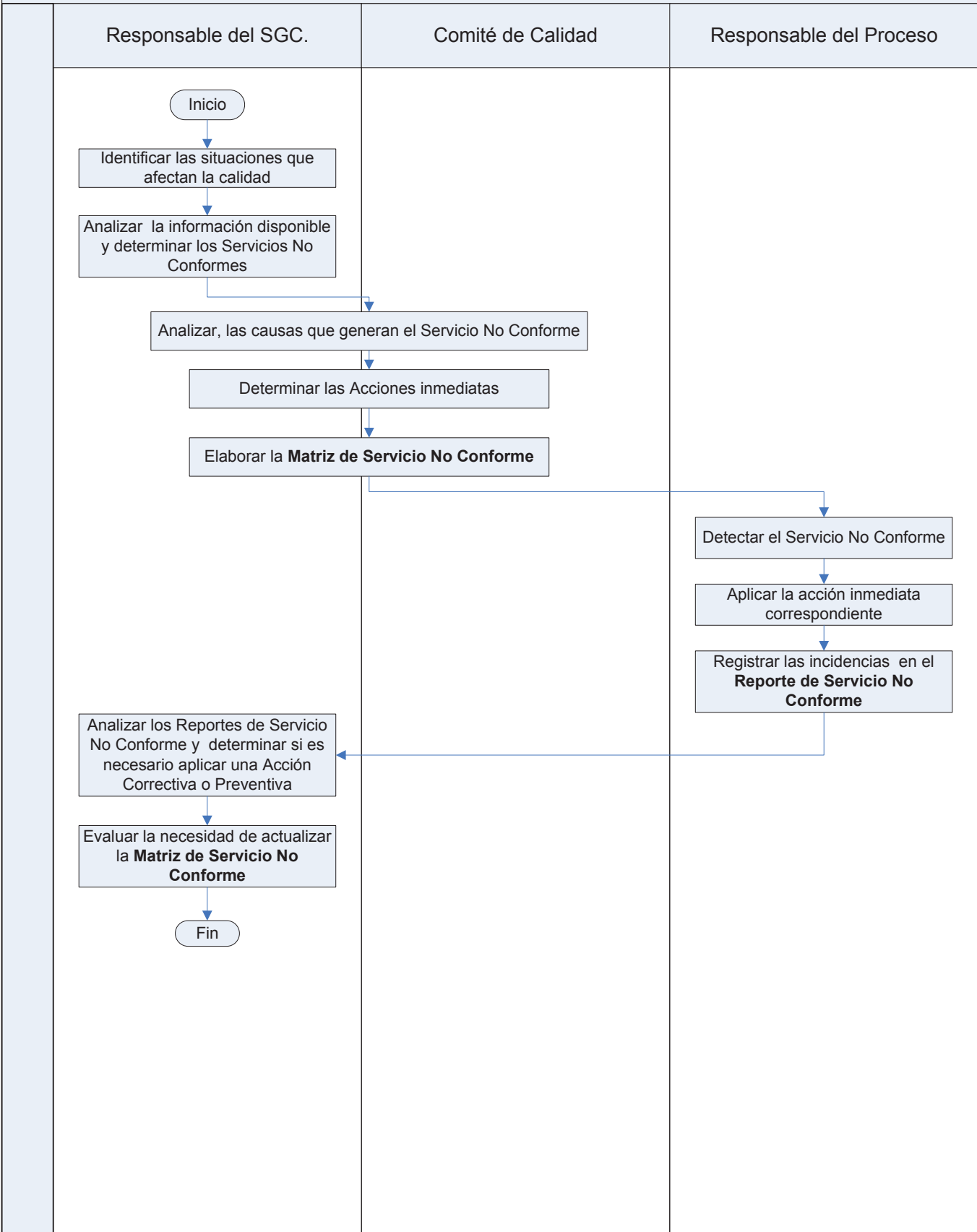
Código: PE-MPNS231



Código: PE-MPRC241



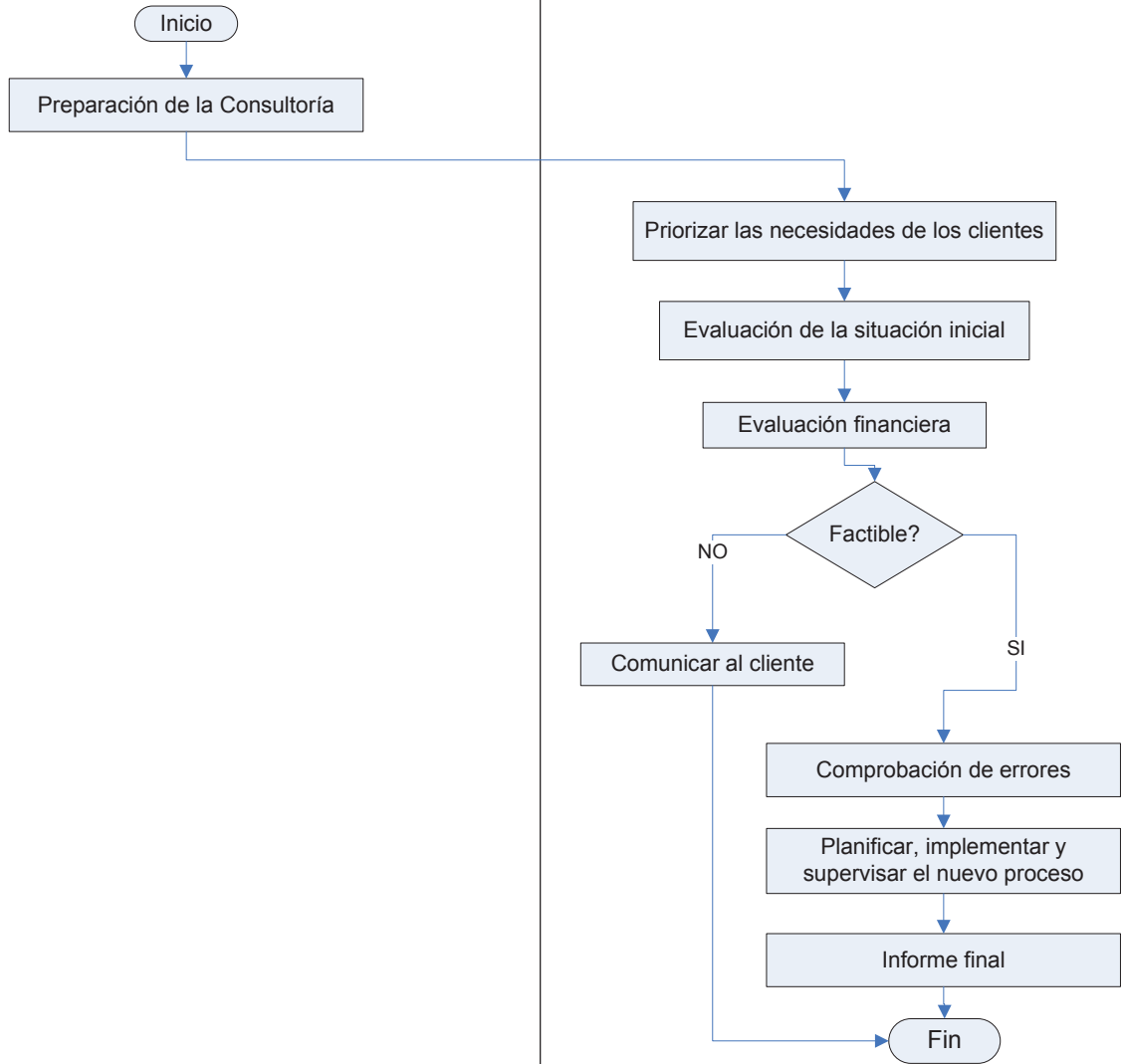
Código: PE-MPRC242



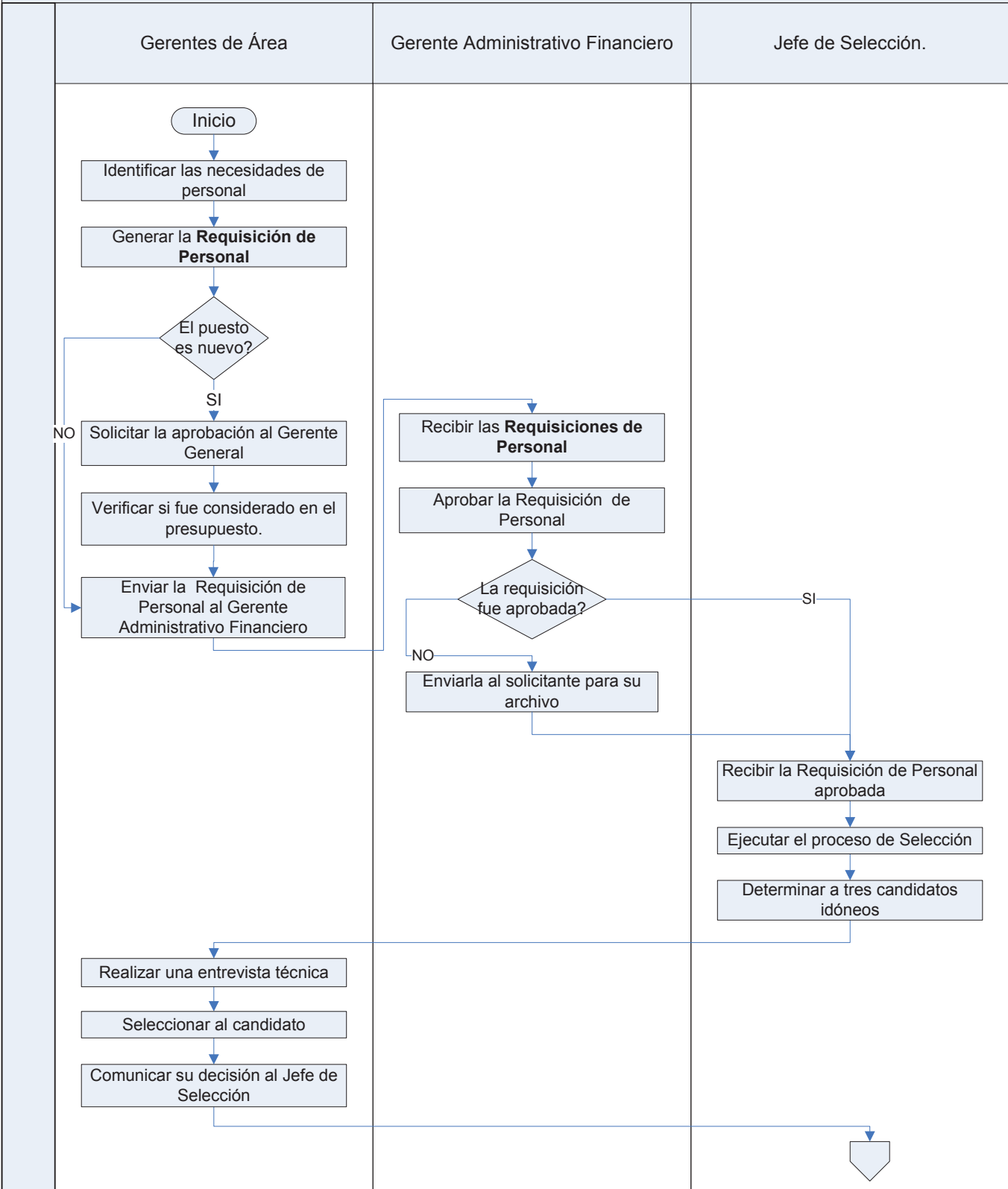
Código: PE-MPCO251

Gerente N.S.P.

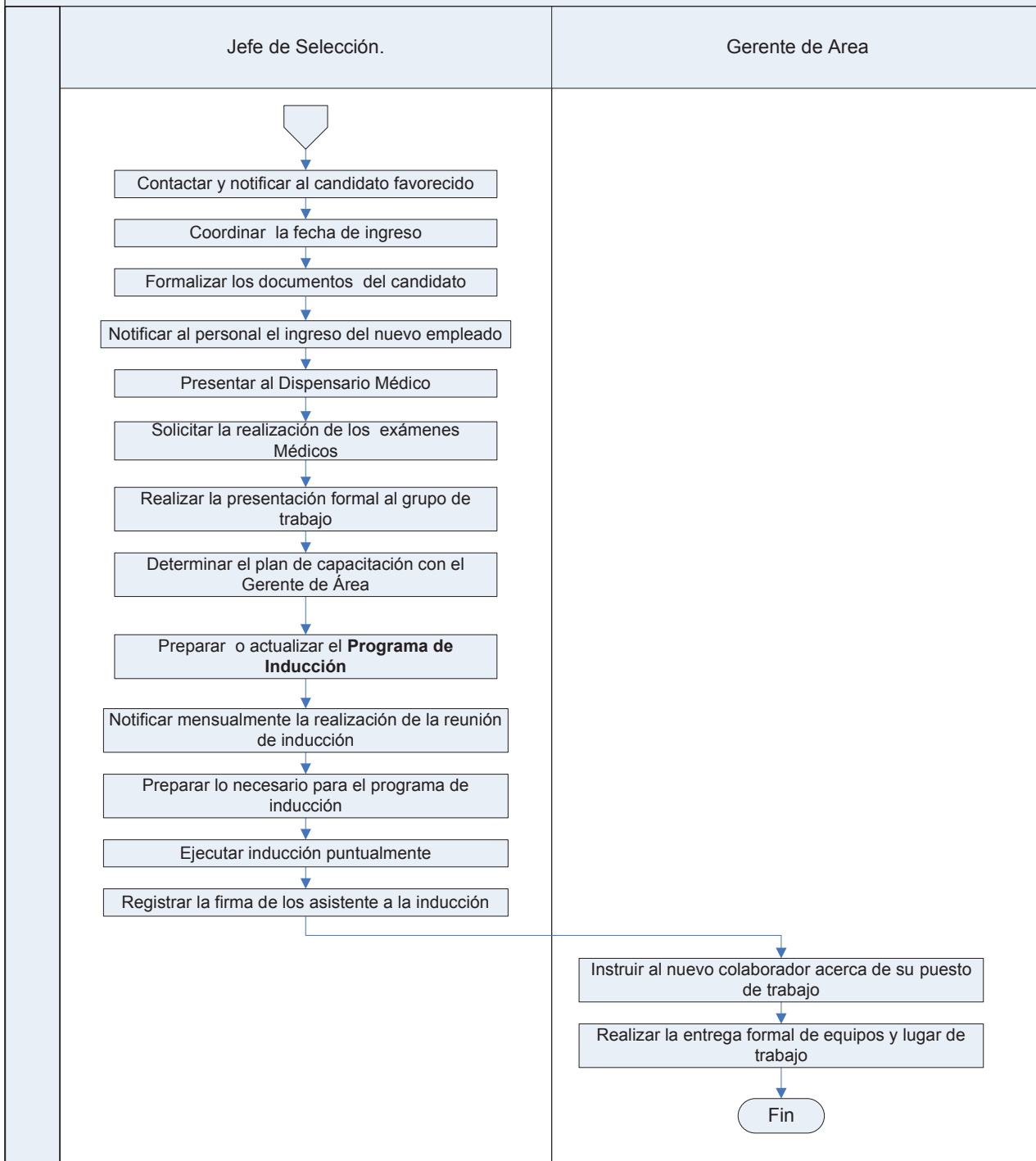
Gerente N.S.P.



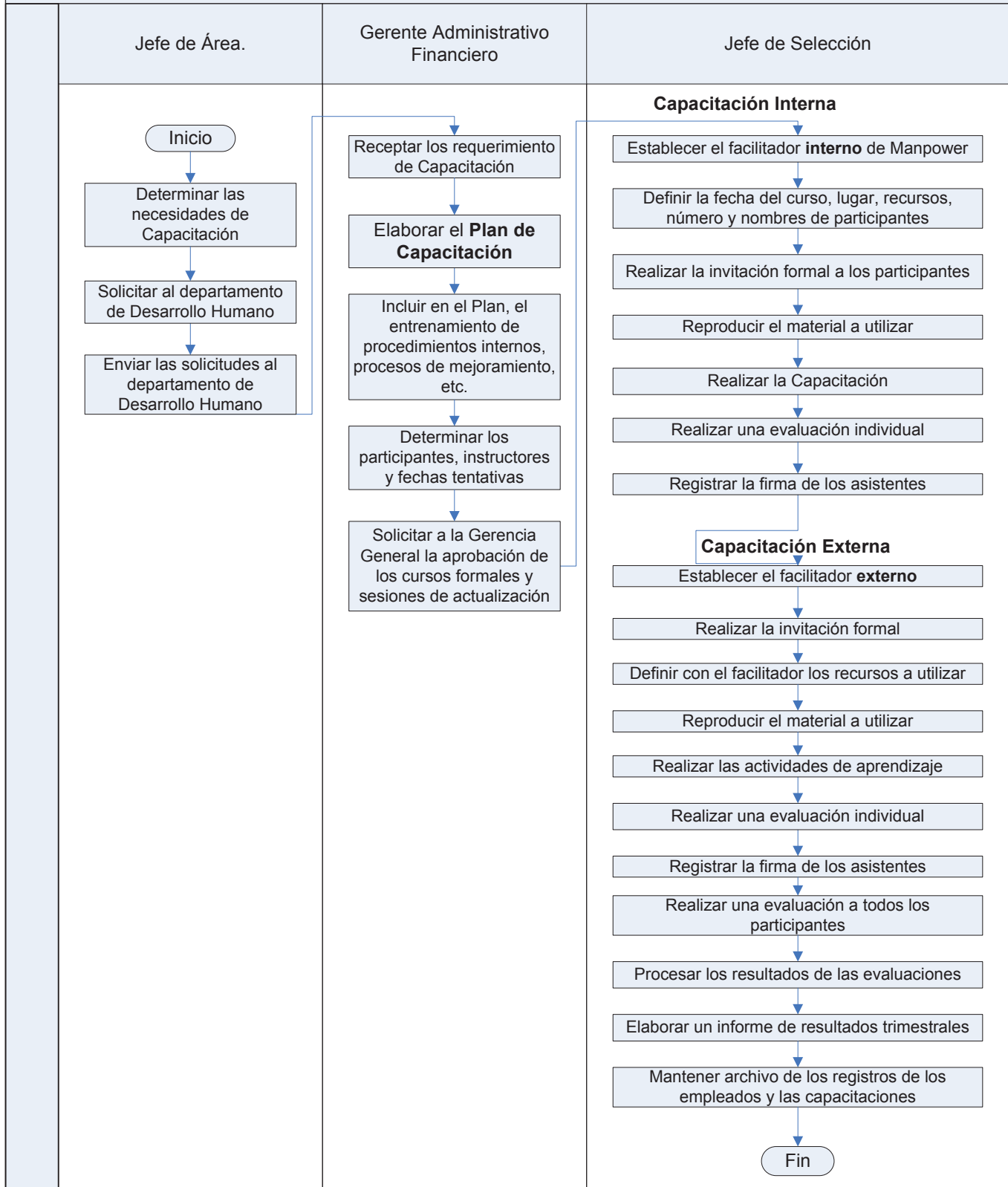
Código: PE-MPGA331



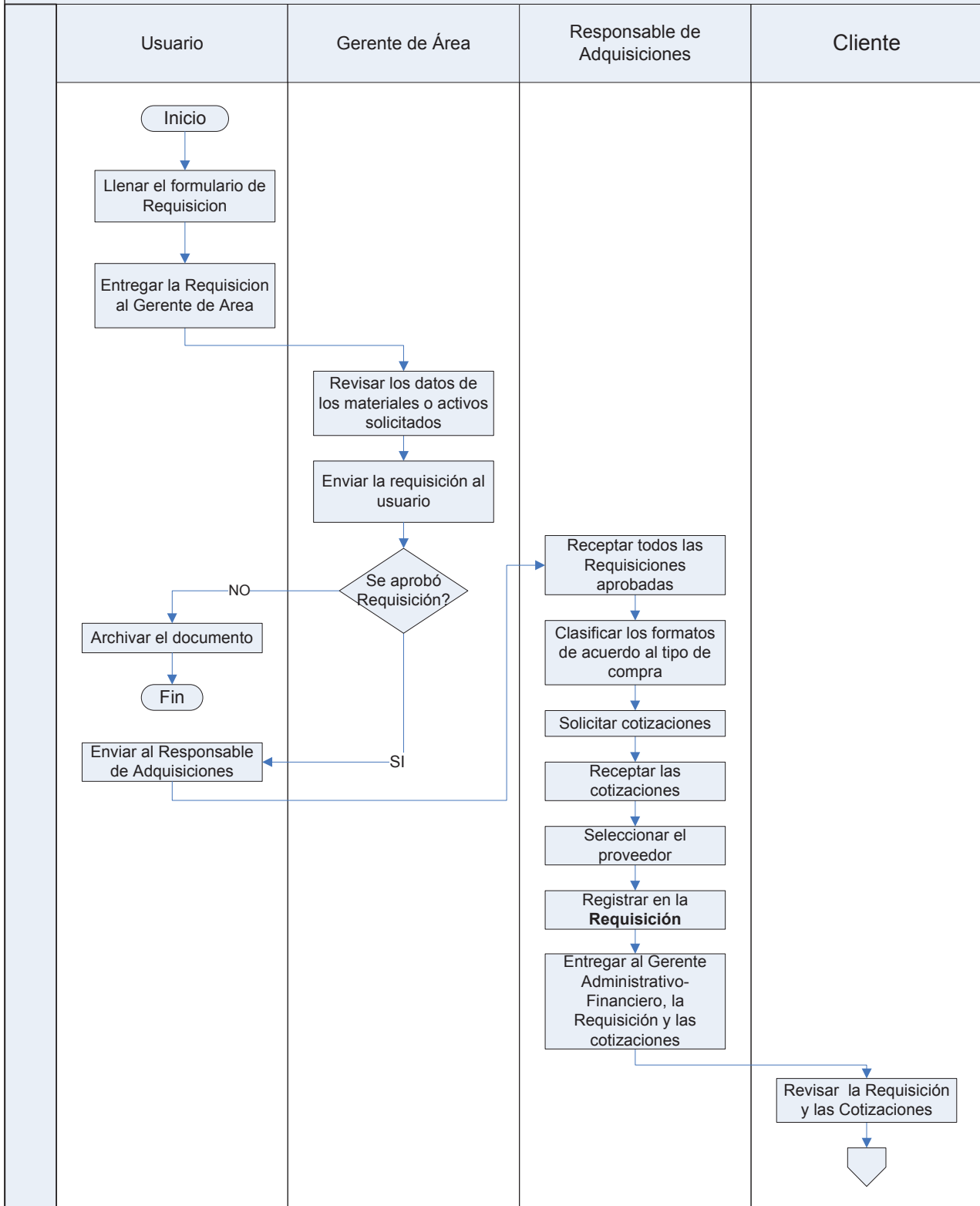
Código: PE-MPGA331



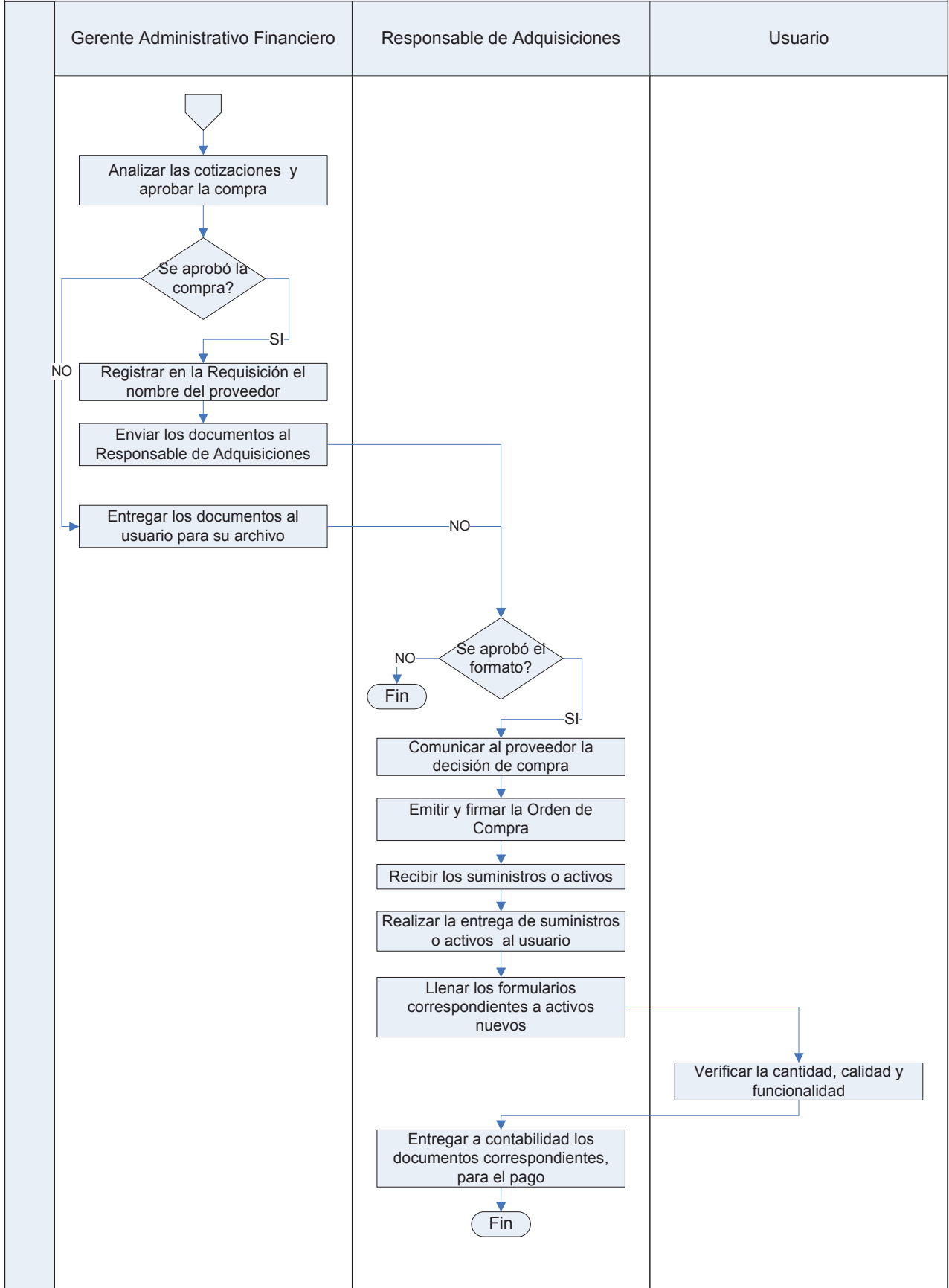
Código: PE-MPGA332



Código: PE-MPGA333



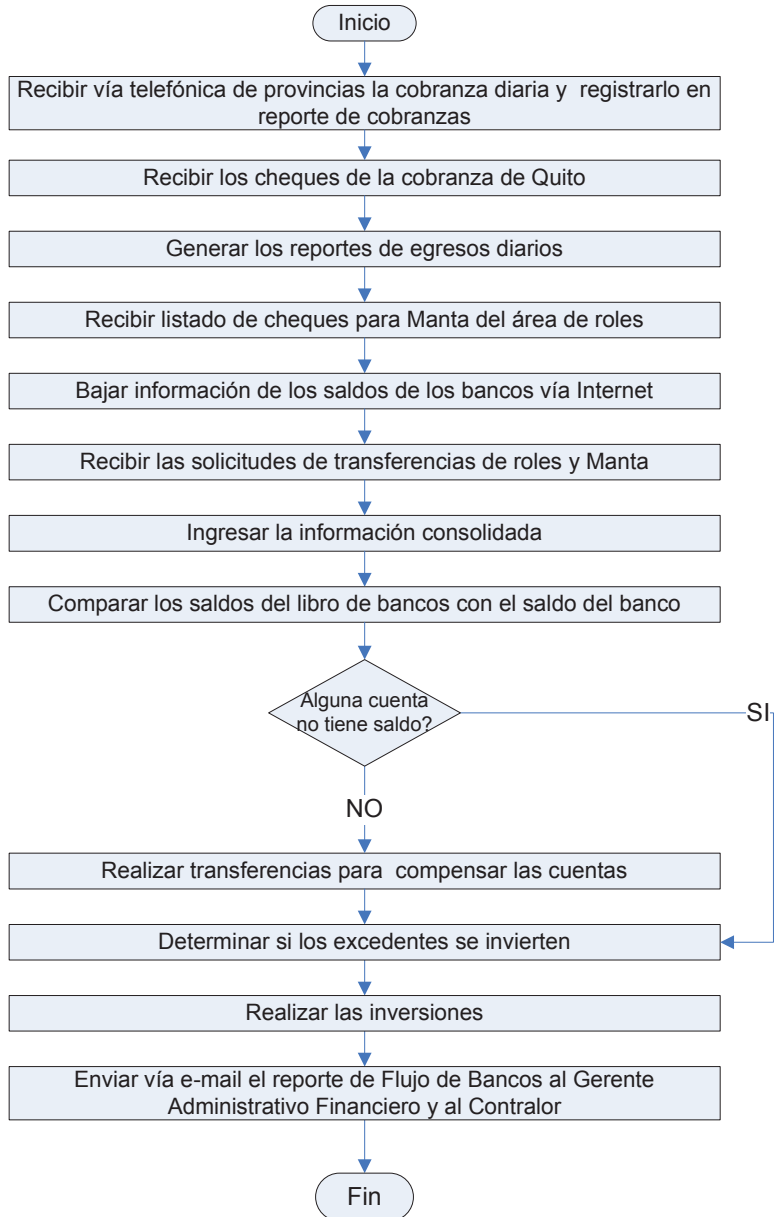
Código: PE-MPGA333



Realizó:	Rev:	Aprobó:	Responsable:	Estatus:
Revisó:	Fecha: 2009-09-07	Vigente:	Página: 1 DE 1	

Código: PE-MPGF311

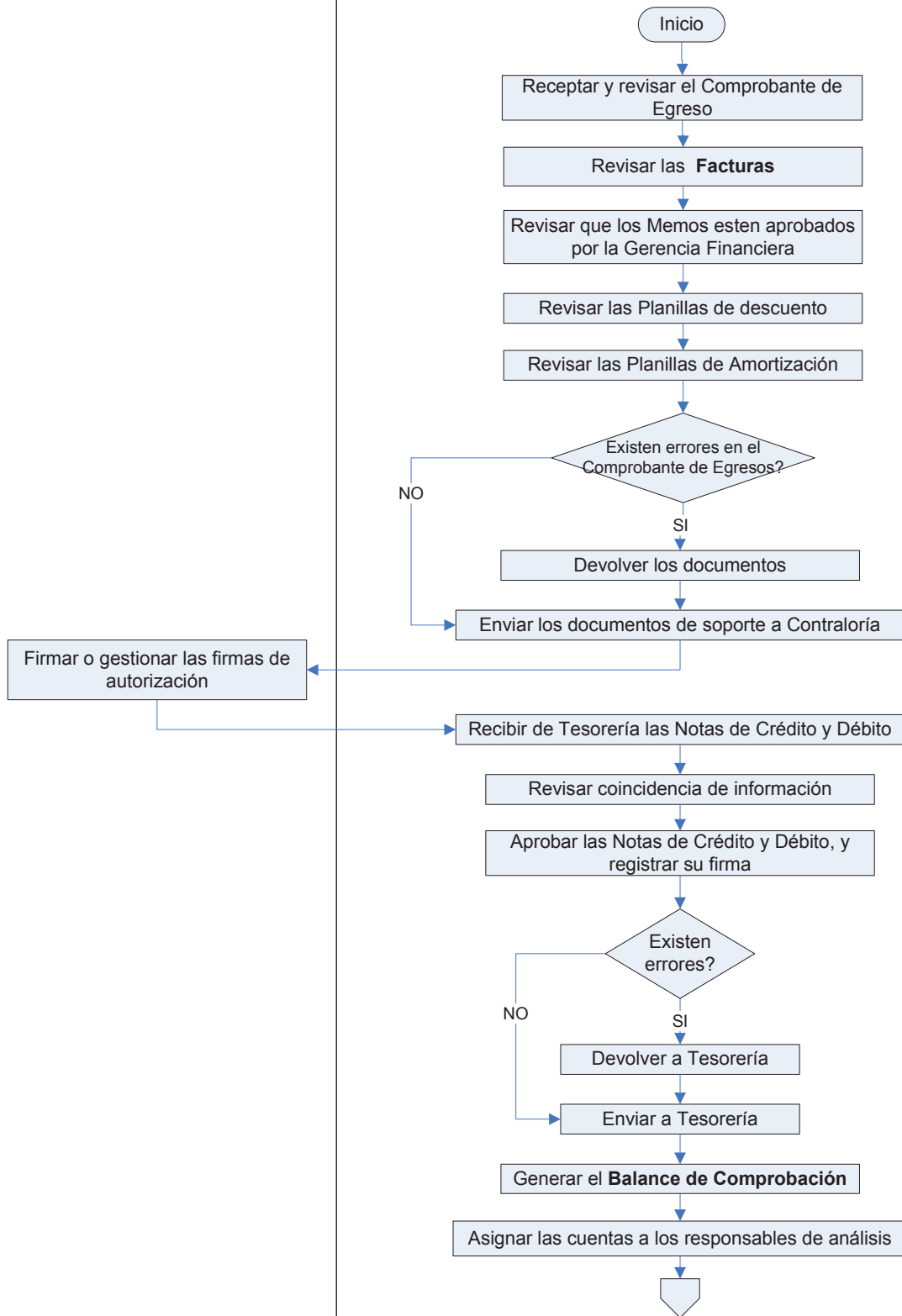
Tesorerera



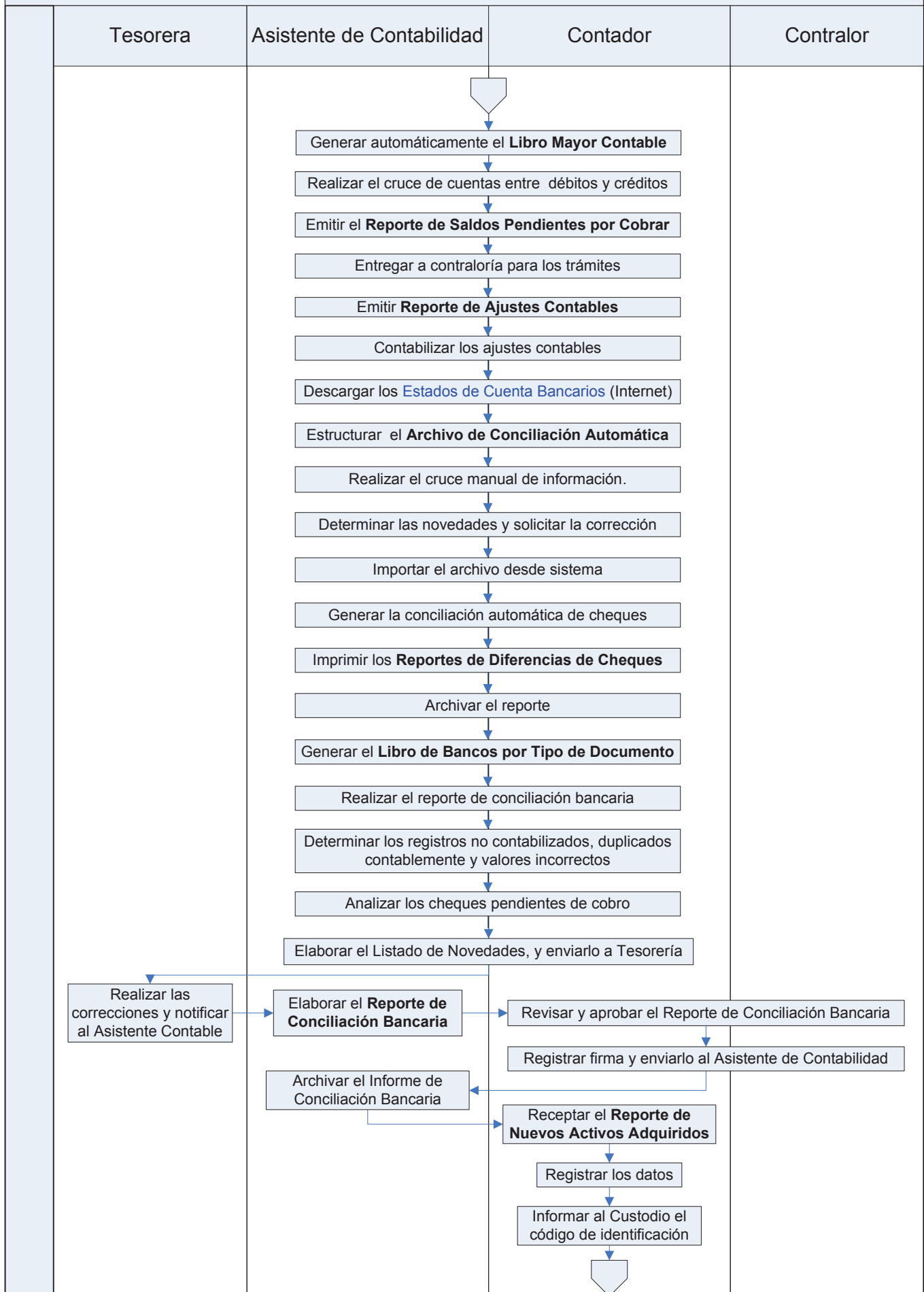
Código: PE-MPGF313

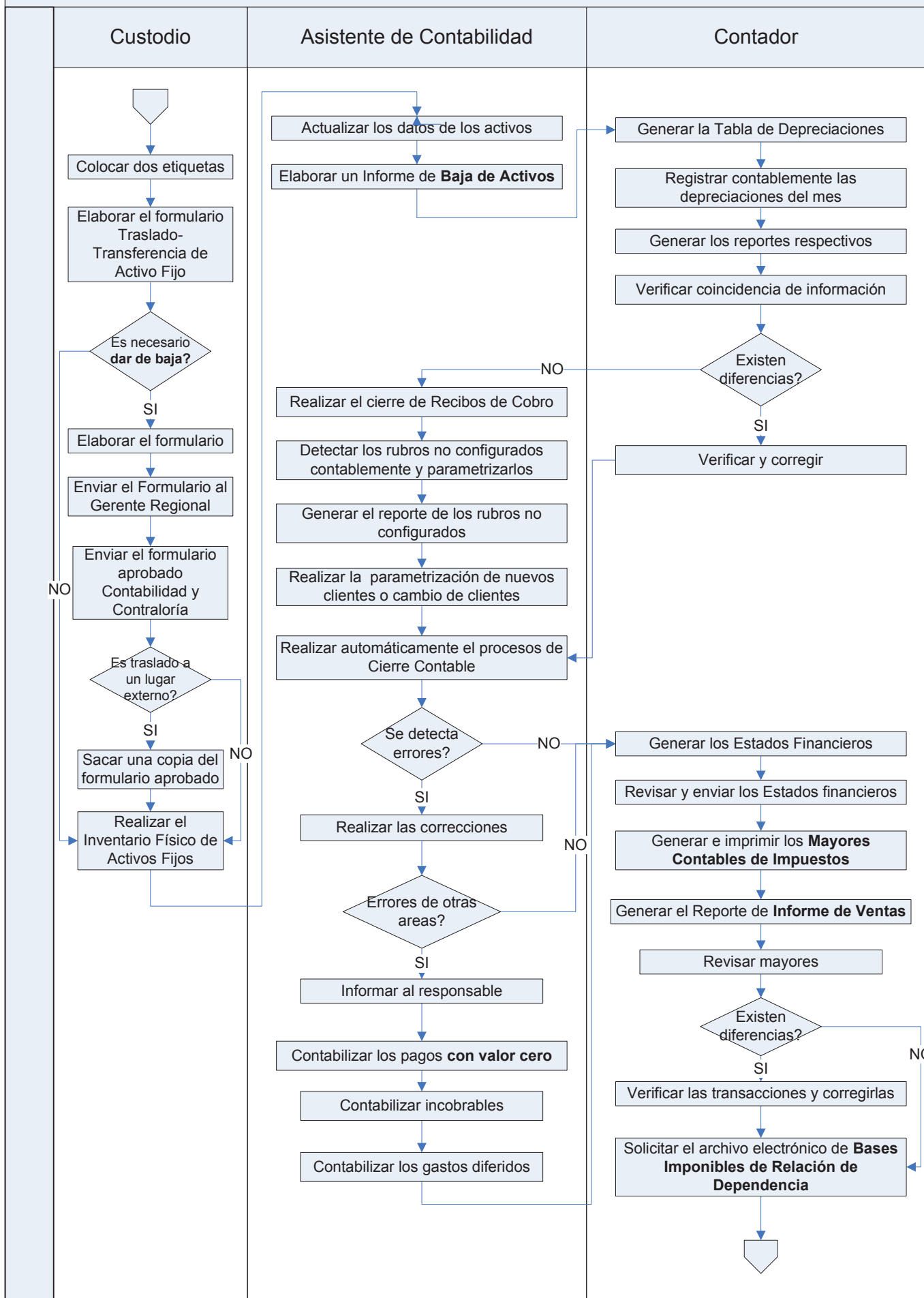
Contralor

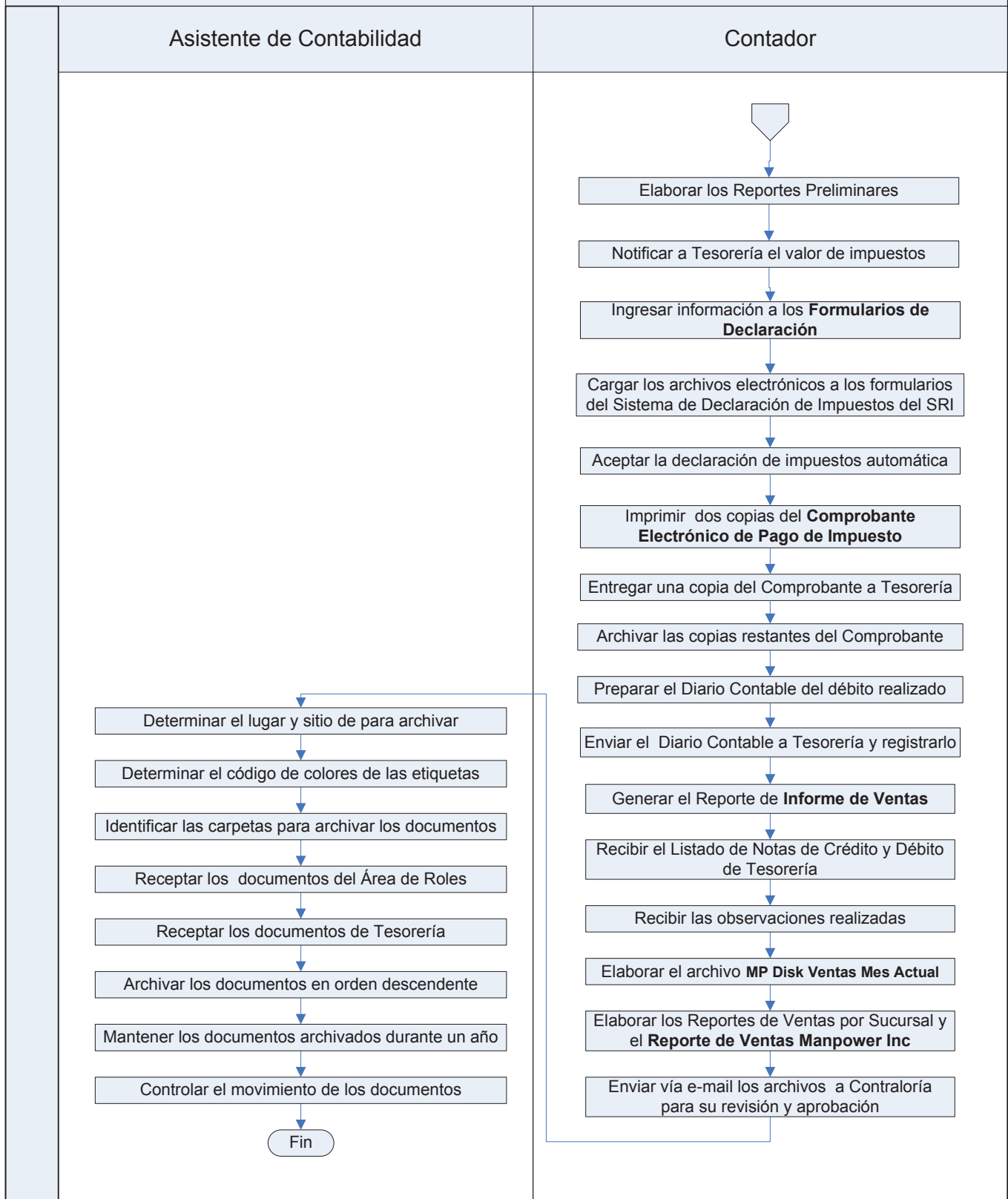
Contador



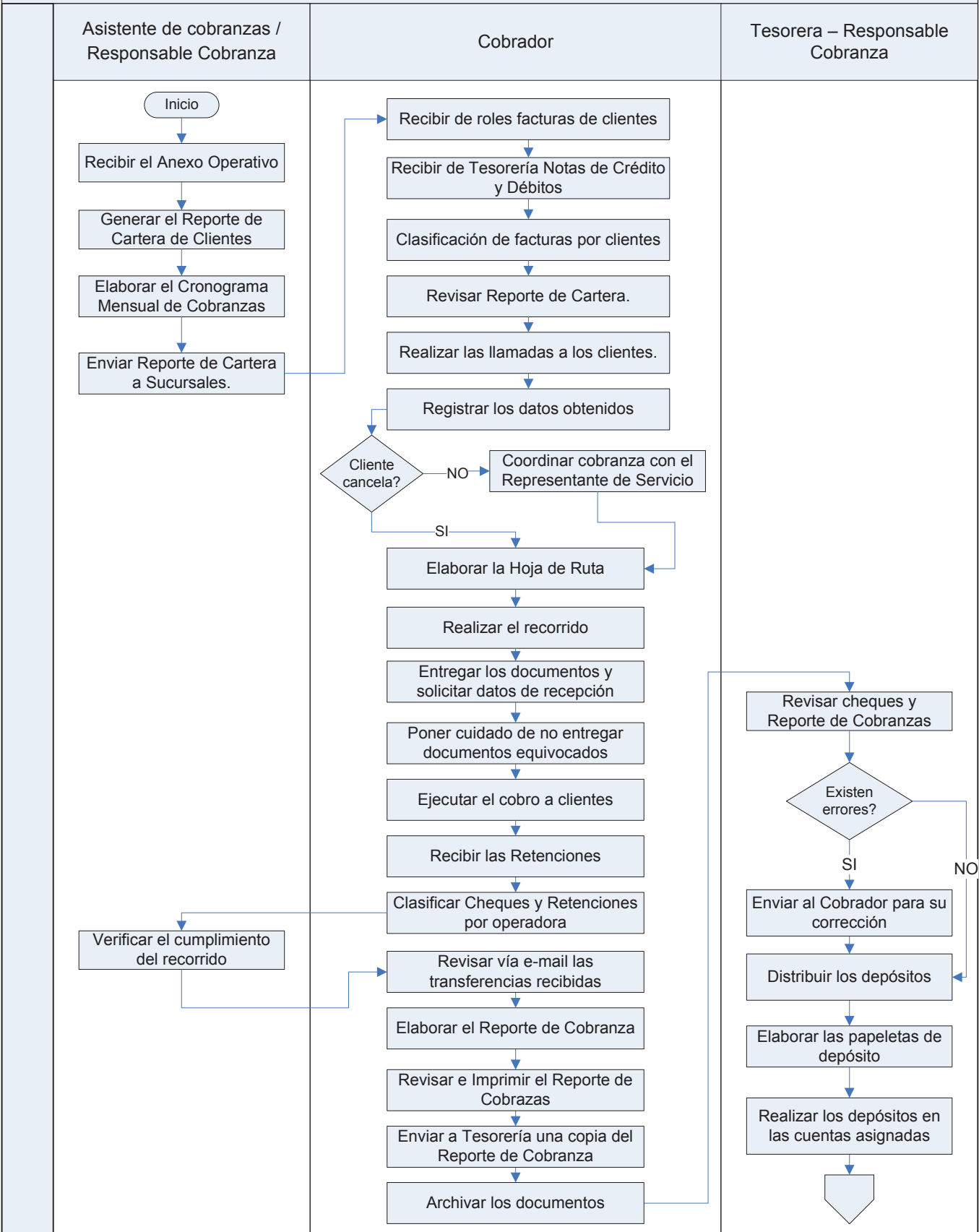
Código: PE-MPGF313



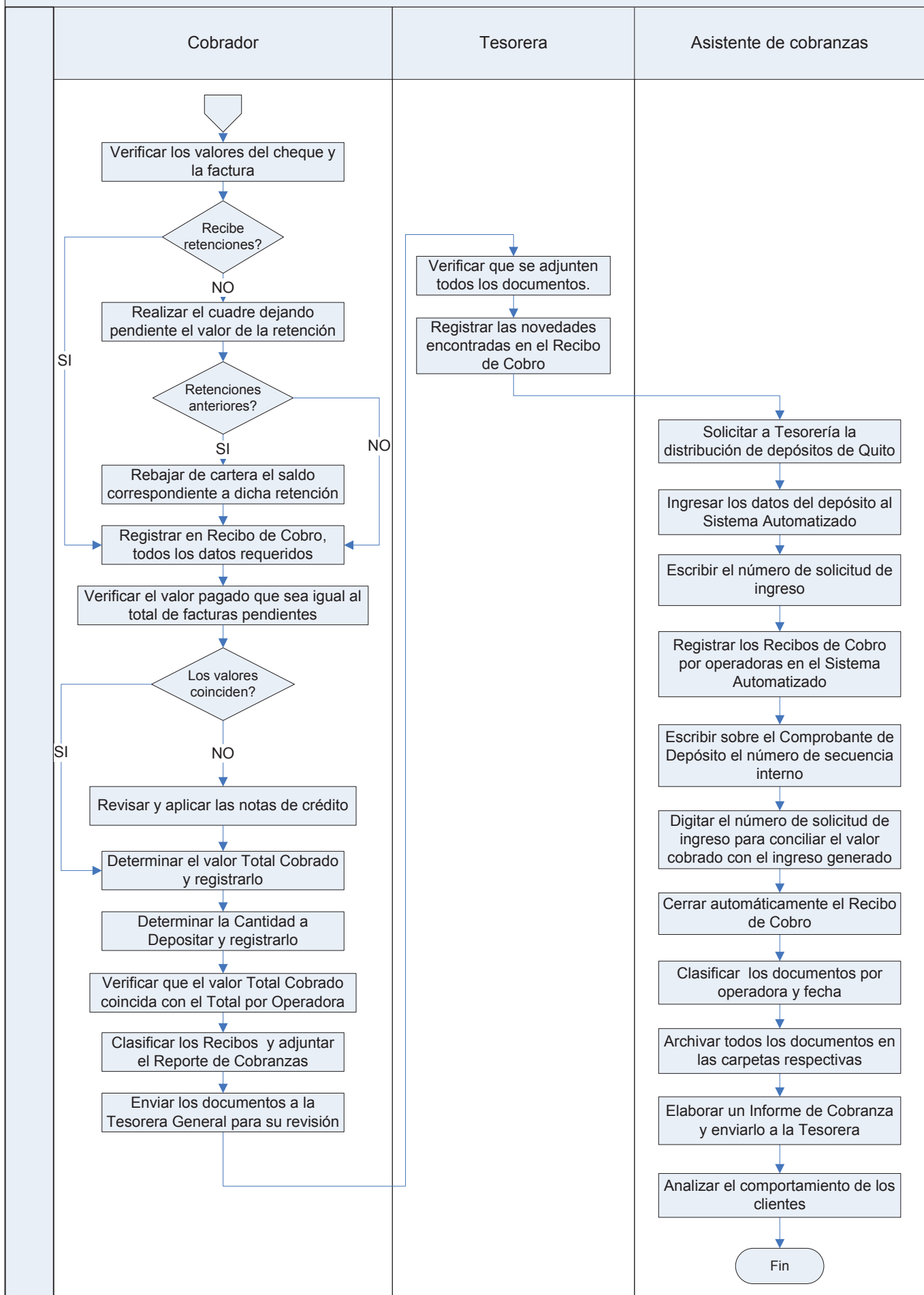




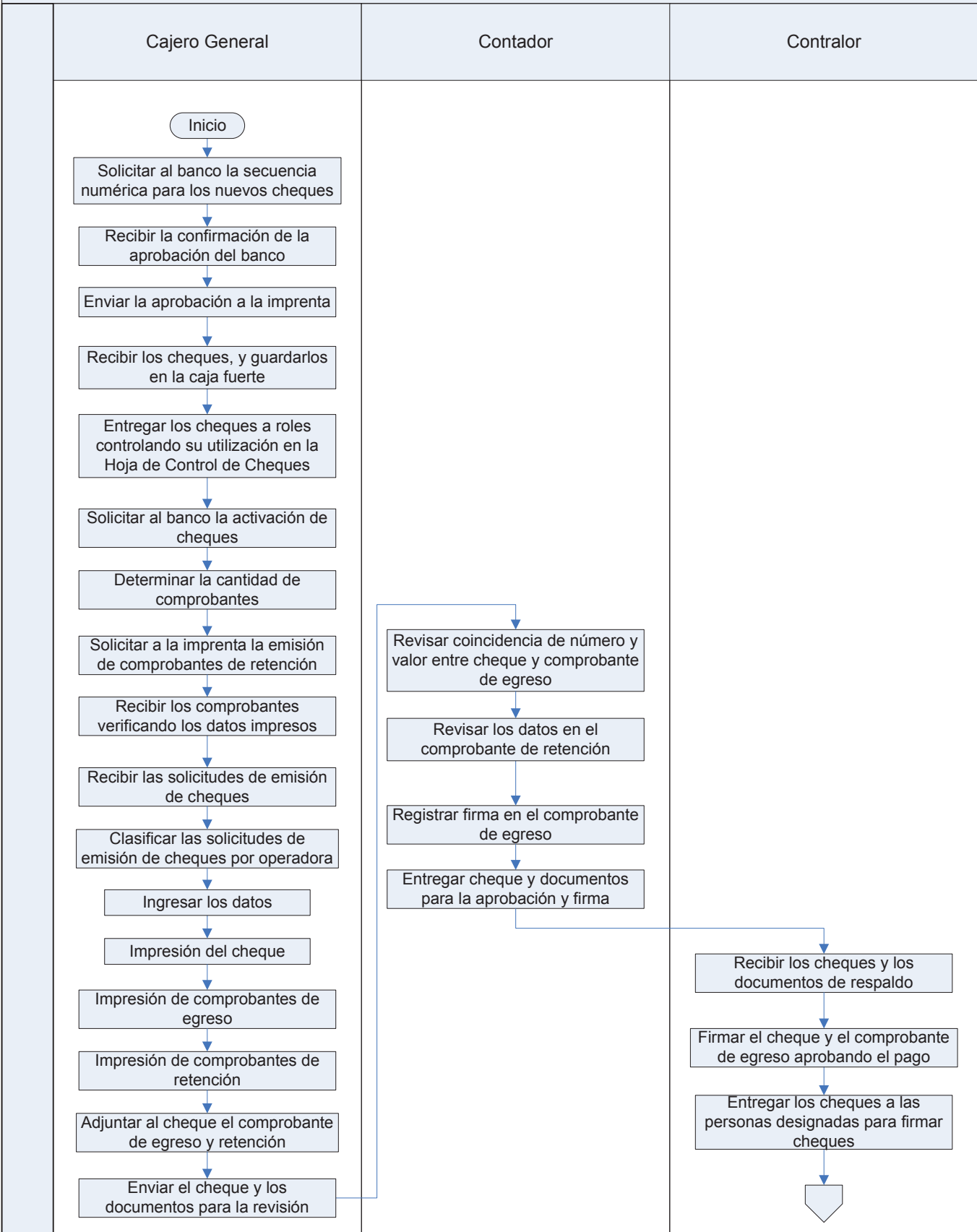
Código: PE-MPGF314

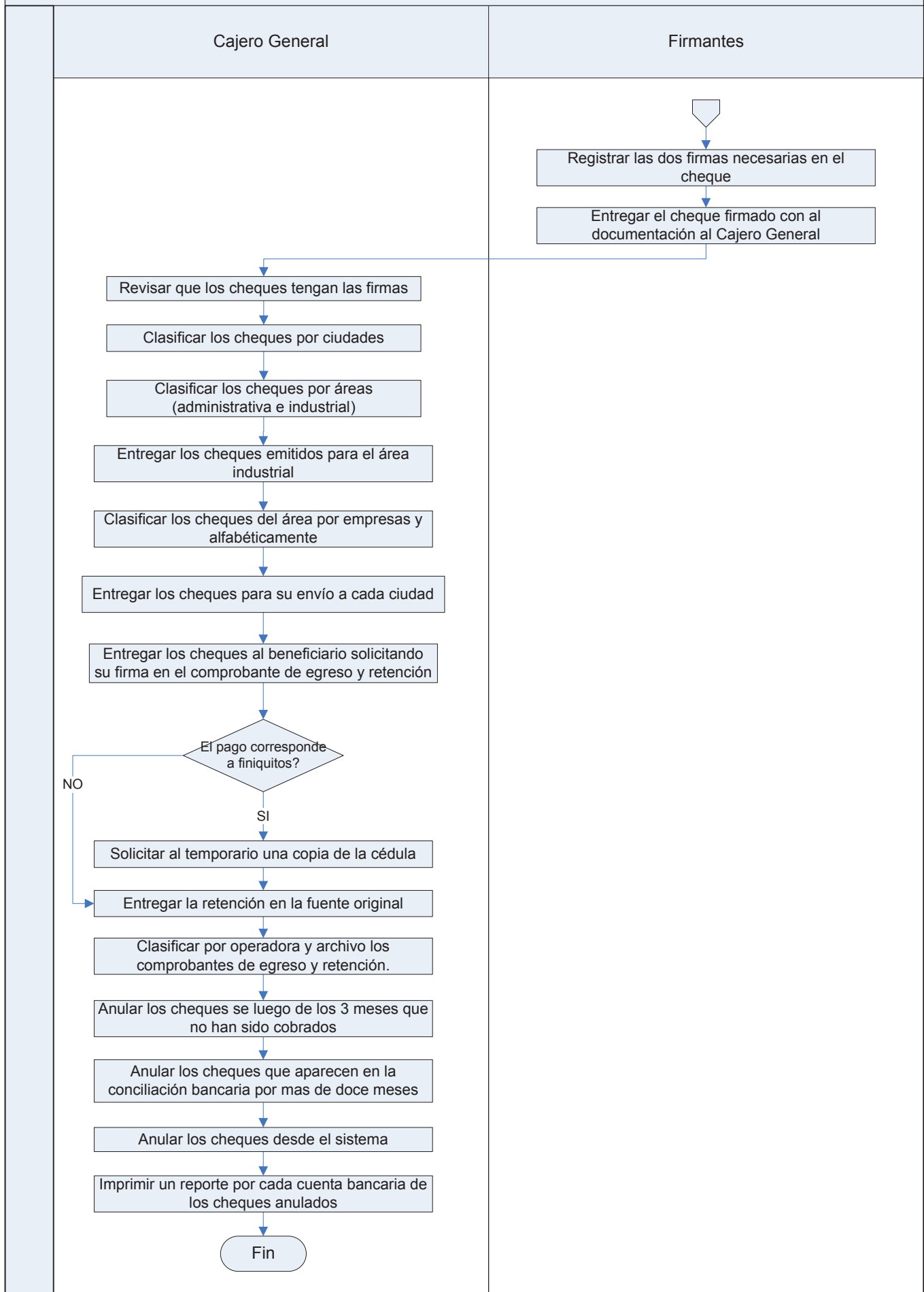


Código: PE-MPGF314

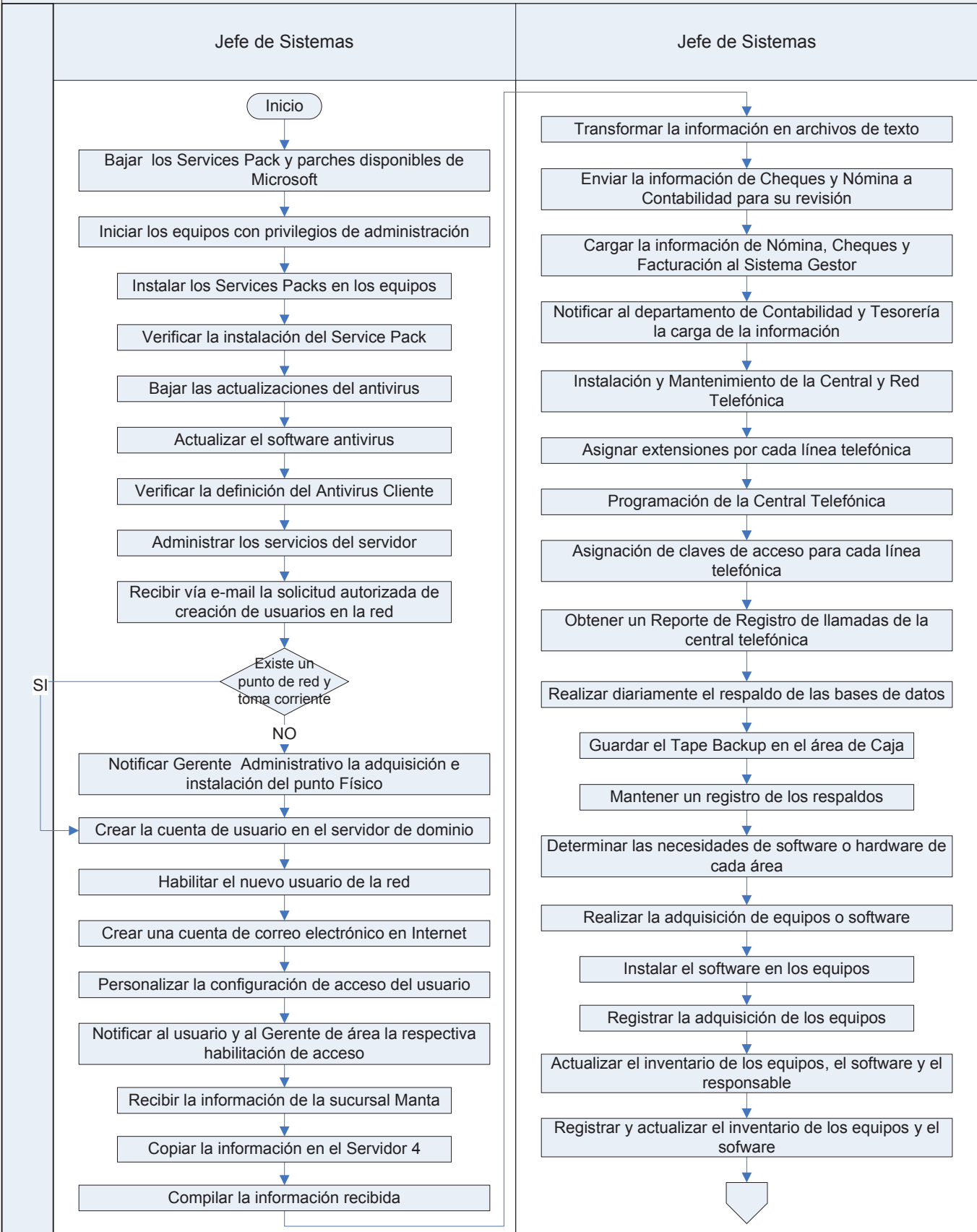


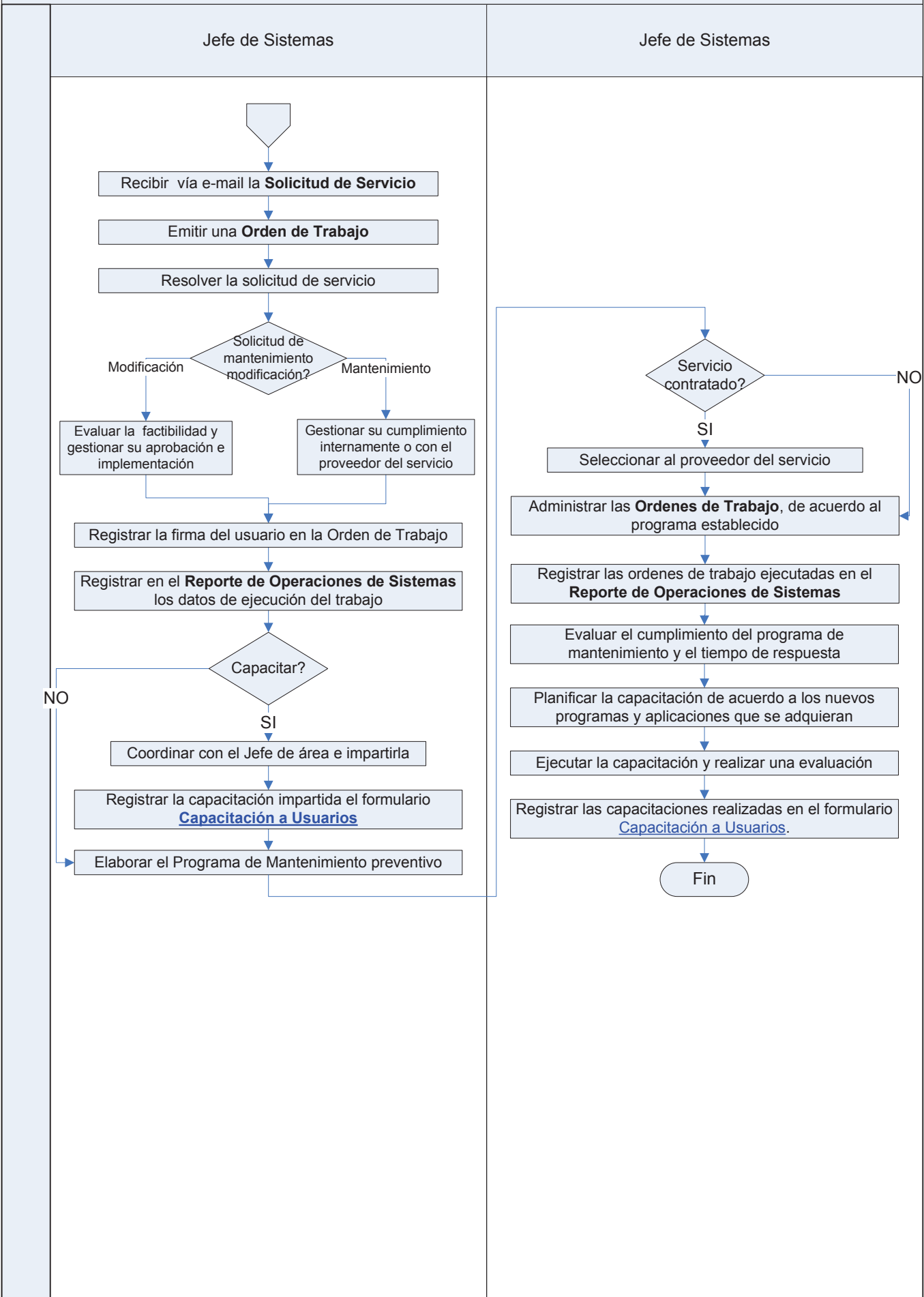
Código: PE-MPPT315





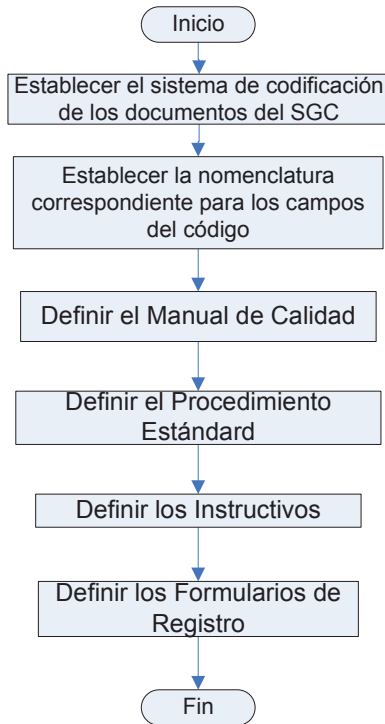
Código: PE-MPGS321



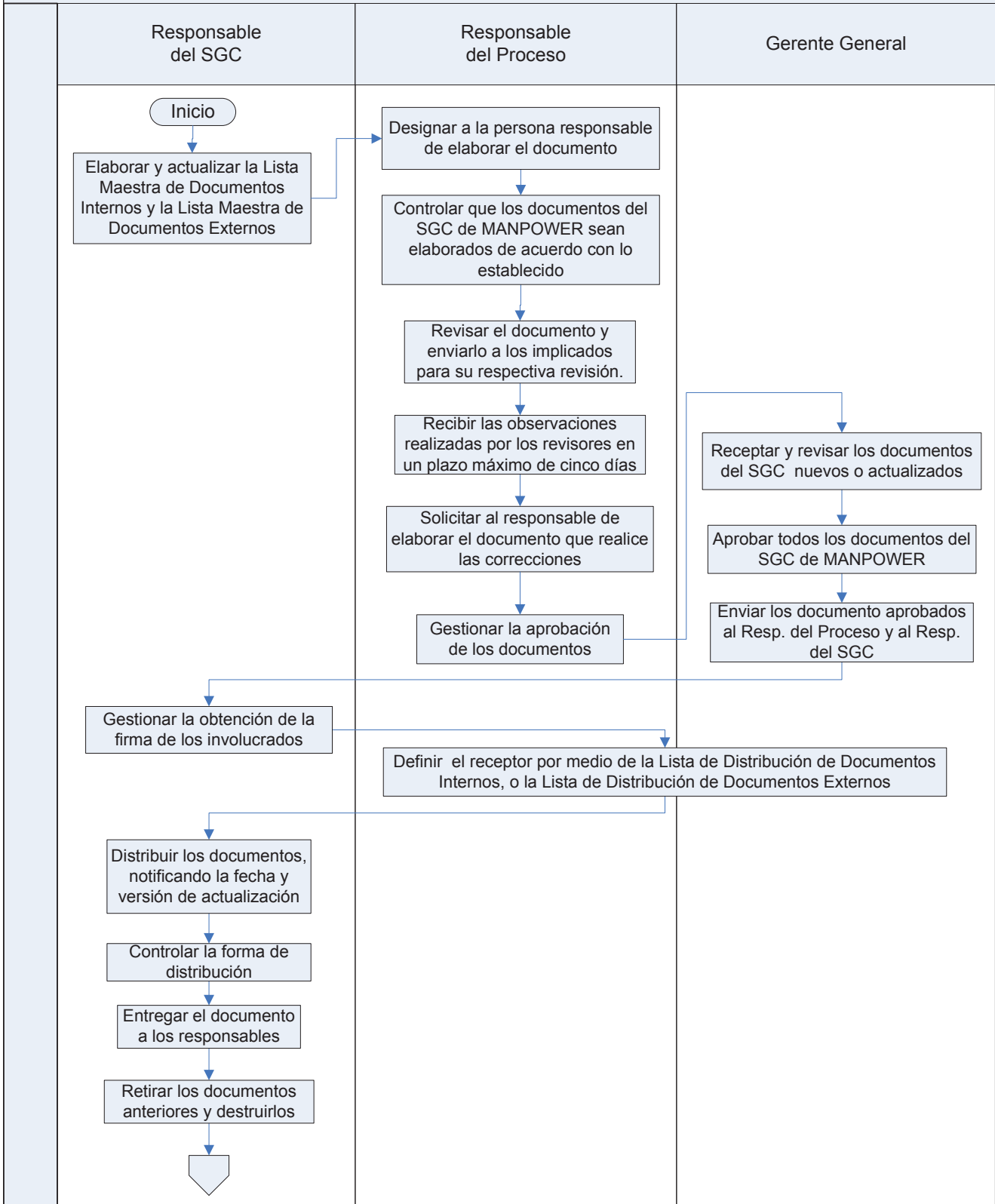


Código: PE-MPGC411

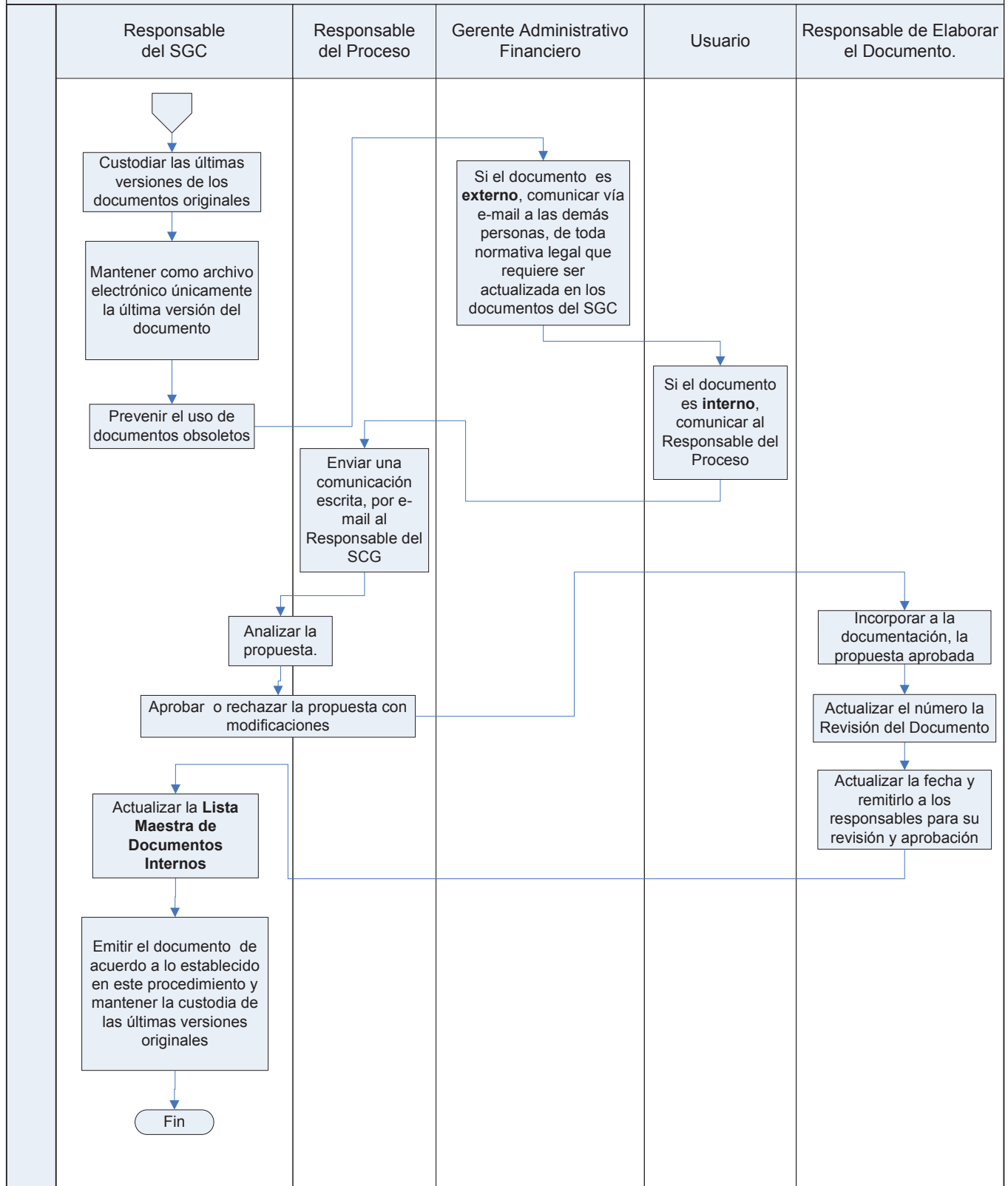
Responsable del Sistema de
Gestión de la Calidad



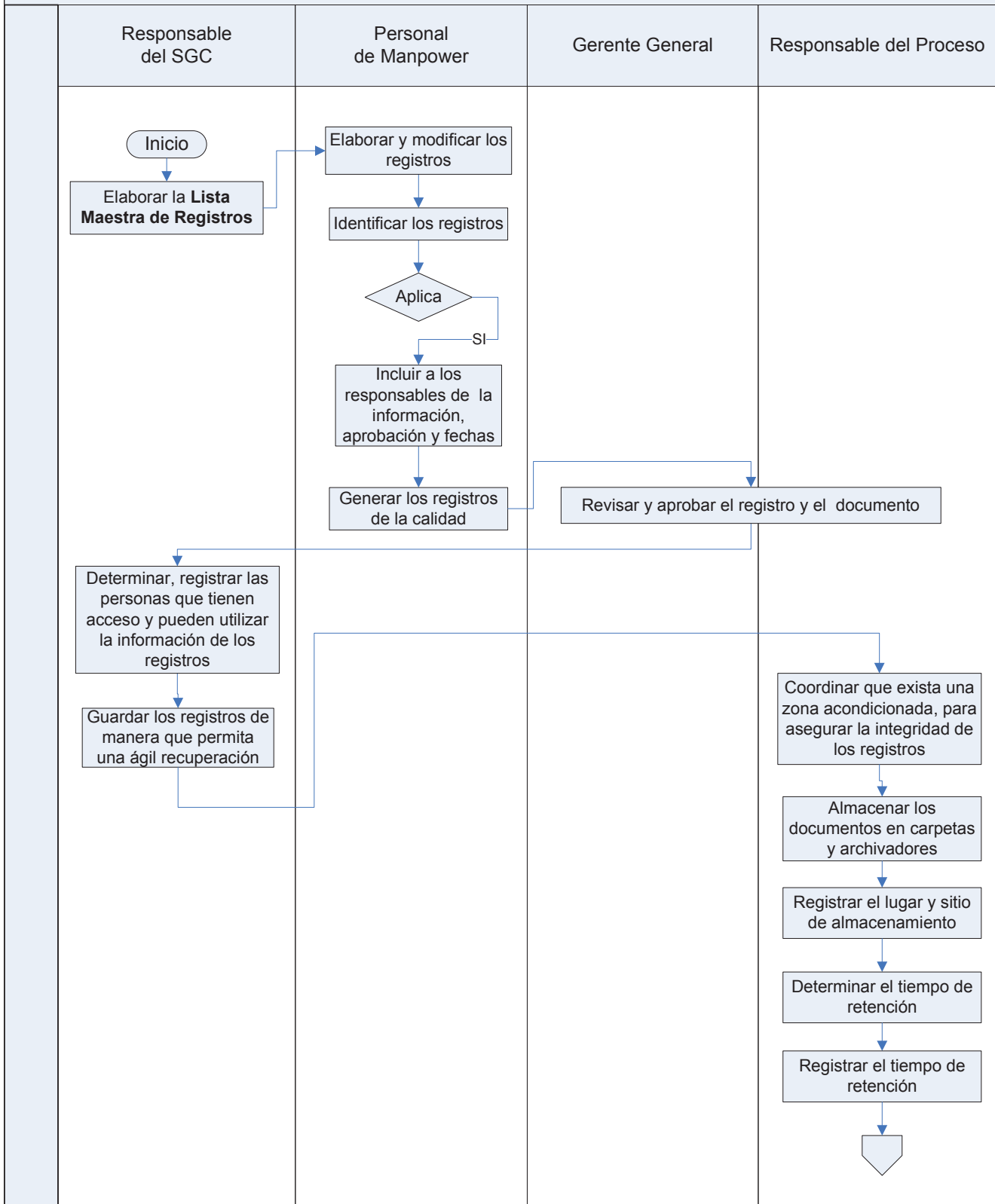
Código: PE-MPGC412



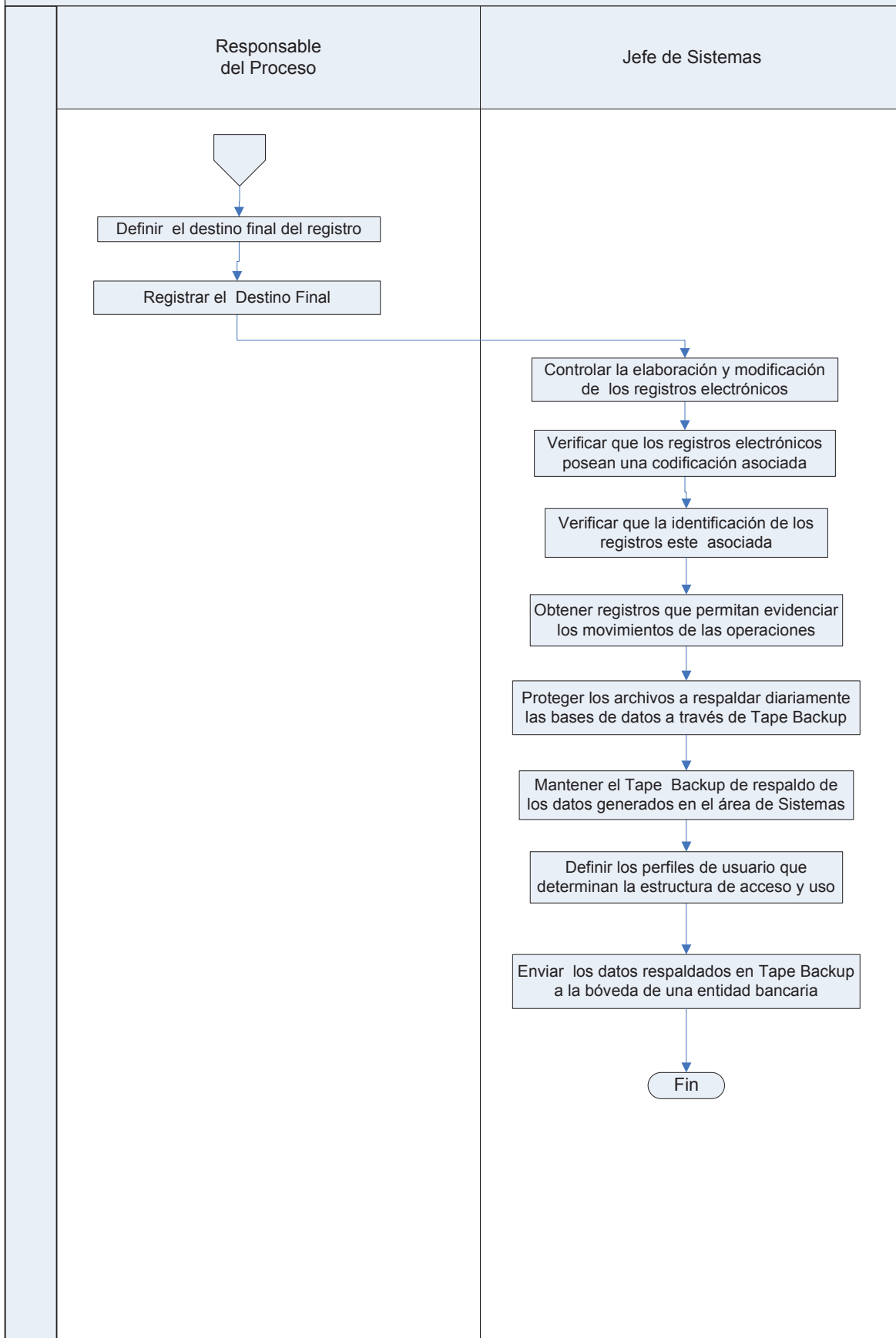
Código: PE-MPGC412



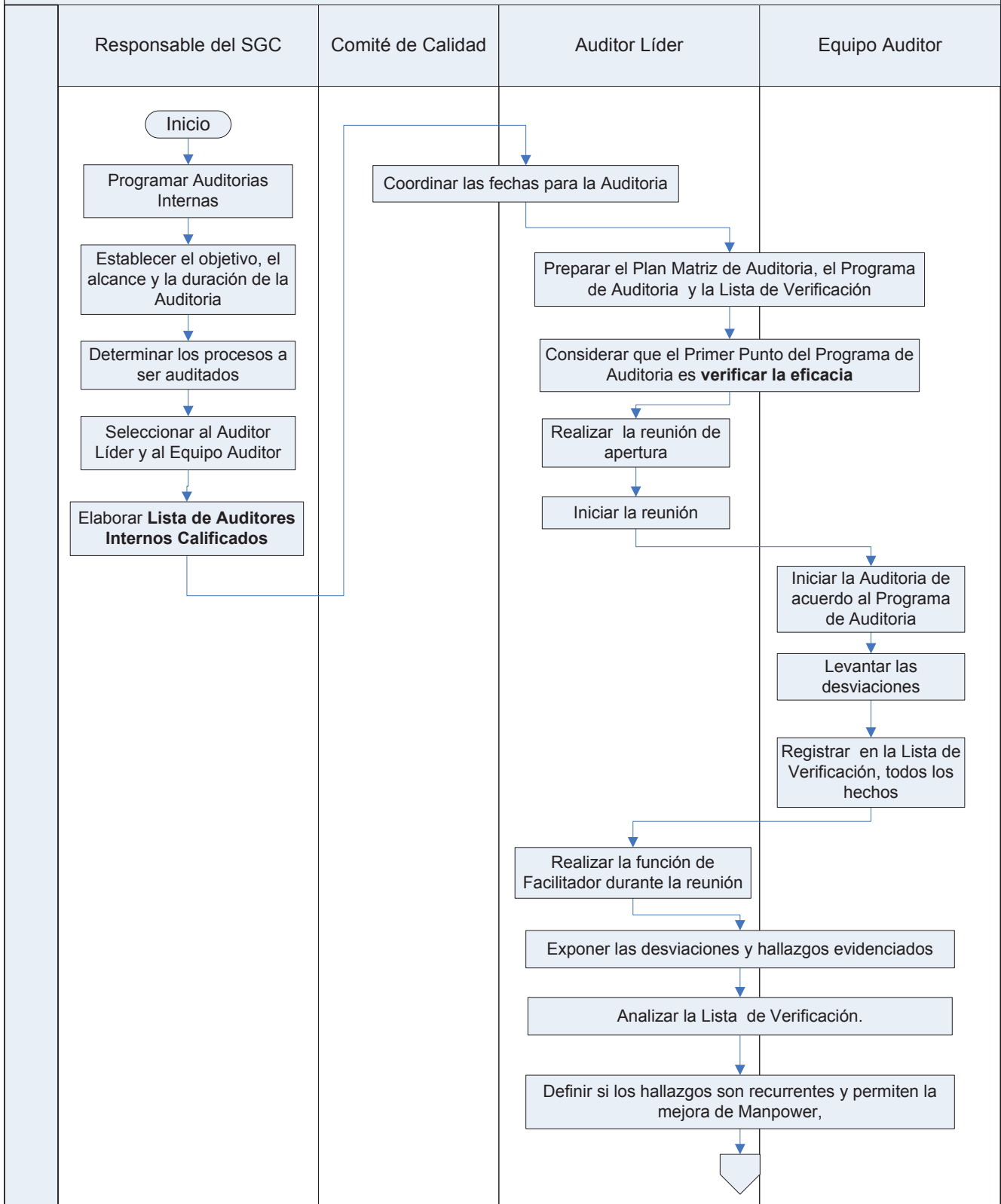
Código: PE-MPGC413



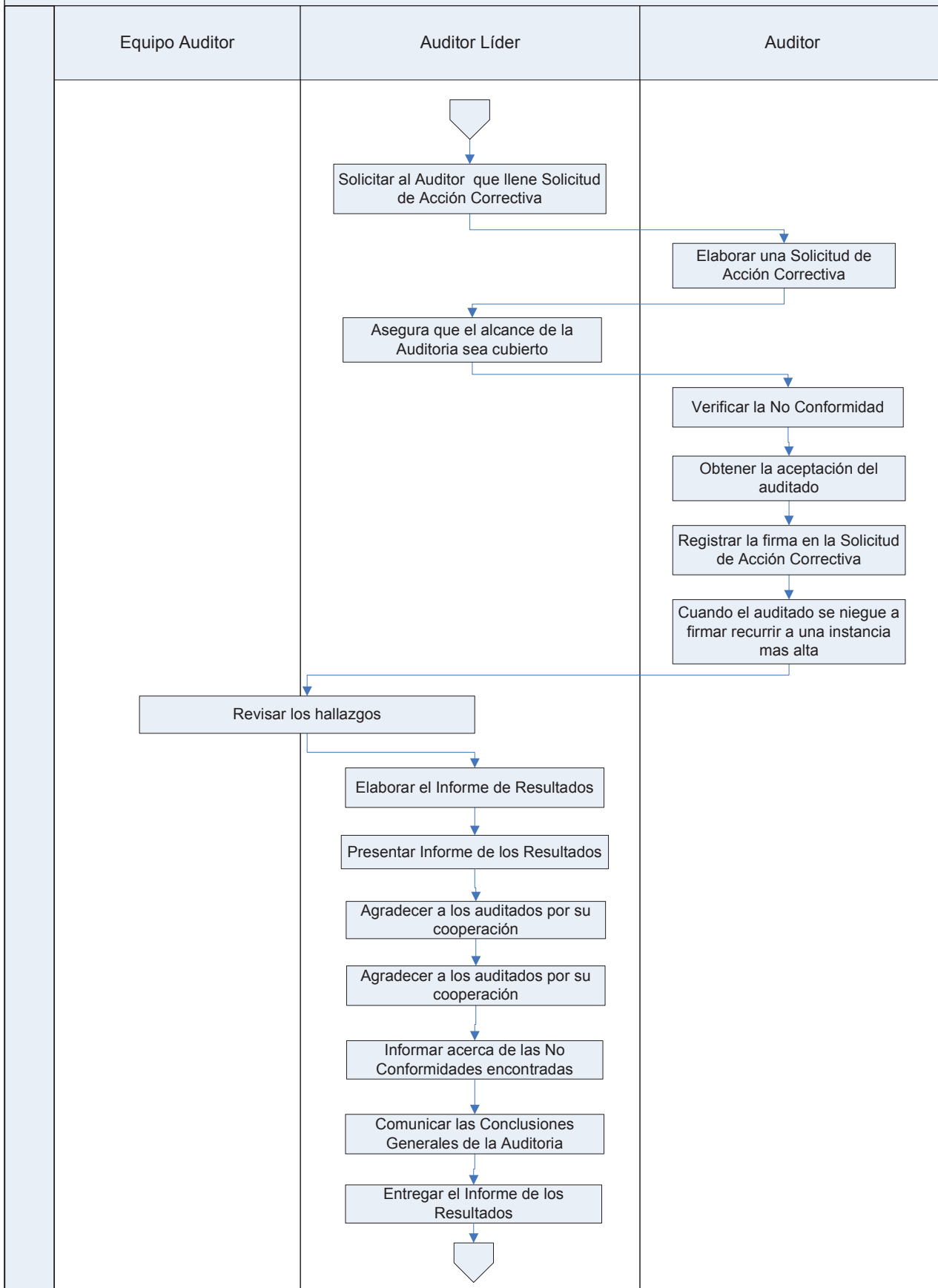
Código: PE-MPGC413



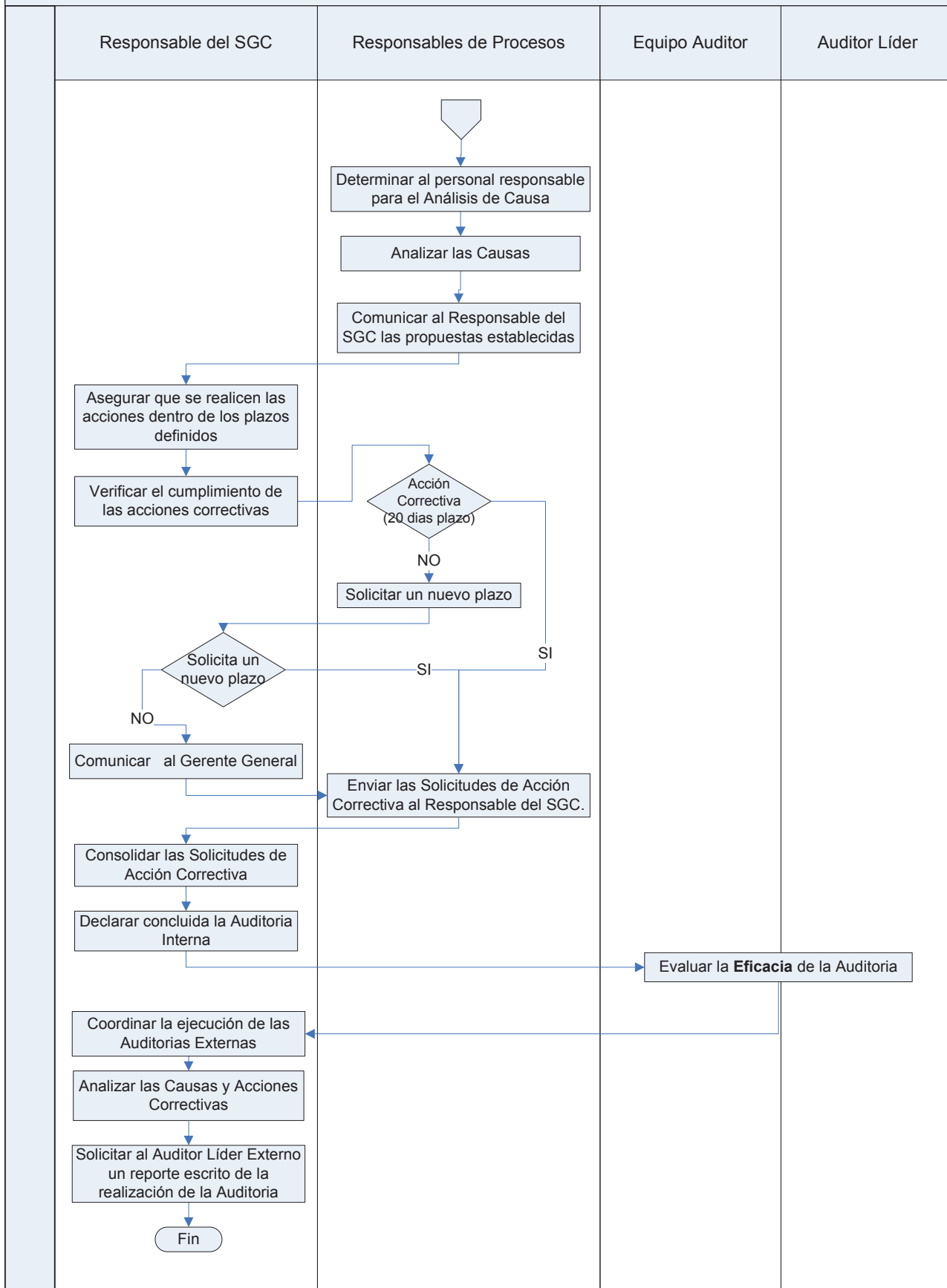
Código: PE-MPGC414



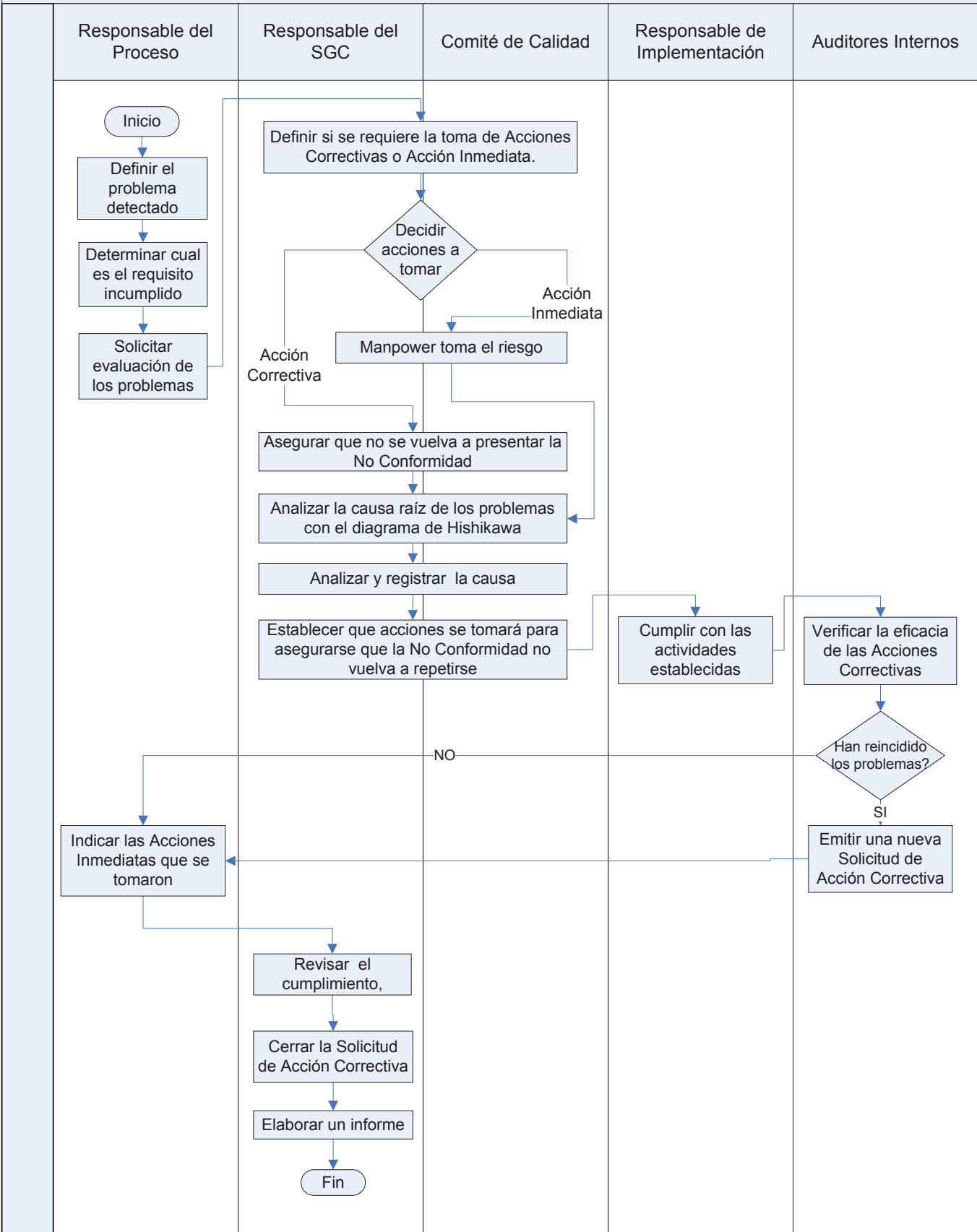
Código: PE-MPGC414



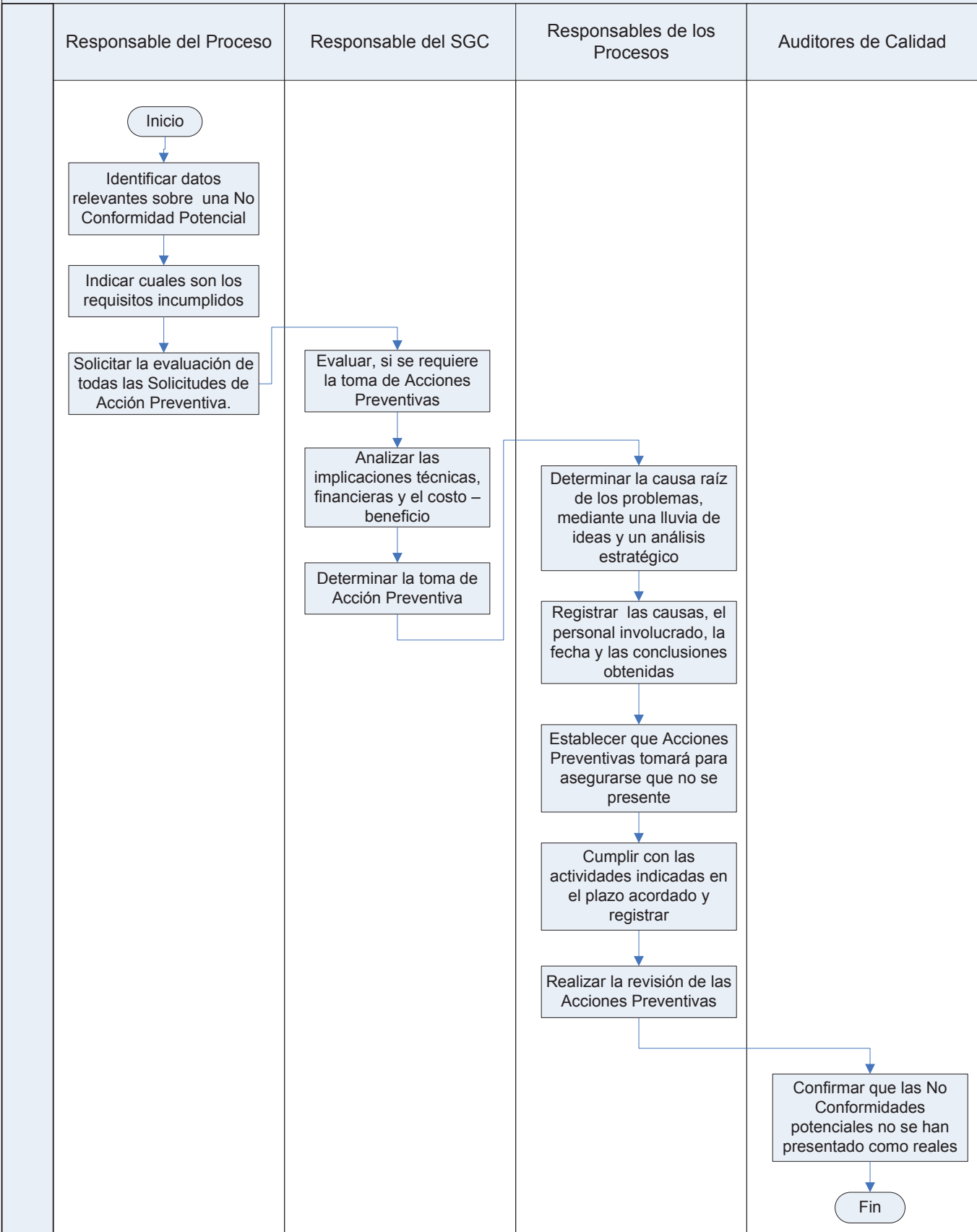
Código: PE-MPGC414



Código: PE-MPGC415

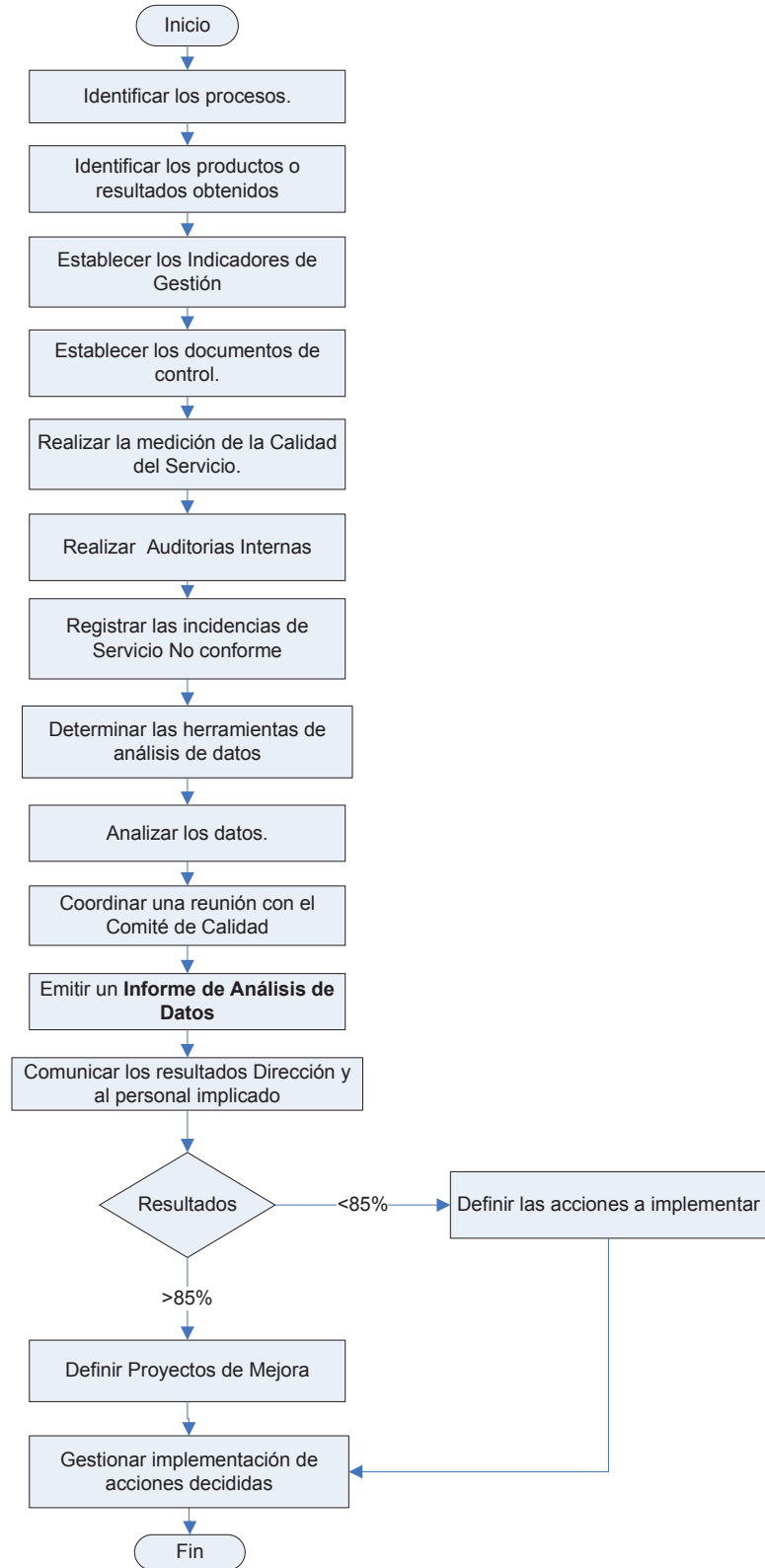


Código: PE-MPGC416



Código: PE-MPGP421

Responsable del SGC



ANEXOS B

ANALISIS DE VALOR AGREGADO Y CAPACIDAD INSTALADA

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTION DE LA DIRECCION**
 Subproceso: **Planificación Estratégica**
 Responsable: **Gerente General**

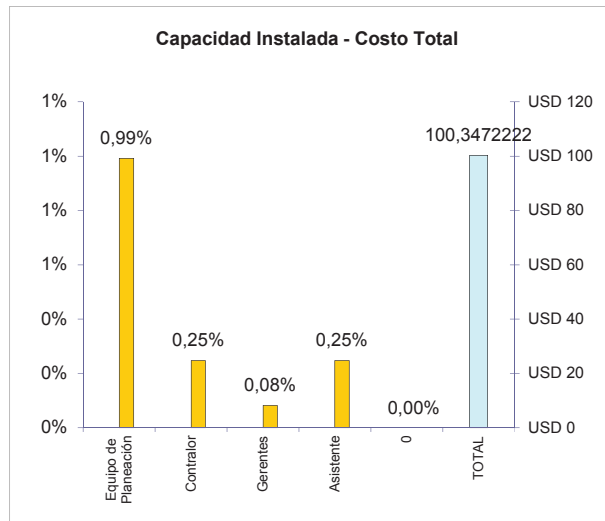
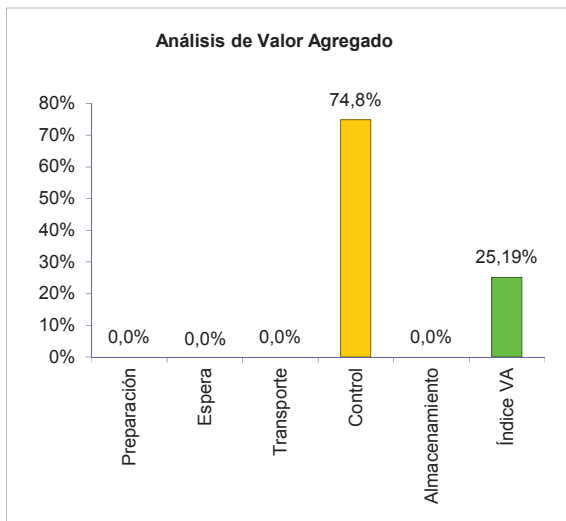
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

COSTO HORA - RECURSO																								
N°	VAR	EVA					ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	Equipo de Planeación	Contralor	Gerentes	Asistente	CA							
1	X						Planeación para planear.	5	Y	0.1	1	0.4	X				0.35							
2			X				Identificar el perfil estratégico.	960	Y	0.1	1	80.0	X				66.67							
3	X						Integración del Plan Estratégico.	480	Y	0.1	1	40.0	X	X	X		33.83							
4			X				Análisis y cierre de Brechas.	480	Y	0.1	1	40.0	X	X	X		0.67							
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
USD 50,00																								
Equipo de Planeación																								
Contralor																								
Gerentes																								
Asistente																								
CA																								
													2,01 h	0,50 h	0,17 h	0,50 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	3,17 h
													0,99%	0,25%	0,08%	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,57%
													100,35											100,35

Cuadro B. 1. Analisis del Subproceso de Planificación Estratégica

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Planificación Estratégica



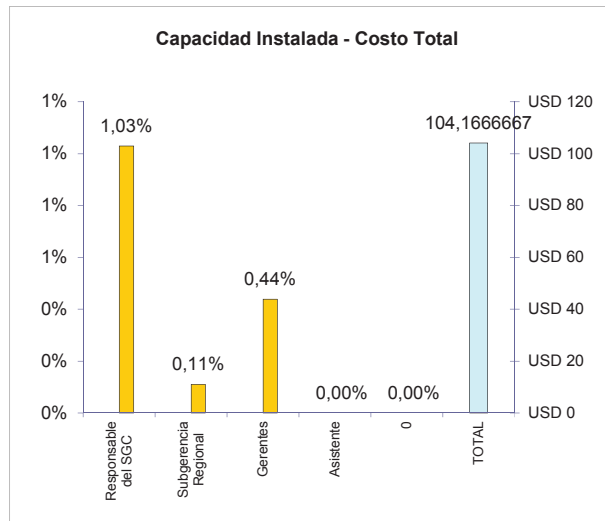
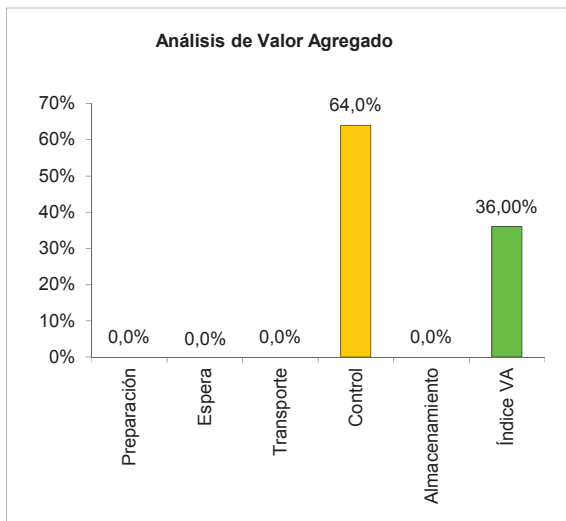
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	25,2%	8,1
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	74,8%	24,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	25,19%	
9	TIEMPO DE CICLO		32,08 h
10	TVA		8,08 h
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO		32,08 h

RECURSO	TPM	CUP	CR
Equipo de Planeación	2,01	0,99%	100,35
Contralor	0,50	0,25%	
Gerentes	0,17	0,08%	
Asistente	0,50	0,25%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	3,17 h		USD 100,35

Cuadro B. 2. Analisis de Valor Agregado del Subproceso de Planificación Estratégica

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Revisión por la Dirección**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	32,0%	8,0
2	Valor Agregado Empresarial	4,0%	1,0
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	64,0%	16,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	36,00%	
9	TIEMPO DE CICLO	25,00 h	
10	TVA	9,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	25,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC	2,08	1,03%	104,17
Subgerencia Regional	0,22	0,11%	
Gerentes	0,89	0,44%	
Asistente	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	3,19 h		USD 104,17

Cuadro B. 4. Analisis de Valor Agregado del Subproceso de Revisión por la Dirección

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTIÓN DE NEGOCIOS**
 Subproceso: **Estudio de Mercado**
 Responsable: **Responsable del Proyecto**

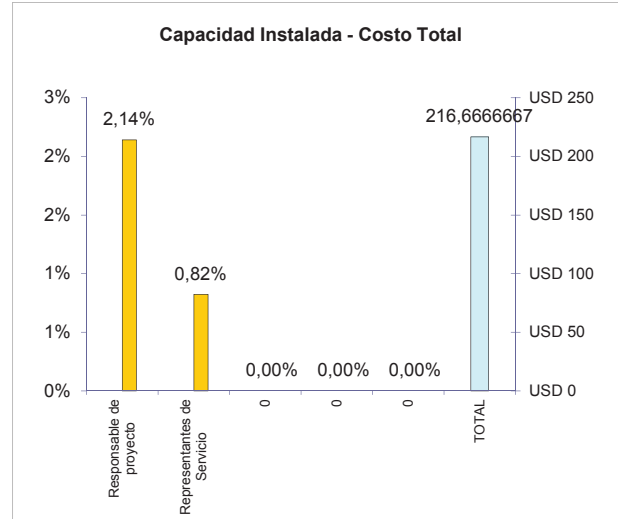
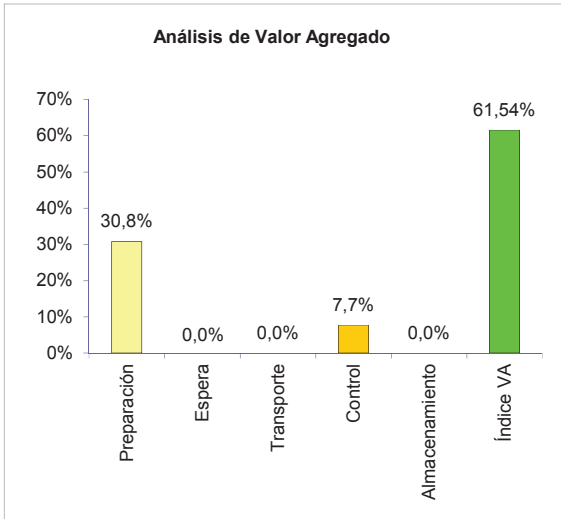
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

USD 50,00														COSTO HORA - RECURSO															
N°	VAR	EVA												Responsible de proyecto	Representantes de Servicio										CA				
					ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM																			
1		X			Planeación de estudio de mercado	VAR 480	Y	0.1	1	40.0				X											33,33				
2		X			Definir el Mercado	VAR 480	Y	0.1	1	40.0					X										33,67				
3	X				Determinar el Perfil del Cliente	VAR 960	Y	0.1	1	80.0				X											67,33				
4			X		Investigación y análisis de la competencia	SVA 960	Y	0.1	1	80.0				X											67,33				
5				X	Evaluación del Estudio de Mercado	SVA 240	Y	0.1	1	20.0				X											16,67				
6																													
7																													
8																													
9																													
10																													
11																													
12																													
13																													
14																													
15																													
16																													
17																													
18																													
19																													
20																													
														4,33 h	1,67 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	6,00 h	
														2,14%	0,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,97%	
														216,67															216,67

Cuadro B. 5. Análisis del Subproceso Estudio de Mercado

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Estudio de Mercado



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	30,8%	16,0
2	Valor Agregado Empresarial	30,8%	16,0
3	Preparación	30,8%	16,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	7,7%	4,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	61,54%	
9	TIEMPO DE CICLO	52,00 h	
10	TVA	32,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	52,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable de proyec	4,33	2,14%	216,67
Representantes de Ser	1,67	0,82%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	6,00 h		USD 216,67

Cuadro B. 6. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Estudio de Mercado

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTIÓN DE NEGOCIOS**
 Subproceso: **Planificación Estratégica de la Relación con el Cliente**
 Responsable: **Gerente Nacional de Negocios**

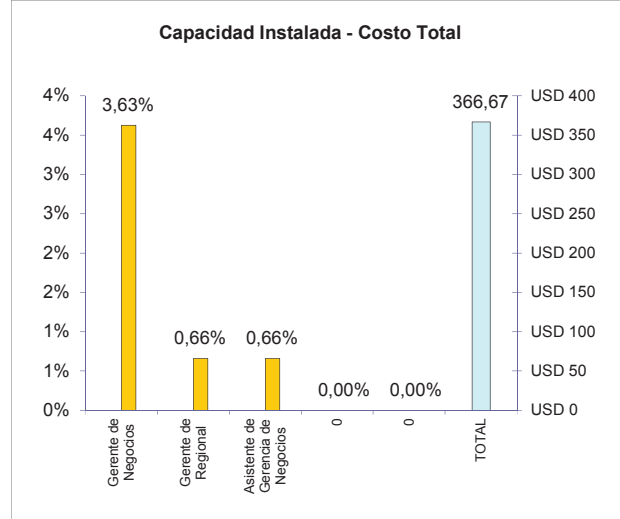
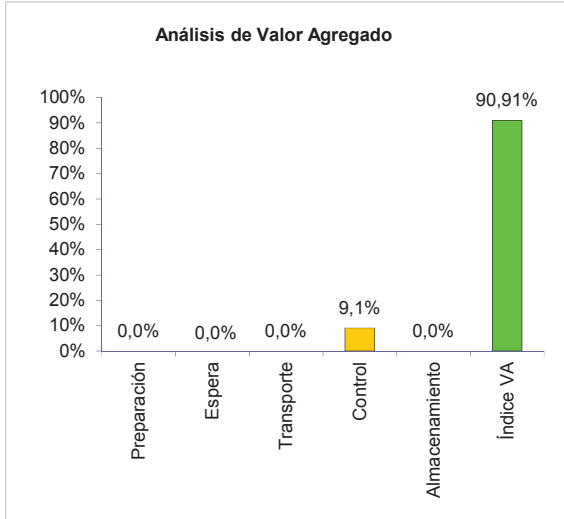
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

N°	VAR	EVA	▲	🏠	👉	📁	ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	COSTO HORA - RECURSO				CA					
													Gerente de Negocios	Gerente de Regional	Asistente de Gerencia de Negocios	USD 50,00						
1	X						Elaborar Plan Estratégico del Negocios	VAR 2400	Y	0.1	1	200.0	X					166.67				
2		X					Gestionar Información de clientes Potenciales	VAR 2400	Y	0.1	1	200.0	X	X				168.89				
3					X		Medir el desempeño del PEN	SVA 480	Y	0.1	1	40.0	X	X				33.76				
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
													7.33 h	1.33 h	1.33 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	10.00 h
													3.63%	0.66%	0.66%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.94%
													366.67									366.67

Cuadro B. 7. Análisis del Subproceso Planificación Estratégica de la Relación con el Cliente

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Planificación Estratégica de la Relación con el Cliente



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	45,5%	40,0
2	Valor Agregado Empresarial	45,5%	40,0
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	9,1%	8,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	90,91%	
9	TIEMPO DE CICLO	88,00 h	
10	TVA	80,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	88,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente de Negocios	7,33	3,63%	366,67
Gerente de Regional	1,33	0,66%	
Asistente de Gerencia de Negocios	1,33	0,66%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	10,00 h		USD 366,67

Cuadro B. 8. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Planificación Estratégica de la Relación con el Cliente

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTIÓN DE NEGOCIOS**
 Subproceso: **Gestión de Mercadeo**
 Responsable: **Gerente Regional**

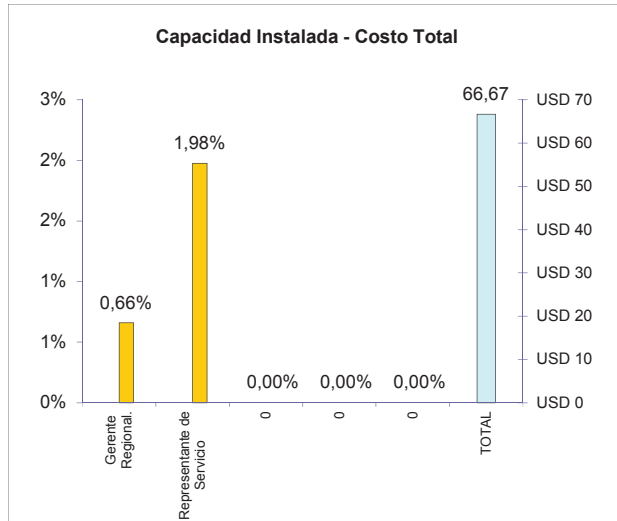
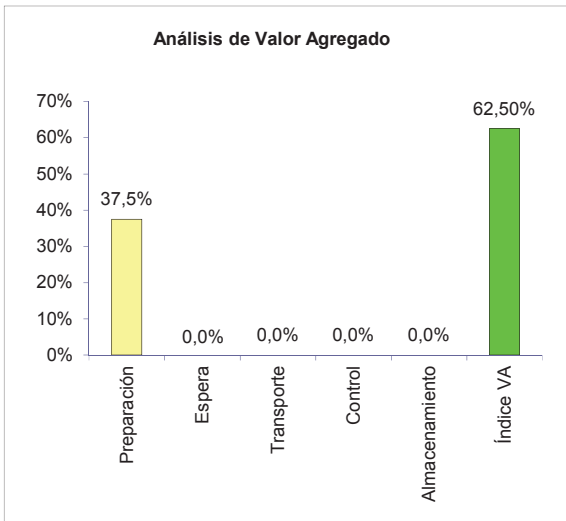
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

COSTO HORA - RECURSO																				
N°	VAR	EVA				ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	Gerente Regional.	Representante de Servicio	CA						
1	X					Ejecutar Plan Visitas	2400	Y	0.1	1	200.0		X	3.33						
2		X				Elaboración de Oferta Definitiva	S/A	Y	0.1	1	80.0	X		66.67						
3		X				Consolidación y Procesamiento de Información	S/A	Y	0.1	1	40.0		X	0.67						
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
USD 50,00																				
												1,33 h	4,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	5,33 h	
												0,66%	1,98%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,64%
												66,67							66,67	

Cuadro B. 9. Análisis del Subproceso Gestión de Mercadeo

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Gestión de Mercadeo**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	62,5%	40,0
3	Preparación	37,5%	24,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	62,50%	
9	TIEMPO DE CICLO	64,00 h	
10	TVA	40,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	64,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente Regional.	1,33	0,66%	66,67
Representante de Servi	4,00	1,98%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	5,33 h		USD 66,67

Cuadro B. 10. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Gestión de Mercadeo

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTIÓN DE NEGOCIOS**
 Subproceso: **Venta de Servicios**
 Responsable: **Gerente Regional**

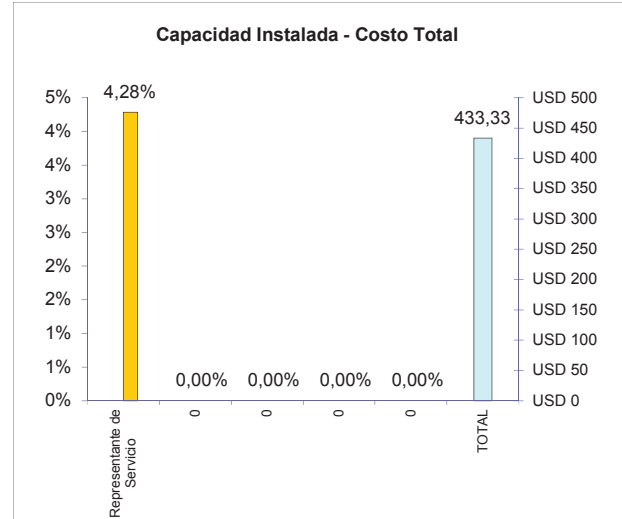
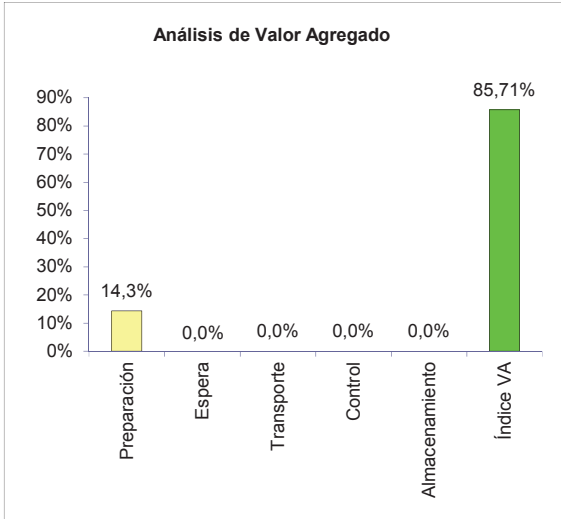
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

COSTO HORA - RECURSO														
N°	VAR	EVA				ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	Representante de Servicio	CA	
1		X				Realización de la Venta de Servicios	VAR 2400	Y	0.1	1	200.0	X	166.67	
2	X					Oferta de Servicios Adicionales a los contratados	VAR 480	t	0.3	1	160.0	X	133.33	
3		X				Determinación y Revisión de los Requerimientos del Cliente	SVA 480	t	0.3	1	160.0	X	133.33	
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
							8.67 h	0.00%	0.00 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	0.00 h	8.67 h
							4.28%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.28%
							433.33						433.33	

Cuadro B. 11. Análisis del Subproceso Venta de Servicios

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Venta de Servicios**



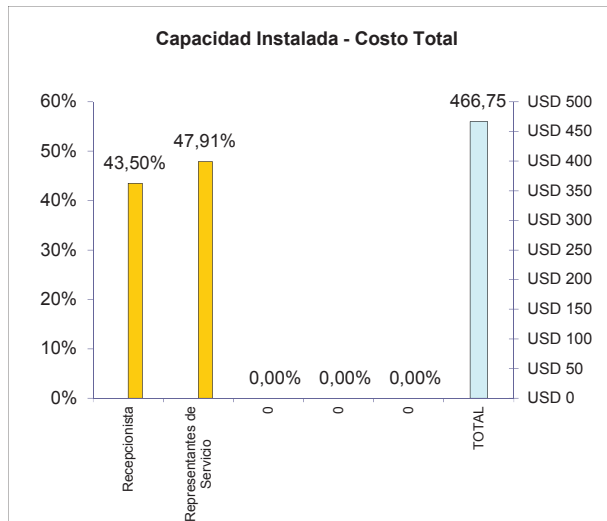
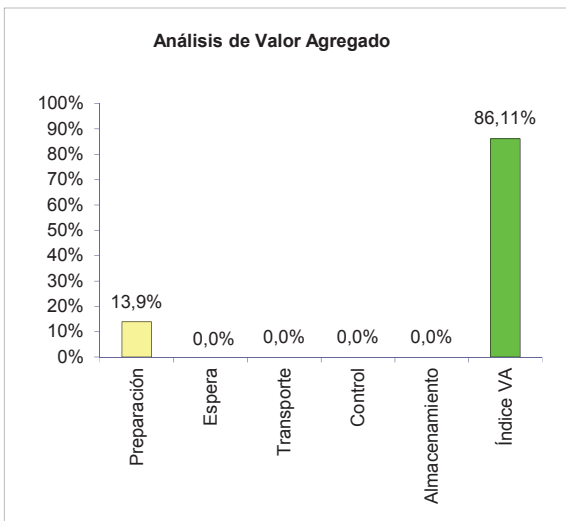
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	14,3%	8,0
2	Valor Agregado Empresarial	71,4%	40,0
3	Preparación	14,3%	8,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	85,71%	
9	TIEMPO DE CICLO	56,00 h	
10	TVA	48,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	56,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Representante de Servi	8,67	4,28%	433,33
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	8,67 h		USD 433,33

Cuadro B. 12. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Venta de Servicios

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Admisión de Postulantes



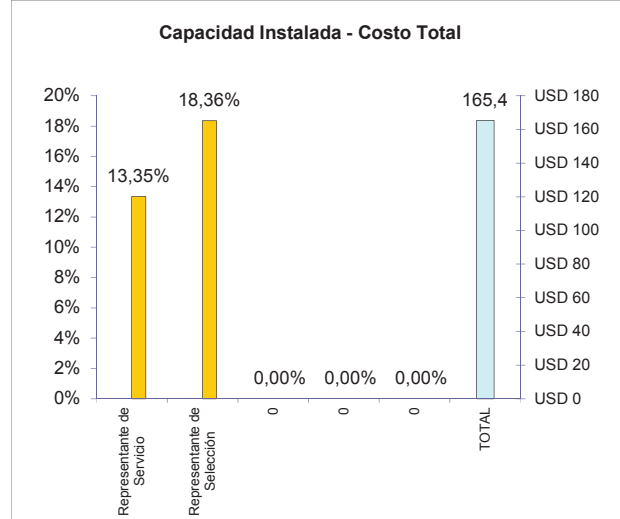
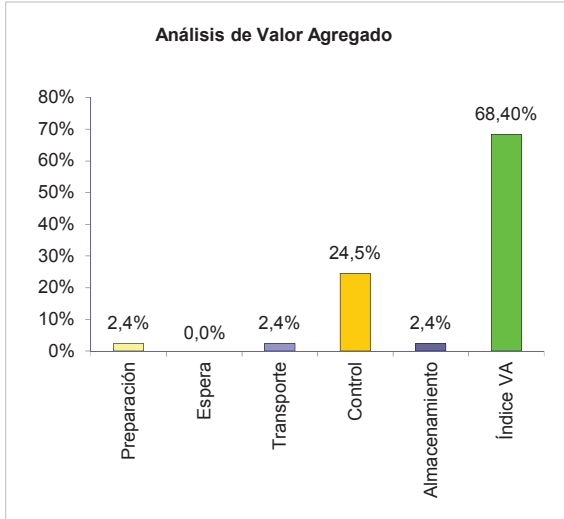
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	55,6%	5,0
2	Valor Agregado Empresarial	30,6%	2,8
3	Preparación	13,9%	1,3
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	86,11%	
9	TIEMPO DE CICLO	9,00 h	
10	TVA	7,75 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	9,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Recepcionista	88,00	43,50%	176,00
Representantes de Ser	96,92	47,91%	290,75
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	184,92 h		USD 466,75

Cuadro B. 14. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Admisión de Postulantes

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Gestión de Pedidos**



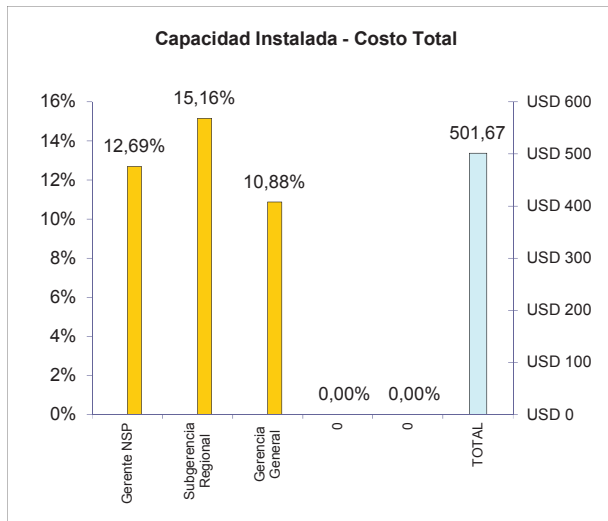
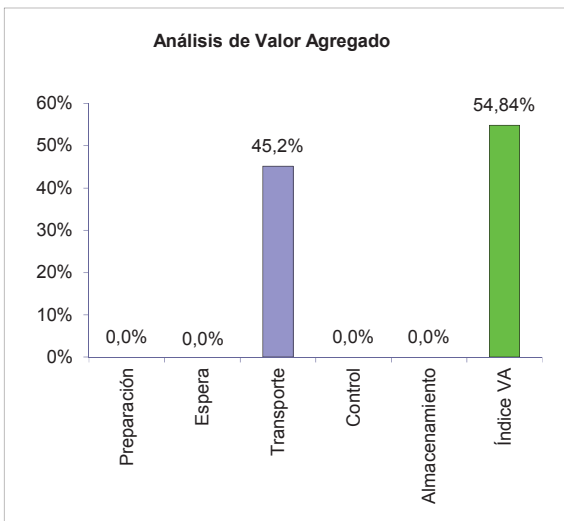
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	23,6%	0,8
2	Valor Agregado Empresarial	44,8%	1,6
3	Preparación	2,4%	0,1
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	2,4%	0,1
6	Control	24,5%	0,9
7	Almacenamiento	2,4%	0,1
8	Índice VA	68,40%	
9	TIEMPO DE CICLO	3,53 h	
10	TVA	2,42 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	3,53 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Representante de Servi	27,00	13,35%	54,00
Representante de Selec	37,13	18,36%	111,40
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	64,13 h		USD 165,40

Cuadro B. 16. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Gestión de Pedidos

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Medición de la Calidad del Servicio**



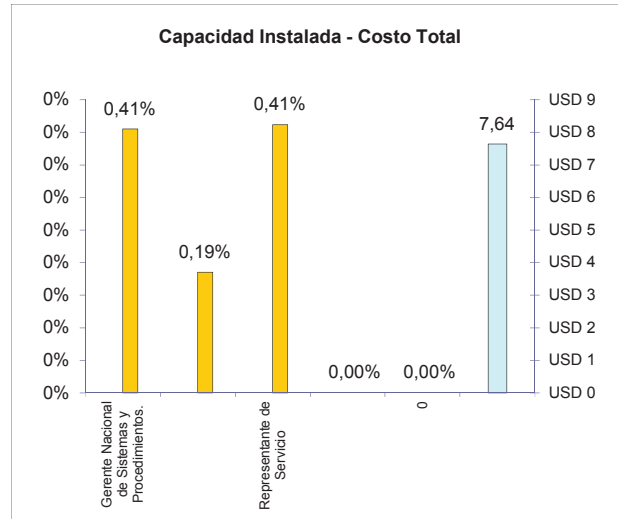
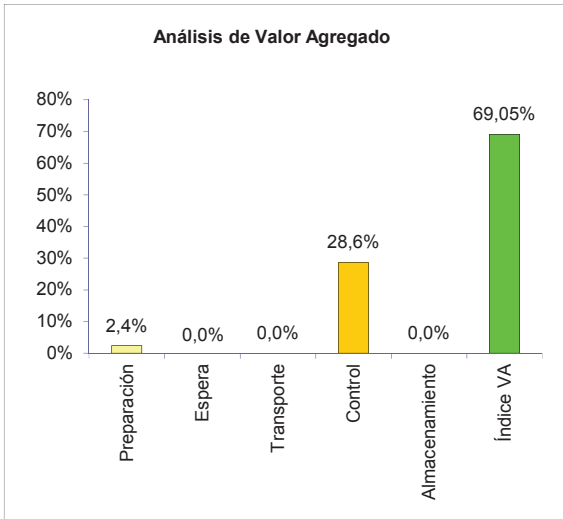
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	48,4%	1,3
2	Valor Agregado Empresarial	6,5%	0,2
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	45,2%	1,2
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	54,84%	
9	TIEMPO DE CICLO	2,58 h	
10	TVA	1,42 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	2,58 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente NSP	25,67	12,69%	128,33
Subgerencia Regional	30,67	15,16%	153,33
Gerencia General	22,00	10,88%	220,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	78,33 h		USD 501,67

Cuadro B. 18. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Medición de la Calidad del Servicio

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Evaluación de Desempeño del Empleado



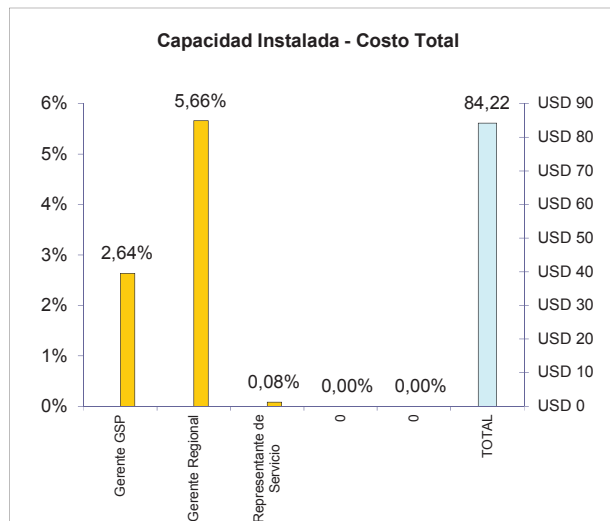
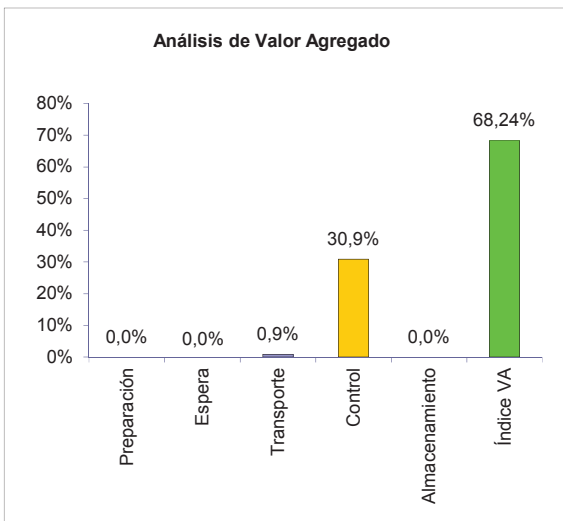
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	35,7%	1,3
2	Valor Agregado Empresarial	33,3%	1,2
3	Preparación	2,4%	0,1
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	28,6%	1,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	69,05%	
9	TIEMPO DE CICLO	3,50 h	
10	TVA	2,42 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	3,50 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente Nacional de Si	0,82	0,41%	4,10
Gerente Regional	0,38	0,19%	1,88
Representante de Servi	0,83	0,41%	1,67
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	2,03 h		USD 7,64

Cuadro B. 20. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Evaluación de Desempeño del Empleado

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Evaluación de la Satisfacción Laboral**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	6,4%	5,0
2	Valor Agregado Empresarial	61,8%	48,0
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,9%	0,7
6	Control	30,9%	24,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	68,24%	
9	TIEMPO DE CICLO	77,67 h	
10	TVA	53,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	77,67 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente GSP	5,33	2,64%	26,67
Gerente Regional	11,44	5,66%	57,22
Representante de Servi	0,17	0,08%	0,33
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	16,94 h		USD 84,22

Cuadro B. 22. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Evaluación de la Satisfacción Laboral

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **PROVISION DE PERSONAL TEMPORAL**
 Subproceso: **Procesamiento de Nomina**
 Responsable: **Representante Servicios**

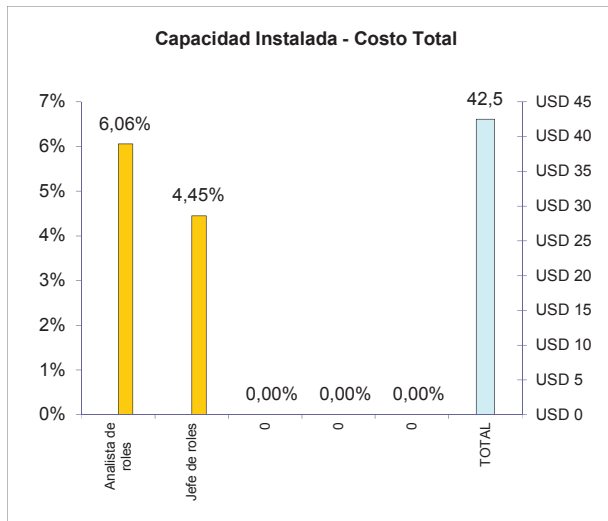
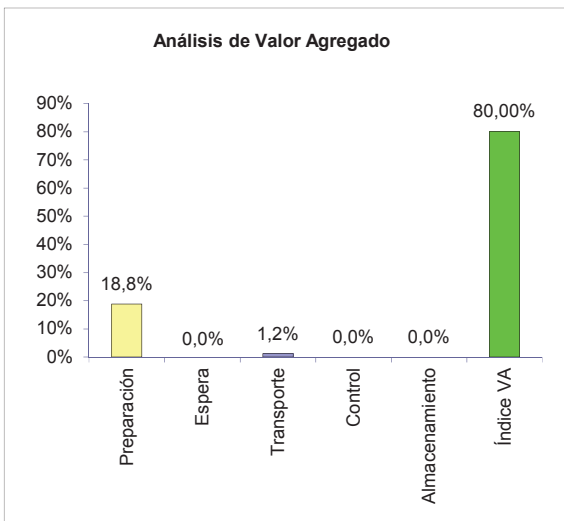
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

N°	VAR	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	COSTO HORA - RECURSO		CA			
																				USD 2,00	USD 2,00				
1		X																					16,00		
2																								0,50	
3			X																					8,00	
4		X																						2,00	
5		X																						16,00	
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
13																									
14																									
15																									
16																									
17																									
18																									
19																									
20																									
											12,25 h	9,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	21,25 h	
											6,06%	4,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,50%
											24,50	18,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42,50

Cuadro B. 23. Análisis del Subproceso Procesamiento de Nomina

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Procesamiento de Nomina**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	80,0%	17,0
3	Preparación	18,8%	4,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	1,2%	0,3
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	80,00%	
9	TIEMPO DE CICLO	21,25 h	
10	TVA	17,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	21,25 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Analista de roles	12,25	6,06%	24,50
Jefe de roles	9,00	4,45%	18,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	21,25 h		USD 42,50

Cuadro B. 24. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Procesamiento de Nomina

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: Desarrollo Nuevos Servicios
 Subproceso: Diseño de nuevos servicios
 Responsable: Representante Servicios

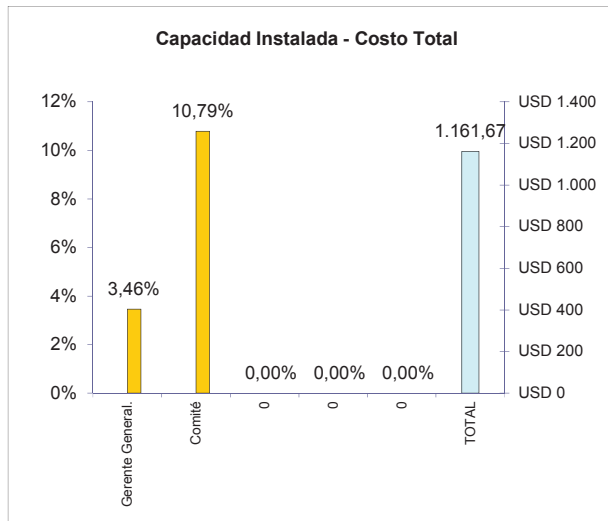
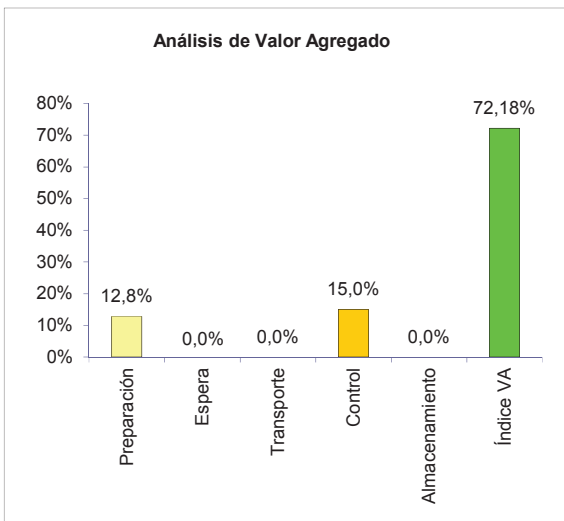
Jornada Laboral: 8
 Eficiencia: 87%
 Mes: 22

N°	VAR	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	COSTO HORA - RECURSO																																																																					
																				USD 10,00	USD 50,00																																																																				
1																					USD 2,00	CA																																																																			
2																																																																																									
3																																																																																									
4																																																																																									
5																																																																																									
6																																																																																									
7																																																																																									
8																																																																																									
9																																																																																									
10																																																																																									
11																																																																																									
12																																																																																									
13																																																																																									
14																																																																																									
15																																																																																									
16																																																																																									
17																																																																																									
18																																																																																									
19																																																																																									
20																																																																																									
<table border="1"> <tr> <td>7,00 h</td> <td>21,83 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>0,00 h</td> <td>26,83 h</td> </tr> <tr> <td>3,46%</td> <td>10,79%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>0,00%</td> <td>14,26%</td> </tr> <tr> <td>70,00</td> <td>1091,67</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> <td>1161,67</td> </tr> </table>																					7,00 h	21,83 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	26,83 h	3,46%	10,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,26%	70,00	1091,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1161,67
7,00 h	21,83 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	26,83 h																																																																			
3,46%	10,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,26%																																																																			
70,00	1091,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1161,67																																																																			

Cuadro B. 25. Análisis del Subproceso Diseño de Nuevos Servicios

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Diseño de nuevos servicios**



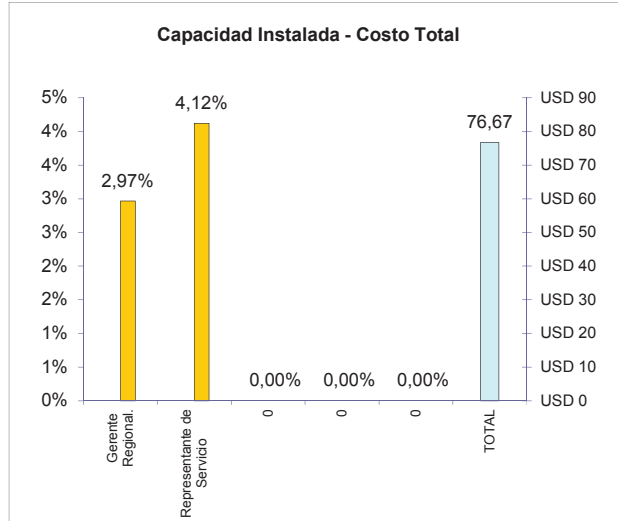
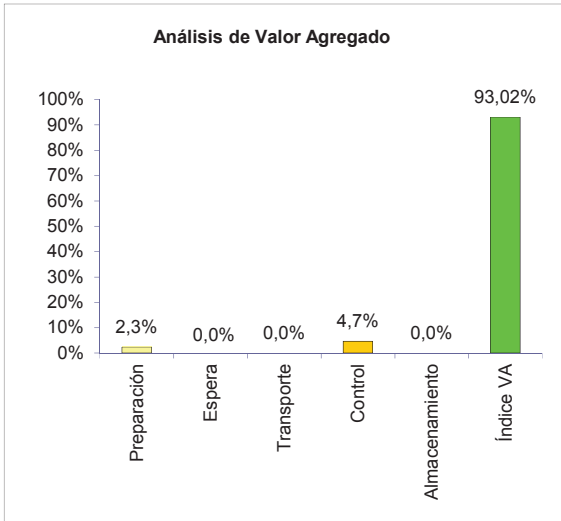
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	72,2%	96,0
3	Preparación	12,8%	17,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	15,0%	20,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	72,18%	
9	TIEMPO DE CICLO	133,00 h	
10	TVA	96,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	133,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente General.	7,00	3,46%	70,00
Comité	21,83	10,79%	1091,67
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	28,83 h		USD 1.161,67

Cuadro B. 26. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Diseño de Nuevos Servicios

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Atención al Cliente**



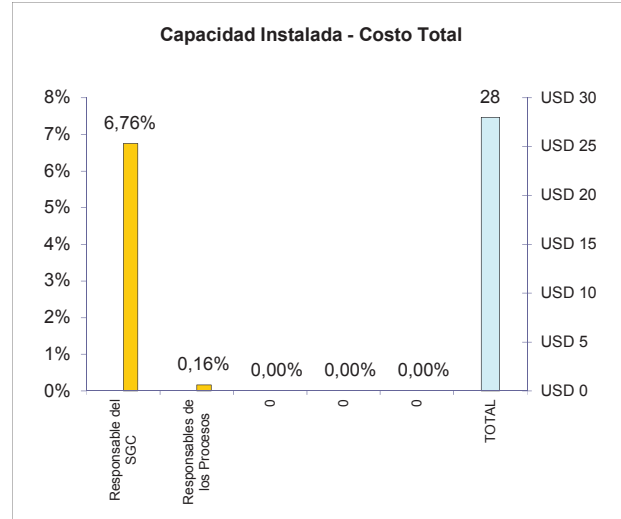
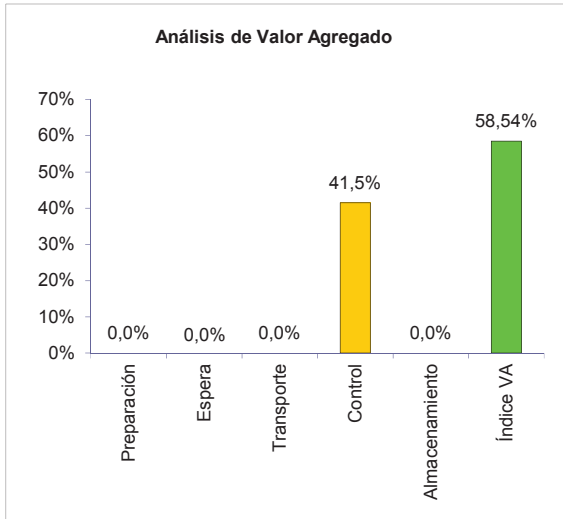
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	18,6%	16,0
2	Valor Agregado Empresarial	74,4%	64,0
3	Preparación	2,3%	2,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	4,7%	4,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	93,02%	
9	TIEMPO DE CICLO	86,00 h	
10	TVA	80,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	86,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente Regional.	6,00	2,97%	60,00
Representante de Servi	8,33	4,12%	16,67
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	14,33 h		USD 76,67

Cuadro B. 28. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Atención al Cliente

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Control de Servicio No Conforme**



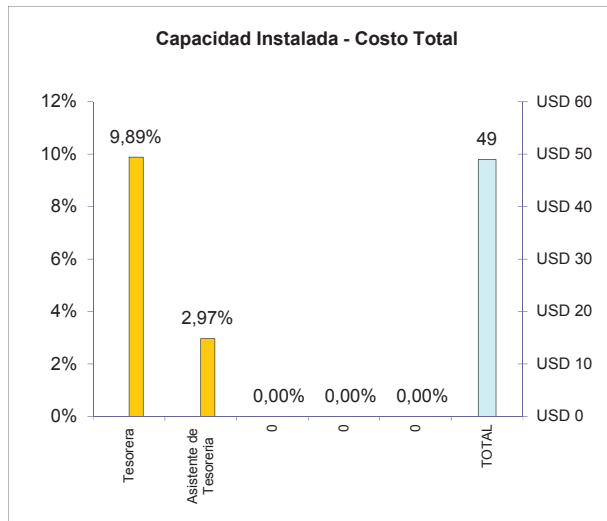
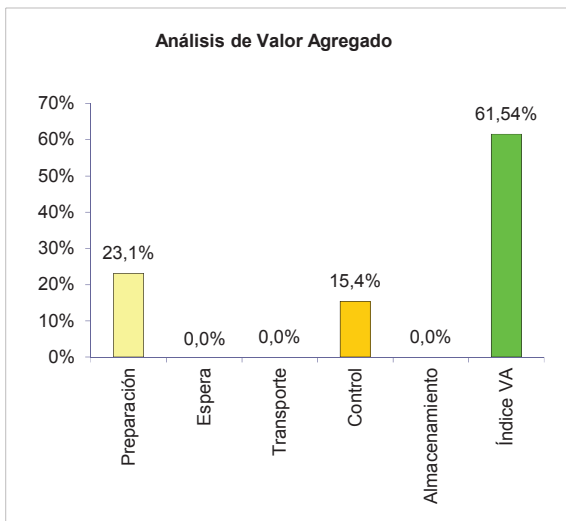
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	58,5%	24,0
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	41,5%	17,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	58,54%	
9	TIEMPO DE CICLO	41,00 h	
10	TVA	24,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	41,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC	13,67	6,76%	27,33
Responsables de los Pr	0,33	0,16%	0,67
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	14,00 h		USD 28,00

Cuadro B. 30. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Control de Servicio No Conforme

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Elaboracion y control del flujo de caja**



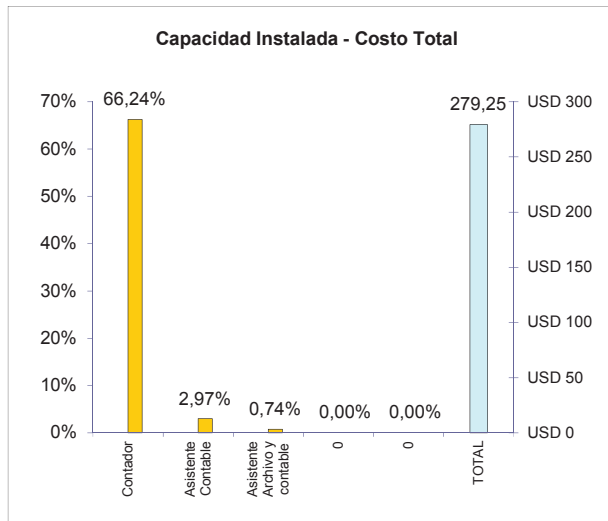
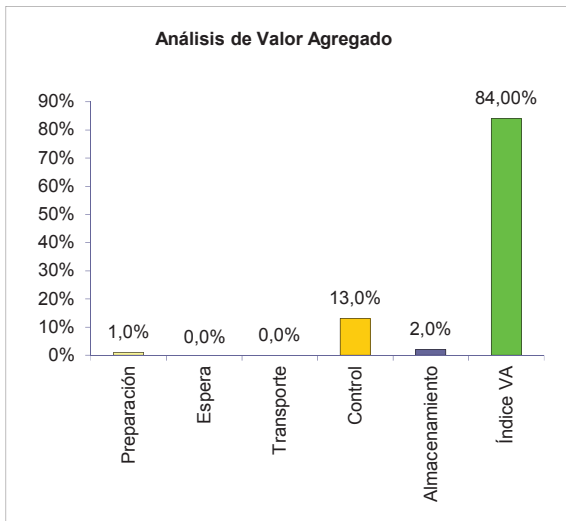
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	61,5%	16,0
3	Preparación	23,1%	6,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	15,4%	4,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	61,54%	
9	TIEMPO DE CICLO	26,00 h	
10	TVA	16,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	26,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Tesorera	20,00	9,89%	40,00
Asistente de Tesoreria	6,00	2,97%	9,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	26,00 h		USD 49,00

Cuadro B. 32. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Elaboracion y control del flujo de caja

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Gestión Contable**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	4,0%	2,0
2	Valor Agregado Empresarial	80,0%	40,0
3	Preparación	1,0%	0,5
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	13,0%	6,5
7	Almacenamiento	2,0%	1,0
8	Índice VA	84,00%	
9	TIEMPO DE CICLO	50,00 h	
10	TVA	42,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	50,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Contador	134,00	66,24%	268,00
Asistente Contable	6,00	2,97%	9,00
Asistente Archivo y con	1,50	0,74%	2,25
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	141,50 h		USD 279,25

Cuadro B. 34. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Gestión Contable

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTION FINANCIERA**
 Subproceso: **Gestión de cobro**
 Responsable: **Contador**

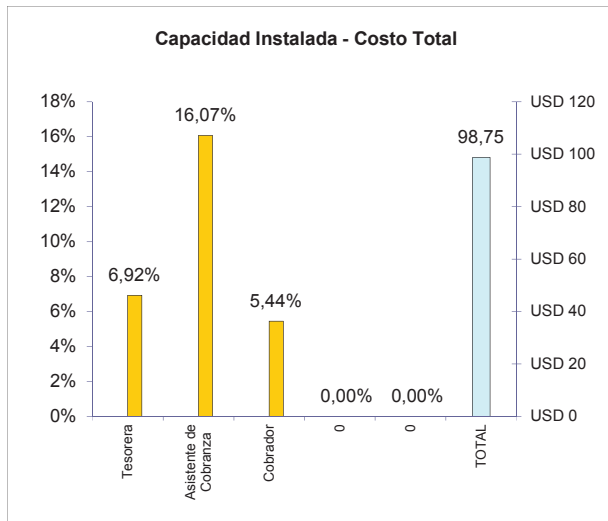
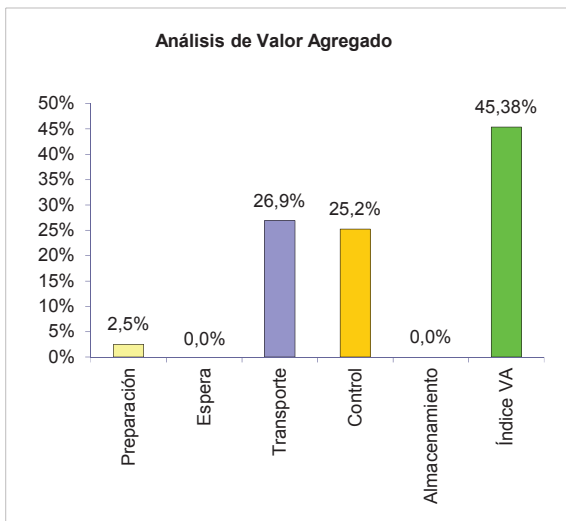
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

N°	VAR	EVA	🏠	👉	📁	📄	ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	COSTO HORA - RECURSO				CA			
													USD 2,00	USD 1,50	USD 2,00	USD 2,00				
1	X						Planificación de la cobranza	VAR 480	m	1.0	1	480.0						12.00		
2		X					Recepción de documentos	SVA 960	m	1.0	1	960.0						24.00		
3			X				Verificación de pago con el cliente	SVA 480	m	1.0	1	480.0						16.00		
4	X						Elaborar Hoja de Ruta	VAR 120	m	1.0	1	120.0						3.00		
5	X						Realizar cobro al cliente	VAR 480	m	1.0	1	480.0						16.00		
6	X		X				Verificar Hoja de Ruta, cheques, retenciones	VAR 120	m	1.0	1	120.0						4.00		
7	X						Elaborar Reporte de Cobranza	VAR 120	m	1.0	1	120.0						4.00		
8	X						Depósito de la Cobranza	VAR 60	m	1.0	1	60.0						1.50		
9		X					Cuadrar valor del cheque contra facturas canceladas	SVA 120	m	1.0	1	120.0						4.00		
10	X						Elaboración del Recibo de Cobro por operadora	VAR 240	m	1.0	1	240.0						6.00		
11			X				Revisión del Recibo de Cobro	SVA 60	m	1.0	1	60.0						2.00		
12		X					Ingreso de Recibos de Cobro al sistema	SVA 60	m	1.0	1	60.0						1.50		
13		X					Ingreso de depósitos al sistema	SVA 30	m	1.0	1	30.0						0.75		
14			X				Cruce del Recibo de Cobro con el depósito	SVA 120	m	1.0	1	120.0						4.00		
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
								14,00 h				11,00 h				0,00 h	0,00 h	0,00 h	57,50 h	
								6,92%				16,07%			5,44%			0,00%	0,00%	28,42%
								28,00				48,75			22,00					98,75

Cuadro B. 35. Análisis del Subproceso Gestión de cobro

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Gestión de cobro**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	6,7%	4,0
2	Valor Agregado Empresarial	38,7%	23,0
3	Preparación	2,5%	1,5
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	26,9%	16,0
6	Control	25,2%	15,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	45,38%	
9	TIEMPO DE CICLO	59,50 h	
10	TVA	27,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	59,50 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Tesorera	14,00	6,92%	28,00
Asistente de Cobranza	32,50	16,07%	48,75
Cobrador	11,00	5,44%	22,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	57,50 h		USD 98,75

Cuadro B. 36. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Gestión de cobro

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **GESTION FINANCIERA**
 Subproceso: **Gestión de pago**
 Responsable: **Asistente de Cobranzas**

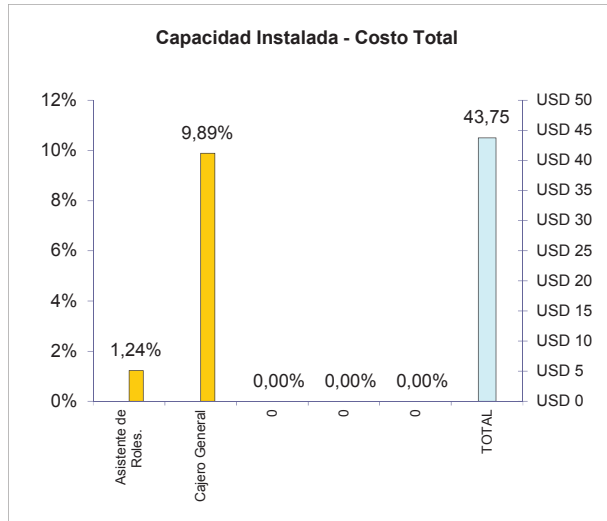
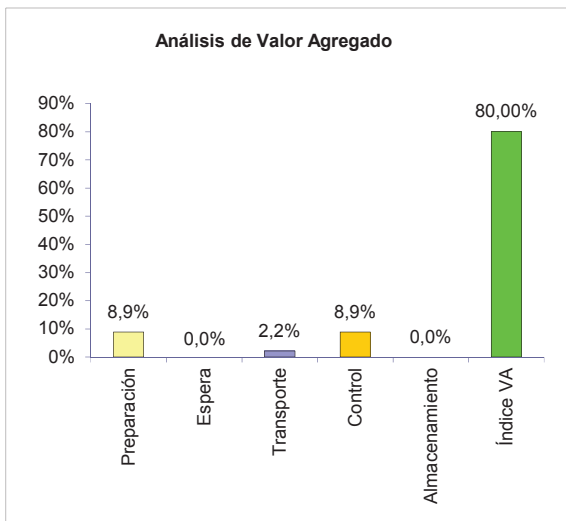
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

N°	VAR	EVA	🏠	📦	📄	ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	COSTO HORA - RECURSO			CA					
												USD 1,50	USD 2,00	USD 2,00						
1						Recepción de pedido de cheque	SVA 30	m	1.0	1	30,0				0,75					
2						Ingreso de datos al sistema	SVA 120	m	1.0	1	120,0				3,00					
3						Revisión de pagos	SVA 60	m	1.0	1	60,0		X		2,00					
4		X				Ejecución del pago a temporarios y proveedores	VAR 960	m	1.0	1	960,0		X		32,00					
5		X				Anulación de cheques	VAR 120	m	1.0	1	120,0		X		4,00					
6						Administración de cheques	SVA 60	m	1.0	1	60,0		X		2,00					
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
												2,50 h	20,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	22,50 h	
												1,24%	9,89%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,12%
												3,75	40,00	0,00						43,75

Cuadro B. 37. Análisis del Subproceso Gestión de pago

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Gestión de pago**



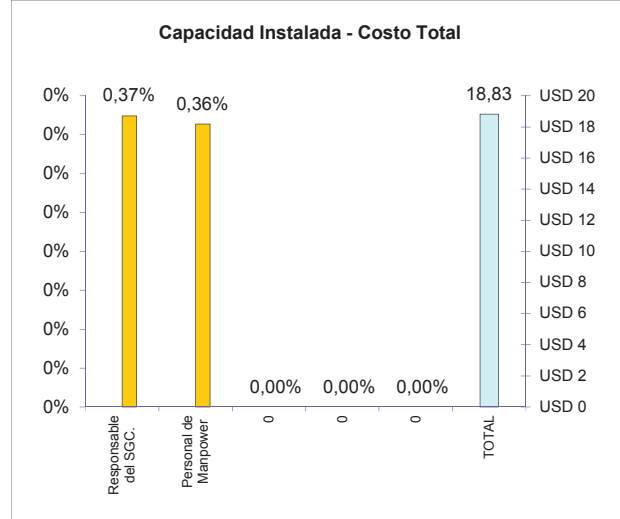
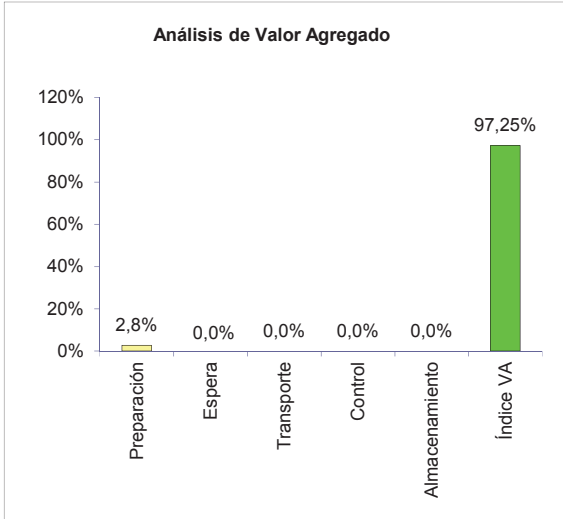
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	80,0%	18,0
3	Preparación	8,9%	2,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	2,2%	0,5
6	Control	8,9%	2,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	80,00%	
9	TIEMPO DE CICLO	22,50 h	
10	TVA	18,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	22,50 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Asistente de Roles.	2,50	1,24%	3,75
Cajero General	20,00	9,89%	40,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	22,50 h		USD 43,75

Cuadro B. 38. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Gestión de pago

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Elaboración de Documentos**



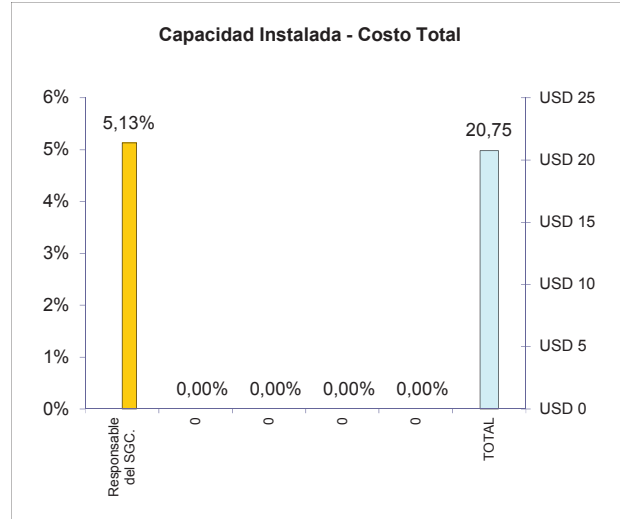
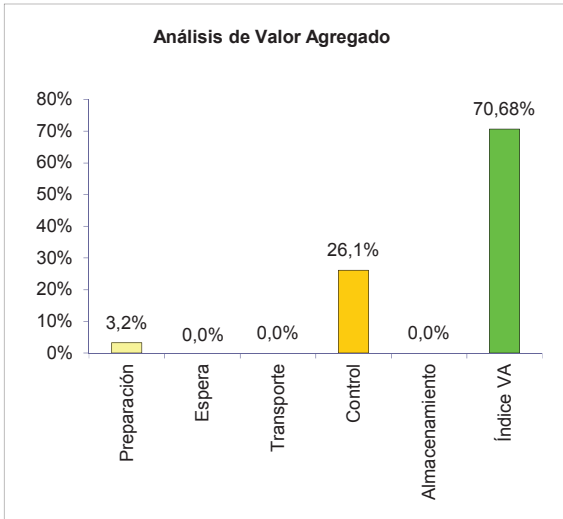
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	97,2%	8,8
3	Preparación	2,8%	0,3
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	0,0%	0,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	97,25%	
9	TIEMPO DE CICLO	9,08 h	
10	TVA	8,83 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	9,08 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC.	0,76	0,37%	17,91
Personal de Manpower	0,74	0,36%	0,92
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	1,49 h		USD 18,83

Cuadro B. 40. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Elaboración de Documentos

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Control de Documentos**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	32,1%	40,0
2	Valor Agregado Empresarial	38,6%	48,0
3	Preparación	3,2%	4,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	26,1%	32,5
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	70,68%	
9	TIEMPO DE CICLO	124,50 h	
10	TVA	88,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	124,50 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC.	10,38	5,13%	20,75
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
0	0,00	0,00%	
TOTAL	10,38 h		USD 20,75

Cuadro B. 42. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Control de Documentos

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: **ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**
 Subproceso: **Control de Registros**
 Responsable: **Responsable del SGC**

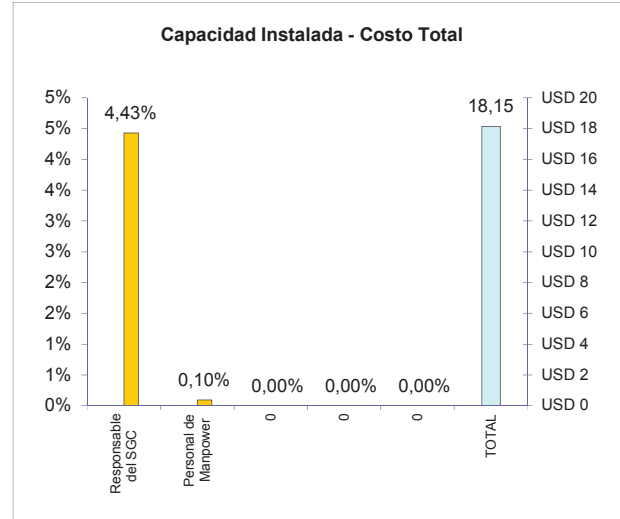
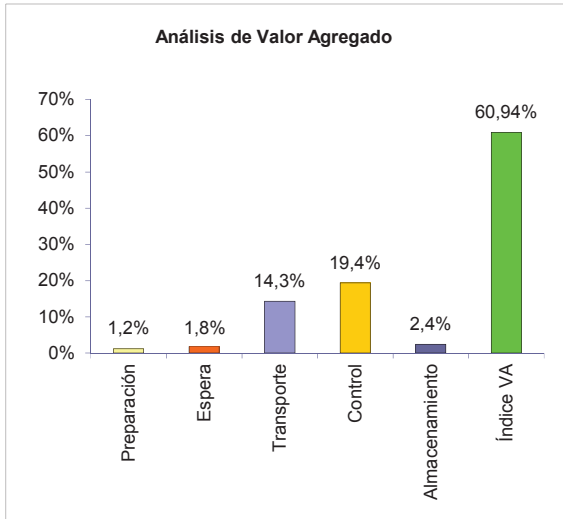
Jornada Laboral: **8**
 Eficiencia: **87%**
 Mes: **22**

N°	VAR	EVA	Iconos	ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	Responsable del SGC	Personal de Manpower	COSTO HORA - RECURSO		CA					
												USD 2,00	USD 1,25						
1				Registros del Sistema de Gestión de Calidad	SVA 240 t	0.3	1	80,0		X				2,67					
2	X			Elaboración e Identificación	VAR 480 t	0.3	1	160,0		X				5,33					
3	X			Generación	VAR 12 t	0.3	1	4,0		X				0,13					
4				Revisión y aprobación	SVA 60 t	0.3	1	20,0		X				0,67					
5		X		Acceso	SVA 10 t	0.3	1	3,3		X				0,11					
6		X		Recuperación	SVA 240 t	0.3	1	80,0		X				2,67					
7			X	Almacenamiento y Protección	SVA 25 t	0.3	1	8,3		X				0,28					
8		X		Tiempo de Retención	SVA 30 t	0.3	1	10,0		X				0,00					
9		X		Destino Final	VAR 25 t	0.3	1	8,3		X				0,28					
10		X		Elaboración e Identificación de registros electrónicos	VAR 480 t	0.3	1	160,0		X				5,33					
11			X	Protección	SVA 25 t	0.3	1	8,3		X				0,28					
12			X	Archivo	SVA 15 t	0.3	1	5,0		X				0,17					
13		X		Acceso	SVA 10 t	0.3	1	3,3			X			0,07					
14		X		Destino final	VAR 25 t	0.3	1	8,3			X			0,17					
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
											8,96 h	0,19 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	9,15 h	
											4,43%	0,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,52%
											17,91	0,24	0,00						18,15

Cuadro B. 43. Análisis del Subproceso Control de Registros

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Control de Registros**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	60,9%	17,0
3	Preparación	1,2%	0,3
4	Espera	1,8%	0,5
5	Transporte	14,3%	4,0
6	Control	19,4%	5,4
7	Almacenamiento	2,4%	0,7
8	Índice VA	60,94%	
9	TIEMPO DE CICLO	27,95 h	
10	TVA	17,03 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	27,45 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC	8,96	4,43%	17,91
Personal de Manpower	0,19	0,10%	0,24
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	9,15 h		USD 18,15

Cuadro B. 44. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Control de Registros

ANÁLISIS DE PROCESOS

Proceso: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
 Subproceso: Realización de Auditorías
 Responsable: Responsable del SGC

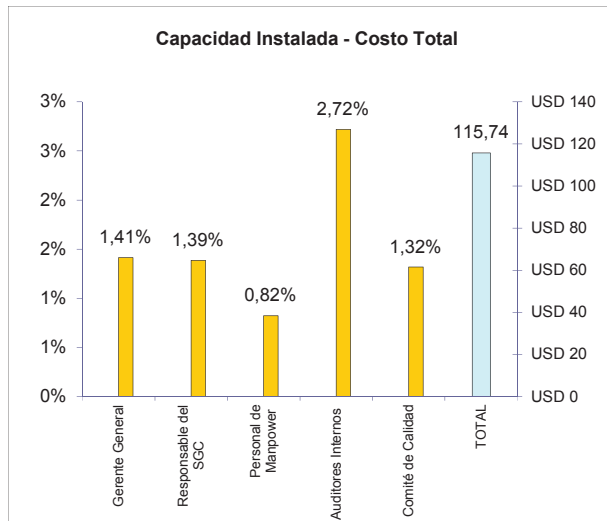
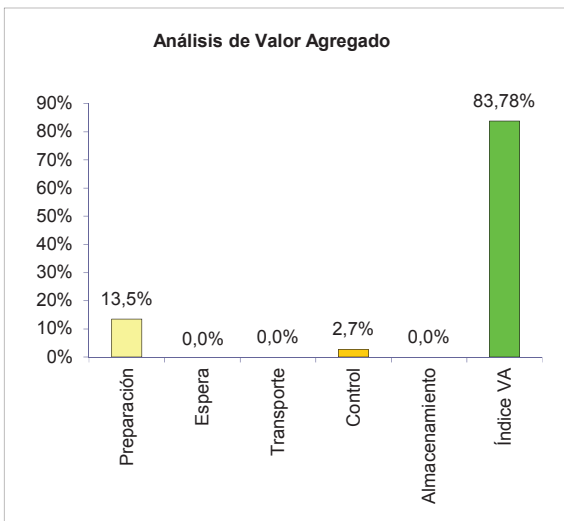
Jornada Laboral: 8
 Eficiencia: 87%
 Mes: 22

N°	VAR	EVA	Iconos	ACTIVIDAD	TU	FR	FFR	V	TM	Gerente General	Responsable del SGC	Personal de Manpower	Audidores Internos	Comité de Calidad	COSTO HORA - RECURSO		CA		
															USD 10,00	USD 20,00			
1	X			Planificación de la Auditoría	VAR 240 \$	S	0,2	1	40,0				X				3,33		
2		X		Reunión de Apertura	SVA 10 \$	S	0,2	1	1,7	X							0,28		
3	X			Desarrollo de la Auditoría	VAR 480 \$	S	0,2	1	80,0	X	X	X	X	X			50,33		
4		X		Reunión Inicial de Enlace	SVA 30 \$	S	0,2	1	5,0		X						0,13		
5		X		Reunión de Retroalimentación	SVA 10 \$	S	0,2	1	1,7		X						0,04		
6		X		Reunión Final de Enlace	SVA 240 \$	S	0,2	1	40,0		X		X				3,33		
7	X			Elaboración de Informe de los Resultados	VAR 60 \$	S	0,2	1	10,0				X				0,83		
8		X		Reunión de Cierre	SVA 10 \$	S	0,2	1	1,7		X						0,04		
9	X			Análisis de Causa y Acciones Correctivas	VAR 120 \$	S	0,2	1	20,0	X		X					0,42		
10				Verificación de las Acciones Correctivas	SVA 60 \$	S	0,2	1	10,0	X							1,67		
11	X			Eficacia de las Auditorías y Acciones Correctivas	VAR 480 \$	S	0,2	1	80,0	X	X		X	X			48,67		
12	X			Auditorías Externas	VAR 480 \$	S	0,2	1	80,0				X				6,67		
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
											2,86 h	2,81 h	1,67 h	5,50 h	2,67 h	0,00 h	0,00 h	0,00 h	15,50 h
											1,41%	1,39%	0,82%	2,72%	1,32%	0,00%	0,00%	0,00%	7,66%
											28,61	4,21	2,08	27,80	53,33				115,74

Cuadro B. 45. Análisis del Subproceso Realización de Auditorías

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: Realización de Auditorías



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	21,6%	8,0
2	Valor Agregado Empresarial	62,2%	23,0
3	Preparación	13,5%	5,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	2,7%	1,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	83,78%	
9	TIEMPO DE CICLO	37,00 h	
10	TVA	31,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	37,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente General	2,86	1,41%	28,61
Responsable del SGC	2,81	1,39%	4,21
Personal de Manpower	1,67	0,82%	2,08
Auditores Internos	5,50	2,72%	27,50
Comité de Calidad	2,67	1,32%	53,33
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
	0	0,00%	
TOTAL	15,50 h		USD 115,74

Cuadro B. 46. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Realización de Auditorías

ANÁLISIS DE PROCESOS

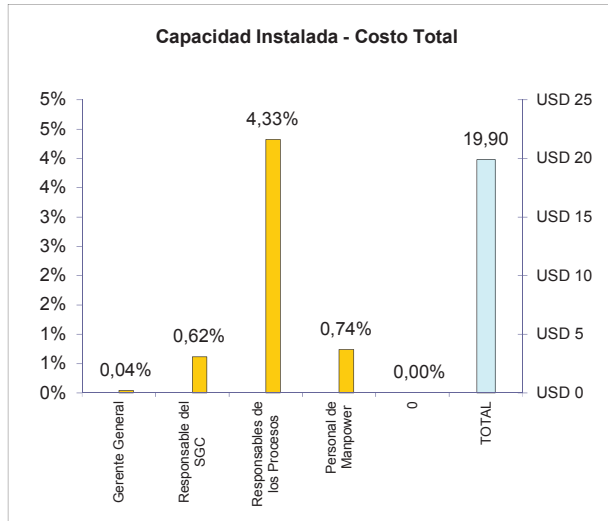
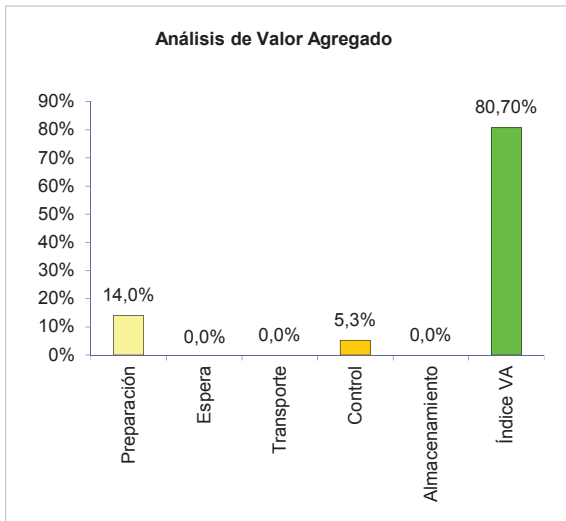
Proceso: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
 Subproceso: Acciones Correctivas
 Responsable: Responsable del SGC

Jornada Laboral: 8
 Eficiencia: 87%
 Mes: 22

N°	VAR	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	COSTO HORA - RECURSO					CA
																				USD 10,00	USD 1,50	USD 1,75	USD 2,00	USD 1,25	

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Acciones Correctivas**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	80,7%	46,0
3	Preparación	14,0%	8,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	5,3%	3,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	80,70%	
9	TIEMPO DE CICLO	57,00 h	
10	TVA	46,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	57,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente General	0,08	0,04%	0,83
Responsable del SGC	1,25	0,62%	1,88
Responsables de los Pr	8,75	4,33%	15,31
Personal de Manpower	1,50	0,74%	1,88
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
TOTAL	11,58 h		USD 19,90

Cuadro B. 48. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Acciones Correctivas

ANÁLISIS DE PROCESOS

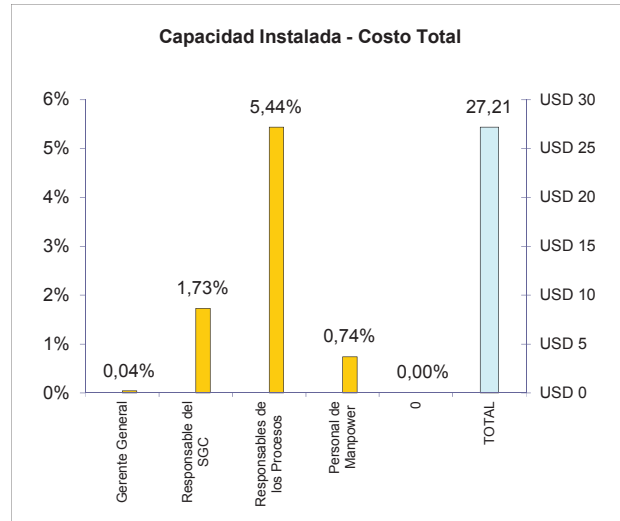
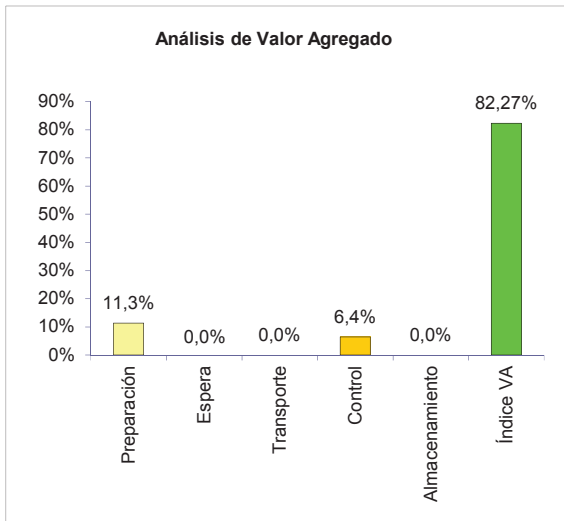
Proceso: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
 Subproceso: Acciones Preventivas
 Responsable: Responsable del SGC

Jornada Laboral: 8
 Eficiencia: 87%
 Mes: 22

N°	VAR	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA	COSTO HORA - RECURSO					CA
																				USD 10,00	USD 1,50	USD 1,75	USD 20,00	USD 1,25	
				</																					

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Acciones Preventivas**



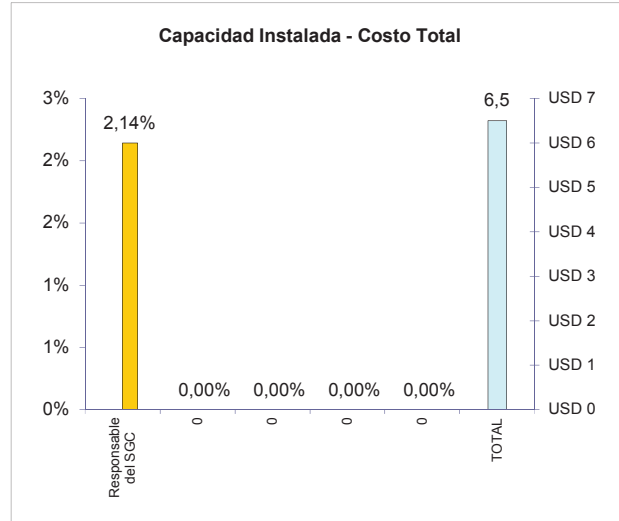
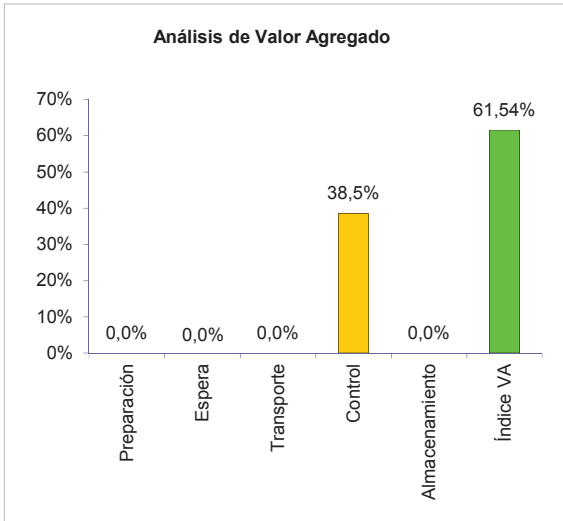
N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	82,3%	58,0
3	Preparación	11,3%	8,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	6,4%	4,5
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	82,27%	
9	TIEMPO DE CICLO		70,50 h
10	TVA		58,00 h
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO		70,50 h

RECURSO	TPM	CUP	CR
Gerente General	0,08	0,04%	0,83
Responsable del SGC	3,50	1,73%	5,25
Responsables de los Pr	11,00	5,44%	19,25
Personal de Manpower	1,50	0,74%	1,88
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
	0	0,00%	0,00
TOTAL	16,08 h		USD 27,21

Cuadro B. 50. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Acciones Preventivas

Análisis de Valor Agregado

Subproceso: **Medición y Control de Procesos**



N°	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	%	Tiempo
1	Valor Agregado Cliente	0,0%	0,0
2	Valor Agregado Empresarial	61,5%	16,0
3	Preparación	0,0%	0,0
4	Espera	0,0%	0,0
5	Transporte	0,0%	0,0
6	Control	38,5%	10,0
7	Almacenamiento	0,0%	0,0
8	Índice VA	61,54%	
9	TIEMPO DE CICLO	26,00 h	
10	TVA	16,00 h	
11	TIEMPO DE PROCESAMIENTO	26,00 h	

RECURSO	TPM	CUP	CR
Responsable del SGC	4,33	2,14%	6,50
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
0	0,00	0,00%	0,00
TOTAL	4,33 h		USD 6,50

Cuadro B. 52. Análisis de Valor Agregado del Subproceso Medición y Control de Procesos

ANEXOS C

PROCESOS PRIORIZADOS

PROCESOS PRIORIZADOS MANPOWER

PROCESOS	PMR
PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo	4,44%
PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral	4,33%
PE-MPGN211 Estudio de Mercado	4,13%
PE-MPRC241 Atención al Cliente	4,13%
PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito	4,13%
PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones	4,13%
PE-MPGF314 Gestión de cobro	4,03%
PE-MPGN214 Venta de Servicios	3,93%
PE-MPGF315 Gestión de pago	3,93%
PE-MPPT221 Admisión de postulantes	3,73%
PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado	3,73%
PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina	3,73%
PE-MPGS321 Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios	3,73%
PE-MPGF313 Gestión Contable	3,63%
PE-MPGC415 Acciones Correctivas	3,43%
PE-MPPT222 Gestión de Pedidos	3,33%
PE-MPGD112 Revisión por la Dirección	3,13%
PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja	3,13%
PE-MPGA331 Selección Interna	3,02%
PE-MPGC416 Acciones Preventivas	3,02%
PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios	2,72%
PE-MPGN212 Planificación Estratégica Negocios	2,62%
PE-MPGC414 Realización de Auditorias	2,62%
PE-MPGD111 Planificación estratégica	2,52%
PE-MPGP421 Medición y Control de Procesos	2,52%
PE-MPGC411 Elaboración de Documentos	2,42%
PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme	2,22%
PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio	2,12%
PE-MPGA332 Capacitación	1,71%
PE-MPGC412 Control de Documentos	1,51%
PE-MPGC413 Control de Registros	1,21%
PE-MPCO251 Realización de Consultoría	1,01%

Tabla C. 2. Procesos Priorizados de MANPOWER

MATRIZ DE PRIORIZACION DE VARIABLES DE IMPACTO

	Norma ISO 9000	Satisfacción del cliente	Valor agregado y capacidad instalada	TOTAL	PMR
Norma ISO 9000	0,5	0	0	0,5	11,11%
Satisfacción del cliente	1	0,5	1	2,5	55,56%
Valor agregado y capacidad instalada	1	0	0,5	1,5	33,33%
				4,5	100,00%

Tabla C. 3. Matriz de priorización de las variables de impacto

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROCESOS VS VARIABLES DE IMPACTO

	VARIABLES DE IMPACTO	Satisfacción del Cliente	Valor agregado y Capacidad instalada	Norma ISO 9000	TOTAL	%
	PROCESOS	55,56%	33,33%	11,11%	TOTAL	%
PE-MPGN213	Gestión de Mercadeo	4,44%	5	4	4,89	5,79%
PE-MPPT225	Evaluación de la Satisfacción Laboral	4,33%	4	2	3,22	3,82%
PE-MPGN211	Estudio de Mercado	4,13%	4	5	4,44	5,26%
PE-MPRC241	Atención al Cliente	4,13%	5	4	4,67	5,53%
PE-MPGF312	Emisión de Notas de Crédito y Débito	4,13%	2	3	2,44	2,89%
PE-MPGA333	Gestión de adquisiciones	4,13%	2	4	2,78	3,29%
PE-MPGF314	Gestión de cobro	4,03%	2	3	2,44	2,89%
PE-MPGN214	Venta de Servicios	3,93%	4	5	4,33	5,13%
PE-MPGF315	Gestión de pago	3,73%	1	2	1,44	1,71%
PE-MPPT221	Admisión de postulantes	3,73%	1	1	1,00	1,18%
PE-MPPT224	Evaluación de Desempeño del Empleado	3,73%	1	1	1,00	1,18%
PE-MPPT226	Procesamiento de Nomina	3,73%	1	2	1,44	1,71%
PE-MPGS321	Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios	3,73%	2	2	2,11	2,50%
PE-MPGF313	Gestión Contable	3,63%	1	3	1,89	2,24%
PE-MPGC415	Acciones Correctivas	3,43%	2	3	2,56	3,03%
PE-MPPT222	Gestión de Pedidos	3,33%	4	3	3,56	4,21%
PE-MPGD112	Revisión por la Dirección	3,13%	3	3	3,00	3,55%
PE-MPGF311	Elaboración y control del flujo de caja	3,13%	2	3	2,56	3,03%
PE-MPGA331	Selección Interna	3,02%	3	3	3,22	3,82%
PE-MPGC416	Acciones Preventivas	3,02%	5	2	3,56	4,21%
PE-MPNS231	Diseño de Nuevos Servicios	2,72%	1	1	1,11	1,32%
PE-MPGN212	Planificación Estratégica Negocios	2,62%	2	2	2,00	2,37%
PE-MPGC414	Realización de Auditorias	2,62%	1	1	1,00	1,18%
PE-MPGD111	Planificación estratégica	2,52%	1	2	1,56	1,84%
PE-MPGP421	Medición y Control de Procesos	2,52%	1	3	2,00	2,37%
PE-MPGC411	Elaboración de Documentos	2,42%	2	3	2,67	3,16%
PE-MPRC242	Control de Servicio No Conforme	2,22%	3	3	3,22	3,82%
PE-MPPT223	Medición de la Calidad del Servicio	2,12%	2	4	3,00	3,55%
PE-MPGA332	Capacitación	1,71%	4	1	2,89	3,42%
PE-MPGC412	Control de Documentos	1,51%	2	3	2,56	3,03%
PE-MPGC413	Control de Registros	1,21%	5	1	3,33	3,95%
PE-MPCO251	Realización de Consultoría	1,01%	2	3	2,56	3,03%
					84,44	100,00%

Tabla C. 4. Matriz de Priorización de Procesos vs Variables de Impacto

PROCESOS PRIORIZADOS MANPOWER

PROCESOS	%
PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo	5,79%
PE-MPRC241 Atención al Cliente	5,53%
PE-MPGN211 Estudio de Mercado	5,26%
PE-MPGN214 Venta de Servicios	5,13%
PE-MPPT222 Gestión de Pedidos	4,21%
PE-MPGC416 Acciones Preventivas	4,21%
PE-MPGC413 Control de Registros	3,95%
PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral	3,82%
PE-MPGA331 Selección Interna	3,82%
PE-MPRC242 Control de Servicio No Conforme	3,82%
PE-MPGD112 Revisión por la Dirección	3,55%
PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio	3,55%
PE-MPGA332 Capacitación	3,42%
PE-MPGA333 Gestión de adquisiciones	3,29%
PE-MPGC411 Elaboración de Documentos	3,16%
PE-MPGC415 Acciones Correctivas	3,03%
PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja	3,03%
PE-MPGC412 Control de Documentos	3,03%
PE-MPCO251 Realización de Consultoría	3,03%
PE-MPGF312 Emisión de Notas de Crédito y Débito	2,89%
PE-MPGF314 Gestión de cobro	2,89%
PE-MPGS321 Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios	2,50%
PE-MPGN212 Planificación Estratégica Negocios	2,37%
PE-MPGP421 Medición y Control de Procesos	2,37%
PE-MPGF313 Gestión Contable	2,24%
PE-MPGD111 Planificación estratégica	1,84%
PE-MPGF315 Gestión de pago	1,71%
PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina	1,71%
PE-MPNS231 Diseño de Nuevos Servicios	1,32%
PE-MPPT221 Admisión de postulantes	1,18%
PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado	1,18%
PE-MPGC414 Realización de Auditorías	1,18%

Tabla C. 5. Procesos Priorizados Definitivos

ANEXOS D

MATRIZ DE GESTIÓN

MATRIZ DE GESTION

NOMBRE: Gerente
AREA: RECURSOS HUMANOS
MES ACTUAL: Diciembre
 Puntaje Mes Actual: 7,85
 Puntaje Meses Acumulados: 4,00
 Meta: 7,00

#	FACTORES CLAVES	Uni.	FREC	Parametros			Calificación			
				MES ACT.	PROM. ACUM	Meta98	MES ACTUAL	POND	MES ACUM.	TEND
	INDICADORES			12			100%	12		
1	Número de errores en medios/Total medios elaborados	#	M	10,00	-	0	30%	0,00	6	>
2	Calidad de atención telefónica	#	M	9,00	-	1000%	20%	5,00	5	>
3	Seguimiento de reclamos (# de reclamos sin solución)	Calificación	M	-	-	0	15%	10,00	5	=
4	Puntualidad en el ingreso	Encuesta	Trimestral	8,00	-	10	10%	0,00	3	>
5	Satisfacción del cliente externo	Encuesta	M	9,00	-	10	10%	5,00	3	>
6	Satisfacción del cliente interno	USD	M	9,00	-	10	10%	5,00	-	>
7	Excepciones Vencidas		M	10,00	-	0	5%	10,00	-	>
	TOTAL						100%	7,85	4	<

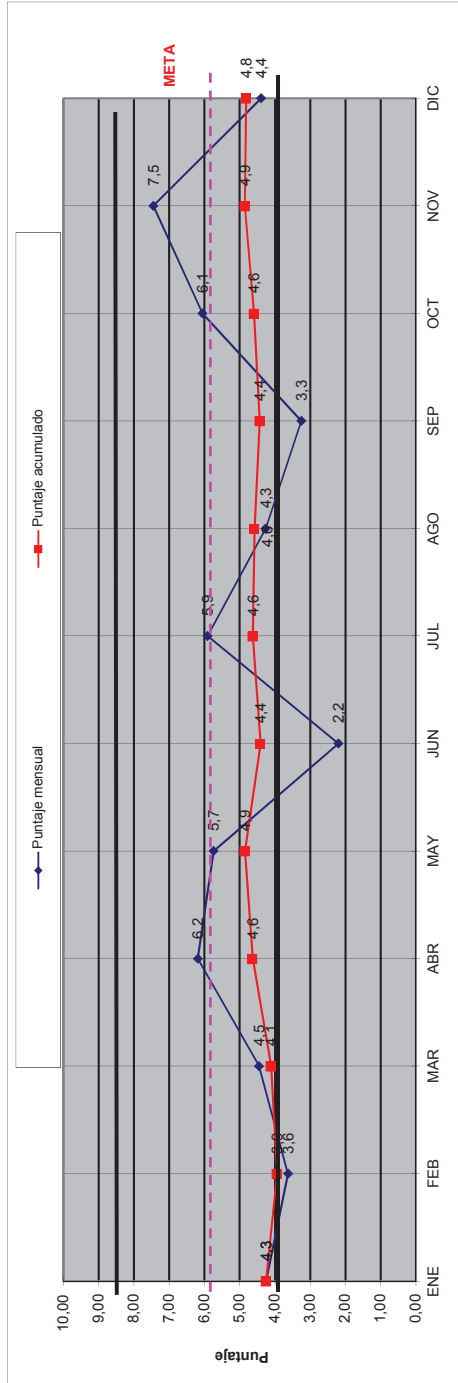


Tabla D. 1. Matriz de Gestión

Nombre: **Gerente**
 Area/Negocio: RECURSOS HUMANOS
 Mes actual: Diciembre
 Periodo: dic-09

Mes	INGRESO DE INDICADORES												CALIFICACIONES MENSUALES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FRIZC																								
UNI																								
#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Monitoreo	1	2	1	3	3	2	4	3	3	2	0	0	1	1	2	4	2	2	5	0	2	5	0	0
Seguimiento de reclamos (# de reclamos sin solución)	1	2	1	3	3	2	4	3	3	2	0	0	1	1	2	4	2	2	5	0	2	5	0	0
Puntualidad en el Ingreso	7	7	8	10	9	8	9	8	9	8	9	8	9	9	8	10	9	8	9	8	9	8	9	8
Satisfacción del cliente externo	8	7	8	8	8	10	9	9	9	9	8	9	9	9	8	10	9	8	9	8	9	8	9	8
Satisfacción del cliente interno	8	10	9	9	9	8	9	9	9	9	10	10	9	9	8	10	9	8	9	8	9	8	9	8
Excepciones Vencidas	150,00	80,00	70,00	75,00	64,00	20,00	35,00	45,00	50,00	75,00	20	43	2,5	7,5	6,5	6,3	7,3	9,0	8,3	7,8	7,5	6,1	9,0	7,9
USD													100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Puntaje mensual	4,3	3,6	4,5	6,2	5,7	2,2	5,9	4,3	3,3	6,1	7,5	4,4	4,3	3,9	4,1	4,6	4,9	4,4	4,6	4,6	4,4	4,6	4,8	
Puntaje acumulado																								

Tabla D. 3. Matriz de datos

ANEXOS E

MANUAL DE CALIDAD

MANPOWER® MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Alcance: SGC
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20
	Aprobó: Gerente General	Página 1 de 41

Índice.

0.	Introducción	2
1.	Gestión Estratégica.	12
2.	Gestión de Negocios	15
3.	Provisión de Servicios	18
4.	Desarrollo de nuevos servicios.....	22
5.	Administración de la relación con el cliente.	24
6.	Consultoría.	26
7.	Gestión Financiera.....	28
8.	Administración de sistemas y soporte a usuarios.	31
9.	Gestión Administrativa.....	34
10.	Administración del Sistema de Gestión de Calidad	37
11.	Gestión de Procesos	40

<h1>MANUAL DE CALIDAD</h1>	Código: MC-MPSC001	Página 2 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

0. Introducción

0.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

0.1.1 Antecedentes

Manpower Inc. (NYSE: MAN) fundada en 1948 en Milwaukee, Estados Unidos, es líder en la industria de servicios de empleo, ofreciendo a los clientes una cadena de servicios que satisfacen sus necesidades en el ciclo laboral y de negocios. La compañía se especializa en el reclutamiento de personal permanente, temporario y contratado; en asesoramiento de personal; capacitación; transición de carrera y servicios de consultoría de las organizaciones. La red global de Manpower con 4.300 oficinas en 67 países y territorios a escala mundial permite que las necesidades de sus 400.000 clientes anuales queden cubiertas, incluyendo a las pequeñas y medianas organizaciones de todos los sectores y a las más grandes organizaciones multinacionales. El objetivo de Manpower es incrementar la productividad a través de una mejor calidad, eficiencia y reducción de costos, permitiendo a los clientes enfocar sus esfuerzos en sus actividades representativas y principales. Además de los servicios de Manpower, la compañía cuenta con servicios de consultoría bajo el nombre de Right Management Consultants, Jefferson Wells, Elan y Brook Street. Podrán encontrar más información sobre Manpower en: www.manpower.com

MANPOWER, está presente en el Ecuador desde hace 26 años. Contamos con oficinas en 10 ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Machala, Ibarra, Riobamba, Coca y Tena; ponemos a su disposición un equipo de profesionales altamente capacitados y que están listos a buscar soluciones integrales a sus requerimientos.

0.2 NUESTROS SERVICIOS

0.2.1 Provisión de Personal Temporal

La persona que necesita, en el momento y lugar que la necesita.

Es el servicio de Manpower que le proporciona los Recursos Humanos que su organización necesita para satisfacer las necesidades de personal eventual, ocasional o de temporada.

Nuestro punto de partida es comprender sus requerimientos y también los de nuestra gente, de tal manera que podamos lograr la justa correspondencia que satisfaga sus necesidades.

Manpower cuenta con una extensa base de datos de personal disponible, para cubrir posiciones en todas las áreas de negocios, que ha sido preseleccionado con **Nuestro Sistema Predicta**.

Ya sea que contrate este servicio a nivel local, nacional, regional o internacional, Manpower siempre le asignará el personal que mejor se identifique con los requerimientos de cada posición a cubrir y su entorno laboral.

0.2.2 Búsqueda y Selección

Proceso mediante el cual se analizan las habilidades y capacidades de los postulantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuál tiene el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

El servicio incluye:

- Descripción del puesto (Job Description)
- Análisis y elección de la mejor estrategia de reclutamiento.

Procedimientos de Reclutamiento basados en Competencias.

Procesos de selección dinámica (Assesment Centers)

0.2.3 Evaluación

Este es el servicio que le ofrece Manpower cuando usted realiza su propia selección de personal.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 3 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

Manpower le ofrece el Servicio de Evaluación como una herramienta adicional que le permitirá no sólo mejorar la correspondencia del candidato con la posición a cubrir, sino también fortalecer la efectividad de su propio sistema de selección e incorporación de personal. Con nuestro Servicio de Evaluación, usted podrá conocer el nivel de conocimientos y aptitudes de sus candidatos potenciales relacionados con las siguientes áreas laborales:

- Industria Liviana
- Automatización de Oficinas
- Contabilidad
- Tareas Generales de Oficina
- Data Entry
- Call Center

Una vez identificadas las características del puesto con una o más de nuestras evaluaciones, un profesional de Manpower administrará y corregirá la(s) prueba(s) y le explicará y entregará los resultados. Entonces usted podrá utilizar esos resultados como un elemento más que le ayude a tomar la decisión de emplear al candidato.

0.2.4 **Maquila (Payrolling)**

Ofrecemos servicios de procesamiento y elaboración de nóminas, sin responsabilidad laboral.

En este tipo de servicio la organización usuaria no pierde el poder de decisión en materia de gestión de este personal. Descarga en MANPOWER, una serie de trabajos operativos que representan costos directos y ocultos en su gestión de personal.

El cliente recibe:

- Respaldos computarizados.
- Procesos listos para pagos a empleados, IESS, y otros proveedores
- Cálculos exactos y fiables
- Tercerización (Outsourcing)

Es la práctica de transferir el planeamiento, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Varias de esas funciones están referidas a los Recursos Humanos.

La experiencia y conocimientos de Manpower en cuanto a la tecnología de Recursos Humanos han inducido a muchos profesionales del área a empezar a cosechar los beneficios de la tercerización de manejo de su personal.

Algunos de los servicios tercerizados son los siguientes:

- Selección de su personal fijo
- Capacitación
- Call Center

0.2.5 **Consultoría**

Ayudamos a nuestros clientes a diagnosticar aquellos procesos que necesitan optimizarse y desarrollar un plan de acción dirigido a ese objetivo.

0.3 Misión.

Incrementar la productividad a través de una mejor calidad, eficiencia y reducción de costos, permitiendo a los clientes enfocar sus esfuerzos en sus actividades representativas y principales.

0.4 Visión.

Ser el mejor proveedor mundial de servicios de Recursos Humanos de más alto nivel y el centro de las mejores oportunidades de empleo.

0.5 Política de Calidad

Proveer servicios de recursos humanos, para incrementar la productividad dentro de un marco contractual; basado en la legislación vigente, la práctica de nuestros valores y un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción de nuestros clientes.

0.6 Estructura Organizativa Funcional.

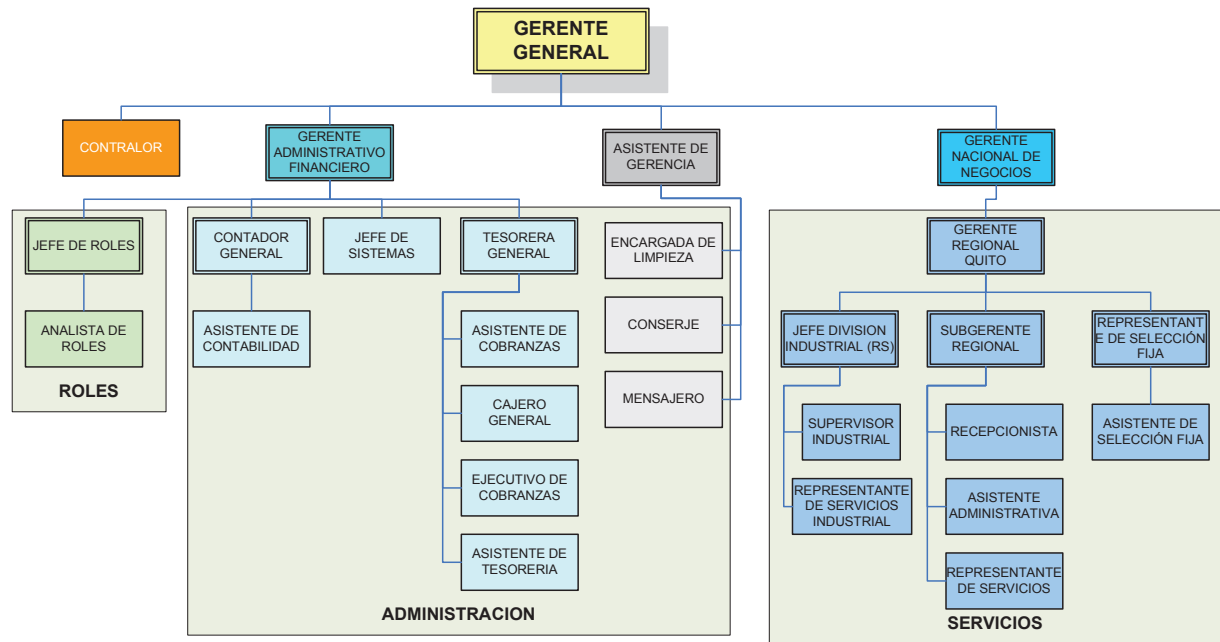


Figura 1: Organigrama de Manpower.

La organización se estructura en tres Áreas principales: Administración, Roles y Servicios, que son controladas por la Gerencia General.

El Área de Administración, controla las operaciones financieras y administrativas, asegurando los recursos necesarios que garantizan la calidad de los servicios ofrecidos.

El Área de Roles, desarrolla los procesos operativos relacionados directamente con los servicios de Manpower y la emisión de facturas a clientes.

El Área de Servicios es la vía de contacto de Manpower con el Mercado, su misión es comercializar, proveer, implantar y gestionar servicios de la forma más rápida y efectiva.

0.7 Estructura de Procesos

SGC MANPOWER® - ECUADOR



Figura 2: Estructura de Procesos Manpower.

La Organización tiene cuatro tipos de Procesos: Procesos Estratégicos, Procesos de Medida, Procesos de Servicio y Procesos de Apoyo

Los **Procesos Estratégicos** son los que marcan las directrices a los demás procesos, es decir proporcionan las directrices a seguir en base a la estrategia global de la Organización. Los procesos estratégicos son:

Gestión Estratégica: El objetivo del proceso es realizar la planificación estratégica y operativa de la Organización en el segmento de mercado en el que se mueve, a partir del estudio y análisis de los resultados obtenidos por la Organización en el ejercicio anterior. Este proceso es ejecutado por la Gerencia General, Gerencia Nacional de Negocios y la Gerencia Administrativa Financiera.

Los **Procesos de Medida** son los que miden la evolución de los procesos operativos para tener un control y, a partir de los resultados de las medidas, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos.

Los procesos de medida son:

Administración del Sistema de Gestión de Calidad: El objetivo del proceso es mantener y gestionar el Sistema de Calidad para asegurar la eficacia de la Organización satisfaciendo las necesidades de sus Clientes, así como la administración de los documentos y registros de la organización.

Medición y control de procesos: El objetivo del proceso es medir y controlar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y determinar los mecanismos o métodos de análisis, para asegurar la eficiencia

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 6 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

de la Organización. Este proceso es controlado por el Gerente General y ejecutado por el Responsable del Sistema de Gestión de Calidad

Los **Procesos de Servicio** se dirigen a satisfacer las necesidades de los Clientes, desde la identificación de los requerimientos y la realización del servicio hasta la atención postventa.

Los procesos de servicio son:

Gestión de Negocios: El objetivo de este proceso es detectar, conocer y gestionar las necesidades del Cliente así como formalizar legalmente las relaciones comerciales y ejecutar la venta de servicios. El responsable de gestionar y controlar este proceso es el Gerente Nacional de Negocios, Gerente Regional y Representantes de Servicios.

Provisión de Personal Temporal: El objetivo de este proceso es garantizar la provisión de personal temporal para el cliente, administrando efectivamente la base de datos, gestionando los pedidos y controlando la calidad de los servicios suministrados. También regula el procesamiento de la nómina de temporarios. Este proceso es controlado por el Gerente Regional y ejecutado por el Jefe de Roles y los Representantes de Servicio.

Diseño de Nuevos Servicios: El objetivo de este proceso es analizar y diseñar nuevos e implementarlos según las necesidades y requerimientos del Cliente. Este proceso es ejecutado por el Gerente Nacional de Negocios y Gerente Regional.

Administración de la Relación con el Cliente: El objetivo de este proceso es registrar, distribuir y gestionar las incidencias que puedan surgir en el suministro del servicio al Cliente, incluye la implementación de acciones inmediatas, preventivas o correctivas. El responsable de este proceso es el Gerente Regional.

Consultoría: El objetivo de este proceso es analizar y diagnosticar aquellos procesos que necesitan optimizarse; y desarrollar un plan de acción dirigido a implementar las mejoras.

Los **Procesos de Apoyo** son los que proporcionan recursos para la correcta ejecución de los procesos operativos.

Los procesos de soporte son:

Gestión Financiera: El objetivo del proceso es controlar y regular los recursos económicos y financieros, asegurando la operación de la organización, y optimiza los procesos para incrementar la rentabilidad. El responsable de ejecutar este proceso es el Gerente Administrativo y Financiero, quien debe reportar los resultados al Gerente General.

Gestión de Sistemas: El objetivo del proceso es administrar los recursos tecnológicos y sistemas de información disponibles para el desarrollo de los procesos de servicio de la organización y dar el soporte técnico a los usuarios de la red de información. Este proceso es responsabilidad del Jefe de Sistemas y el Asistente de Sistemas.

Gestión Administrativa: El objetivo de este proceso es gestionar el recurso humano de la organización, seleccionando adecuadamente a sus colaboradores, capacitando y reconociendo su desempeño. También controla las adquisiciones que la Organización realiza y que tengan influencia en la Calidad del servicio proporcionado a sus Clientes. Este proceso es ejecutado por el Gerente Administrativo y Financiero.

0.8 Glosario de términos.

El Glosario de Términos es un compendio de aquellos términos técnicos, organizativos y corporativos y sus definiciones, que se utilizan con mayor frecuencia en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se estructura según dos tipologías diferenciadas de términos: Términos Generales y Términos Específicos de Procesos. Los términos generales aparecen globalmente en los documentos del Sistema de Gestión Calidad y su conocimiento es imprescindible para la comprensión de dicho Sistema; los términos específicos de los procesos sólo aparecen en cada proceso, y su conocimiento sólo es necesario para la comprensión del proceso al que pertenecen.

A continuación se presentan los términos estructurados de la forma mencionada:

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 7 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

0.8.1 Términos Generales

Calidad: Grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los **requisitos**.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus **requisitos**.

Sistema de gestión de la calidad (SGC): Sistema que determina la política y objetivos de la calidad establecido para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los **requisitos**.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Documento: Información y su medio de soporte.

Política: Directriz que determina la manera de actuar de la organización respecto a un tema o situación específica.

0.8.2 Términos Específicos

Gestión Estratégica:

Acciones estratégicas: Son las tareas, procesos o metas que se considerarán pasos, en el corto o largo plazos, necesarios para lograr el cumplimiento del plan estratégico como: mejorar el control de inventarios o desarrollar estructuras organizacionales más complejas (outsourcing, alianzas estratégicas, etc.).

Análisis de Brecha: Examen que se hace de datos obtenidos en la auditoria de desempeño, entre los recursos actuales y los que se necesitan para lograr las metas, y determinar el grado en que el modelo de estrategia de negocio es realista y realizable.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Desempeño: Efectividad para ejecutar las actividades dirigidas a lograr de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

Equipo de Planeación: Grupo de personas organizado para desarrollar el proceso de planeación estratégica.

Estrategia: Conjunto de actividades organizadas y planificadas para alcanzar un objetivo específico.

Indicador Crítico de Éxito [ICE]: Medidores específicos, determinados dentro del proceso de planeación, para comprobar el progreso de la empresa hacia el futuro.

Líneas de Negocio (LDN): Es la combinación de productos o servicios que ofrecerá la compañía en el futuro para cumplir con su misión.

Planeación: Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Planeación Estratégica: Es el proceso por el cual el equipo de planeación de la organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La planificación estratégica exitosa se caracterizará por el proceso de auto examen, la confrontación de elecciones difíciles y establecimiento de prioridades entre otros. Mediante este proceso se establecerán los criterios para la toma de decisiones organizacionales diarias y se suministrará el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Normas ISO 9001:2000: Norma internacional que especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 8 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Servicio no-conforme: Servicio contratado por el Cliente que no cumple los requisitos especificados.

No conformidad: Desviación del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Gestión de Negocios:

Estudio de Mercado: Segmentación del mercado e identificación del cliente y sus requerimientos.

Cliente Potencial: Cliente identificado con las características indicadas para decidir la compra del servicio.

Mercadeo: Actividades realizadas por la organización para instar la decisión de compra del cliente.

Servicio: Es el resultado de llevar a cabo una actividad como interfaz entre el trabajador temporario y el cliente.

Cliente: Son las empresas nacionales o extranjeras quienes contratan los servicios de Manpower.

Provisión de Personal Temporal:

Postulante: Persona que cumple con los requisitos mínimos establecidos por Manpower para ser considerado como un candidato asignable.

Sistema PREDICTA: Es un sistema integral único en su género, creado por Manpower para proveer servicios de la más alta calidad en el reclutamiento de personal eventual.

Sistema Automatizado (GESTOR): Sistema informático, cuyo módulo de Recursos Humanos es utilizado para registrar y procesar la información necesaria para el proceso de búsqueda y selección.

Candidato Asignable: Persona registrada en el sistema, que cumplió el proceso interno de admisión y que esta lista para ser asignada.

Cliente activo: Persona Natural o Jurídica que mantiene una relación comercial con Manpower.

Empleado fijo o temporal asignado: Candidato asignado y contratado para cubrir el requerimiento de un cliente.

Control de calidad: Actividades coordinadas para dirigir controlar el cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Evaluación del desempeño: Medición de las habilidades demostradas para aplicar los conocimientos en la ejecución del trabajo asignado.

Evaluador: Persona designada por el cliente para aplicar la evaluación de desempeño al empleado.

Satisfacción Laboral: Bienestar percibido por el Temporario cuando realiza el trabajo asignado por la organización.

Nomina: Es el documento que describe el cálculo de los rubros considerados para el pago de sueldos a los empleados y a partir del cual se factura al cliente.

Desarrollo de nuevos servicios:

Nuevo Servicio: Proceso implementado para cubrir las nuevas necesidades de servicio del cliente

Administración de la Relación con el Cliente:

Reclamo: Comunicación del cliente acerca del incumplimiento de los requisitos del servicio suministrado.

Novedad: Hecho ocurrido fuera del alcance de los procedimientos establecido en el SGC.

Servicio No Conforme: Servicio que no cumple con las especificaciones o los requerimientos del cliente.

Gestión Financiera:

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 9 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

Estado de cuenta bancaria: Es el documento emitido por el Banco, que describe los movimientos monetarios diarios de las cuentas bancarias corrientes o de ahorros y que pueden ser obtenidas diariamente a través de Internet.

Contabilización: Registro contable diario de las transacciones y movimientos operativos de la empresa.

Estados Financieros: Comprenden lo siguiente: Estado de Perdidas y Ganancias y el Balance General Mensual y Anual.

Documento de respaldo: Documento original que cumple con las especificaciones legales, para ser considerado como respaldo de las transacciones contables. En caso de reembolsos el soporte es la copia del documento original.

Cartera: Resumen general de facturación pendiente de cobro.

Recuperación de Cartera: Recaudar los valores facturados a clientes e ingresarlos al sistema Gestor

Recibo de Cobro: Documento en el que se detalla las facturas cobradas en el día.

Reporte de Cobranza: Informe diario de los cobros.

Hoja de Ruta: Recorrido diario a realizar por el cobrador.

Comprobante de retención: Es el documento que detalla los valores retenidos por impuestos de ley

Comprobante de egreso: Es el documento de soporte que respalda las transacciones de pago a temporarios y proveedores.

Solicitud de pago: Documento mediante el cual se solicita la emisión de un cheque para pago a temporarios o proveedores.

Gestión de Sistemas:

Soporte Técnico: Ayuda a los usuarios en el correcto manejo de los dispositivos informáticos.

Administración de sistemas: Dirigir y controlar la utilización de los sistemas informáticos que existen en la empresa.

Hardware: Parte tangible, física de un sistema informático. Ejemplo: Impresora, Computador, etc.

Software: Parte intangible del sistema Informático, son los programas que se manejan en la empresa. Ejemplo: Sistemas Operativos, Gestor.

Respaldo: Copia de una información determinada, en un dispositivo de escritura, almacenado en un lugar seguro.

Tape back up: Cinta magnética en donde se graban los datos de las bases del servidor.

Gestión Administrativa:

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Habilidades: Determinadas capacidades de las personas innatas o adquiridas que le permiten desempeñar de mejor manera su trabajo.

Facilitados: Persona encargada de impartir la capacitación

Usuario. Colaborador que solicita la adquisición de suministros a activos.

Bienes: Instalaciones o equipo utilizados para el funcionamiento de la compañía.

Servicios: Actividades realizadas para satisfacer las necesidades de la compañía.

0.9 Matriz de procesos vs. Norma ISO 9001:2008

MANUAL DE CALIDAD

Código:
MC-MPSC001

Página 10 de 41

Revisión:
Rev.00

Fecha:
2009-11-20

Norma ISO 9001-2000	PROCESOS									
	Gestión Estratégica	Administración del SGC	Medición y Control de Procesos	Gestión de Negocios	Provisión de Personal Temporal	Diseño de Nuevos Servicios	Administración de la RC	Gestión Financiera	Administración de Sistemas	Gestión Administrativa.
4. Sistemas de Gestión de la Calidad										
4.1 Requisitos Generales	x									
4.2 Requisitos de la Documentación										
4.2.1 Generalidades	x									
4.2.2 Manual de la Calidad		x								
4.2.3 Control de los Documentos		x								
4.2.4 Control de los Registros		x								
5. Responsabilidad de la Dirección										
5.1 Compromiso de la Dirección	x									
5.2 Enfoque al Cliente	x			x						
5.3 Política de la Calidad	x									
5.4 Planificación										
5.4.1 Objetivo de la Calidad	x									
5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	x	x								
5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación										
5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	x									
5.5.2 Representante de la Dirección	x									
5.5.3 Comunicación Interna	x									
5.6 Revisión por la Dirección										
5.6.1 Generalidades	x									
5.6.2 Información para la Revisión		x	x	x	x					
5.6.3 Resultados de la Revisión	x									
6 Gestión de los Recursos										
6.1 Provisión de los Recursos								x	x	x
6.2 Recursos Humanos										
6.2.1 Generalidades										x
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación										x
6.3 Infraestructura								x	x	
6.4 Ambiente de Trabajo					x					x

MANUAL DE CALIDAD

Código:
MC-MPSC001

Página 11 de 41

Revisión:
Rev.00

Fecha:
2009-11-20

Norma ISO 9001-2000	PROCESOS									
	Gestión Estratégica	Administración del SGC	Medición y Control de Procesos	Gestión de Negocios	Provisión de Personal Temporal	Diseño de Nuevos Servicios	Administración de la RC	Gestión Financiera	Administración de Sistemas	Gestión Administrativa.
7 Realización del Servicio										
7.1 Planificación de la Realización del Servicio	x	x	x	x	x					
7.2 Procesos Relacionados con el Cliente										
7.2.1 Determinación de los Requisitos Relacionados con el Servicio				x						
7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el Servicio			x	x	x					
7.2.3 Comunicación con el Cliente				x			x			
7.3 Diseño y Desarrollo						x				
7.4 Compras										
7.4.1 Procesos de Compras										x
7.4.2 Información de las Compras										x
7.4.3 Verificación de los Productos Comprados										x
7.5 Producción y Prestación del Servicio										
7.5.1 Control de la Producción y Prestación del Servicio		x	x	x	x					
7.5.2 Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio										
7.5.3 Identificación y Trazabilidad		x	x		x					
7.5.4 Propiedad del Cliente										
7.5.5 Preservación del Producto										
7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición										
8 Medición Análisis y Mejora										
8.1 Generalidades				x	x		x			
8.2 Seguimiento y Medición										
8.2.1 Satisfacción del Cliente			x		x					
8.2.2 Auditoría Interna		x								
8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos			x							
8.2.4 Seguimiento y Medición de los Servicios			x		x		x			
8.3 Control del Producto no Conforme							x			
8.4 Análisis de Datos			x							
8.5 Mejora										
8.5.1 Mejora Continua	x		x							
8.5.2 Acción Correctiva	x	x								
8.5.3 Acción Preventiva	x	x								

1. Gestión Estratégica.

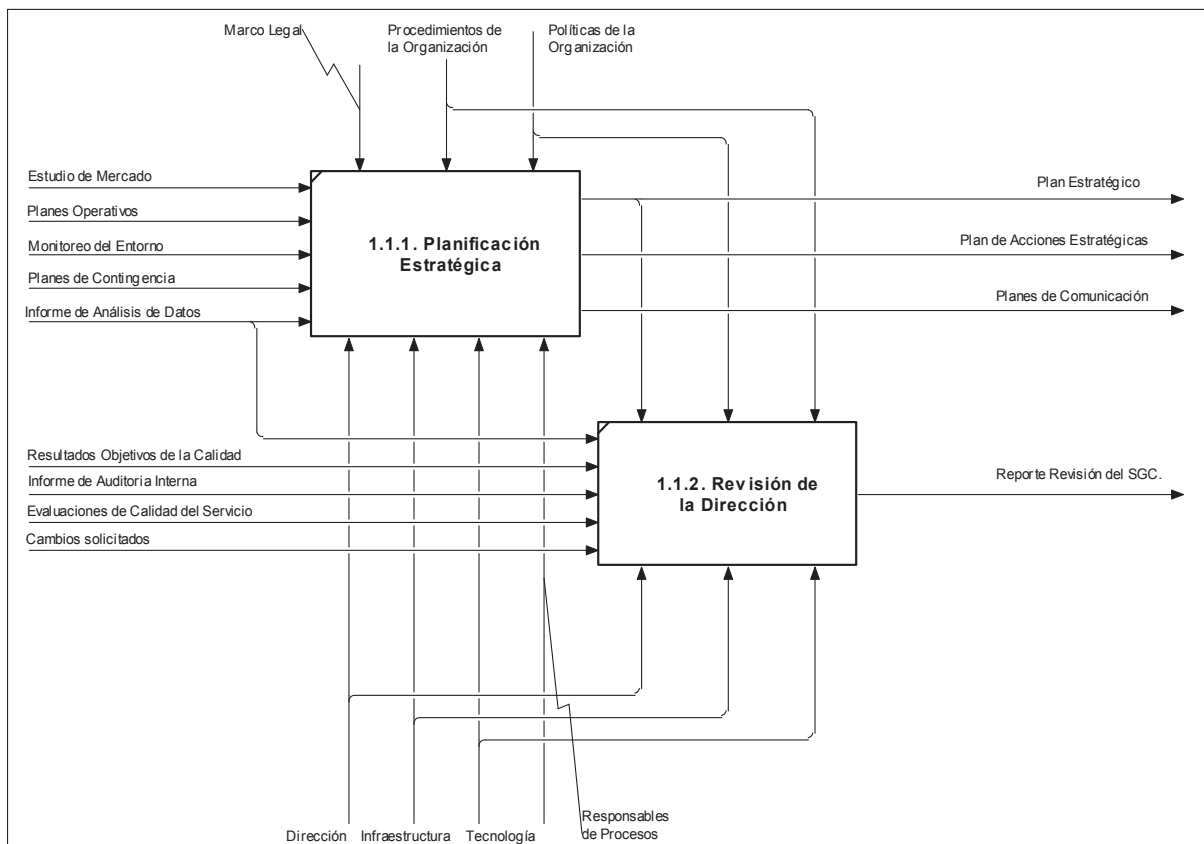
1.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso es realizar la planificación estratégica y operativa de la Organización en el segmento de mercado en el que se mueve, a partir del estudio y análisis de los resultados obtenidos por la Organización en el ejercicio anterior.

1.2 ALCANCE

El proceso se aplica para realizar la planificación estratégica, los planes operativos, seguimiento de los objetivos y la revisión del SGC.

1.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 13 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

1.4 Controles

- 1.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 1.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para realizar el proceso de Gestión de la Dirección.
- 1.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas relacionadas con la planificación y control del Plan Estratégico y los Objetivos de Calidad.
 - 1.4.3.1 Es política de Manpower elaborar un Plan Estratégico para determinar los objetivos de la organización y los objetivos de calidad.
 - 1.4.3.2 Es política de Manpower que realizar continuamente la auditoria del desempeño del SGC.
 - 1.4.3.3 Es política de Manpower Revisar y controlar mensualmente la ejecución del Plan Estratégico.
 - 1.4.3.4 Es política de Manpower comunicar el Plan Estratégico a los Accionistas y colaboradores de Manpower en el mes de noviembre de cada año.
 - 1.4.3.5 Es política de Manpower revisar el Sistema de Gestión de Calidad 3 veces al año, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

1.5 Recursos

- 1.5.1 **Dirección:** Equipo directivo de la organización.
- 1.5.2 **Responsables de procesos:** Colaboradores responsables de la gestión y control de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos.
- 1.5.3 **Tecnología:** MS Office, Internet, Comunicaciones.
- 1.5.4 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica.

1.6 Entradas

- 1.6.1 **Estudio de Mercado:** Segmentación del mercado e identificación del cliente y sus requerimientos.
- 1.6.2 **Planes Operativos:** Planes específicos de cada área para cumplir con los objetivos estratégicos y de calidad.
- 1.6.3 **Monitoreo del entorno:** Análisis de los factores externos que afectan a la operación de la organización.
- 1.6.4 **Planes de Contingencia:** Planes de acciones inmediatas para corregir las desviaciones o incidencias durante la ejecución del Plan Estratégico.
- 1.6.5 **Informe de análisis de datos:** Análisis de los resultados de los indicadores de gestión de los procesos del SGC.
- 1.6.6 **Resultados de objetivos de Calidad:** Información acerca del estado de implementación de los objetivos de calidad.
- 1.6.7 **Informe de Auditoria Interna:** Documento que describe los resultados de la auditoria interna.
- 1.6.8 **Evaluaciones de Calidad del Servicio:** Resultados de la aplicación del programa de Control de Calidad de Manpower.
- 1.6.9 **Cambios solicitados:** Información acerca de las iniciativas de mejora de los procesos.

1.7 Salidas

- 1.7.1 **Plan Estratégico:** Documento que establece los objetivos estratégicos y de calidad, así como las estrategias que deben implementarse para alcanzar estos objetivos.
- 1.7.2 **Plan Acciones Estratégicas.** Plan operativo para ejecutar el plan estratégico.
- 1.7.3 **Planes de Comunicación:** Documento que establece medios de distribución y el tipo de información que será desplegada interna y externamente.
- 1.7.4 **Reporte Revisión del SGC:** Información acerca de la eficiencia del SGC y las acciones decididas para mejorar su desempeño.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 14 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

1.8 Descripción del Proceso

La Dirección es responsable de involucrar a sus colaboradores en el proceso de planificación estratégica de la organización, para lo cual realiza talleres de capacitación y determina el Equipo de Planificación.

Se ejecuta el **estudio de mercado** para establecer el perfil del cliente y analizar las cinco fuerzas competitivas con el propósito de establecer y evaluar los riesgos. A partir de esta información se determina el Plan de Mercadeo en el cual se definen las estrategias de ventas, los canales de distribución, la promoción y los mecanismos de comunicación.

El equipo de Planificación determina el Perfil Estratégico de cada área, estableciendo el Plan Financiero, de Ventas, Marketing, Recursos Humanos y los **Planes Operativos**, además determina el presupuesto y cronograma de ejecución de las estrategias.

La Dirección identifica el Perfil Estratégico de la organización y determina las líneas de negocio, los indicadores críticos de éxito y las acciones estratégicas.

El Equipo de Planeación integra el **plan estratégico**, definiendo los objetivos organizativos y los relacionados con el SGC y elabora el documento final.

Una vez elaborado el **plan estratégico**, se establecen los mecanismos de comunicación con el propósito de informar a todo el personal de la organización.

La planificación estratégica se realiza según lo indicado en el procedimiento [PE-MPGD111 Planificación Estratégica](#).

Con el objetivo de asegurar la eficiencia de los procesos, la Dirección realiza una **Revisión del SGC**, analizando los **informes de auditoría interna**, Informes de **evaluaciones de la calidad del servicio**, el desempeño de los procesos y el estado de las acciones correctivas y preventivas. Se registran los resultados de la revisión y se deciden las acciones relacionadas con la mejora de eficacia del SGC, mejora de servicios y necesidad de recursos. La revisión se realiza de acuerdo a lo descrito en el procedimiento [PE-MPGD112 Revisión por la Dirección](#).

2. Gestión de Negocios

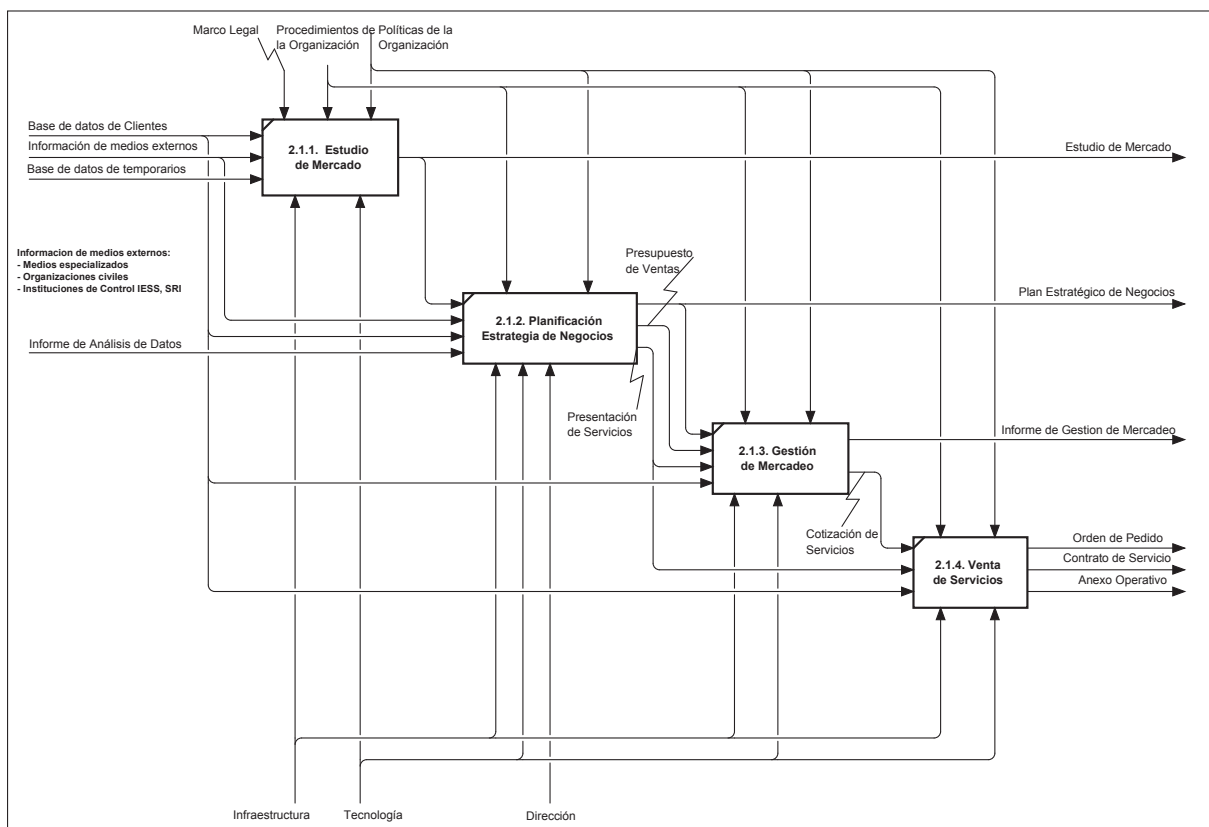
2.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es detectar, conocer y gestionar las necesidades del Cliente así como formalizar legalmente las relaciones comerciales y ejecutar la venta de servicios.

2.2 ALCANCE

La Gestión de Negocios cubre el estudio de mercado, la planificación de mercadeo y la ejecución de la venta de servicios.

2.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 16 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

2.4 Controles

- 2.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 2.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para realizar la gestión de negocios.
- 2.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan el proceso de gestión de negocios.
- 2.4.3.1 Es política de Manpower realizar un Estudio de Mercado y actualizarlo semestralmente; adicionalmente, previo a la apertura de una nueva oficina.
- 2.4.3.2 Es política de Manpower, utilizar fuentes de información confiables durante el Estudio de Mercado.
- 2.4.3.3 Es política de Manpower, considerar el Informe final "Estudio de Mercado" como un Documento Confidencial y limitar el acceso a la información obtenida al equipo de planeación estratégica.
- 2.4.3.4 Es política de la Manpower realizar anualmente la Planificación Estratégica.
- 2.4.3.5 Es política de la Manpower utilizar fuentes confiables para la elaboración del plan.
- 2.4.3.6 Es política de la Manpower capacitar al personal para una real comprensión del plan estratégico y conocimiento del cliente.
- 2.4.3.7 Es política de la Manpower que cuando se trabaje con empresa del sector publico o empresas con calificación de riesgo diferente a A y B, se trabaje con sistema de prepago, para evitar inconvenientes.
- 2.4.3.8 Es política de Manpower realizar visitas semanales de acuerdo al presupuesto mensual asignado a cada oficina.
- 2.4.3.9 Es política de Manpower atender a los clientes de manera efectiva y gestionar el cumplimiento de sus requerimientos.
- 2.4.3.10 Es política de Manpower mantener una comunicación constante con los clientes potenciales, clientes activos y temporarios asignados.

2.5 Recursos

- 2.5.1 **Dirección:** Equipo directivo de la organización.
- 2.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado.
- 2.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, Hardware, Red telefónica.

2.6 Entradas

- 2.6.1 **Base de datos de clientes:** Información de los clientes activos o potenciales registrada en el sistema automatizado.
- 2.6.2 **Información de medios externos:** Información de medios de comunicación externos o especializados en el campo de acción de la organización.
- 2.6.3 **Base de datos de temporarios:** Información de los Temporarios registrada en el sistema automatizado.
- 2.6.4 **Informe de análisis de datos:** Análisis de los resultados de los indicadores de gestión de los procesos del SGC.

2.7 Salidas

- 2.7.1 **Estudio de Mercado:** Segmentación del mercado e identificación del cliente y sus requerimientos.
- 2.7.2 **Plan Estratégico de Negocios:** Documento que establece las estrategias de mercadeo y ventas de la organización.
- 2.7.3 **Informe de Gestión de Mercadeo:** Informe que describe los resultados de la gestión de mercadeo.
- 2.7.4 **Orden de pedido:** Documento que describe las características del servicio requerido por el cliente.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 17 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

- 2.7.5 **Contrato de Servicio:** Documento en el que se determinan las obligaciones contraídas entre las partes.
- 2.7.6 **Anexo Operativo del Contrato:** Documento en el cual se especifica la operación y funcionamiento del servicio contratado.

2.8 Descripción del Proceso

El proceso de Gestión de Negocios, administra y ejecuta las actividades relacionadas con la identificación de los clientes y la venta de los servicios. Inicia con el **estudio de mercado** para determinar el segmento objetivo en el cual opera la organización y el perfil del cliente que incluyen requerimiento y expectativas de servicio. El estudio se realiza según lo descrito en el procedimiento [PE-MPGN211 Estudio de Mercado](#). A partir del Estudio de Mercado, se planifica las actividades relacionadas construcción de la relación con el cliente estableciendo el **plan estratégico de negocios** en el que se determinan los clientes potenciales, cronograma de visitas, presentación de servicios y presupuesto de ventas; de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPGN212 Planificación Estratégica de Negocios](#).

Establecidas las estrategias de negocios, se ejecuta el cronograma de visitas a los clientes potenciales, según lo establecido en el procedimiento [PE-MPGN213 Gestión de Mercadeo](#), en las que se ofrecen los servicios de la organización y se establece la relación formal con el nuevo cliente. Si el cliente se interesa por los servicios ofrecidos se identifica las necesidades individuales del cliente se elabora la **orden de pedido** y la **cotización del servicio**. Cuando el cliente decide la compra se procede a la negociación de los términos del contrato y si el cliente confirma la compra del servicio, se elabora el **contrato de servicio** y el **anexo operativo del contrato** en el que se describen la forma en que funcionara el servicio prestado por la Organización luego se gestiona el cierre de la venta y se mantiene una comunicación continua con el cliente para detectar nuevas oportunidades de negocio o resolver sus necesidades. La venta de servicios se realiza de acuerdo al procedimiento [PE-MPGN214 Venta de Servicios](#).

3. Provisión de Servicios

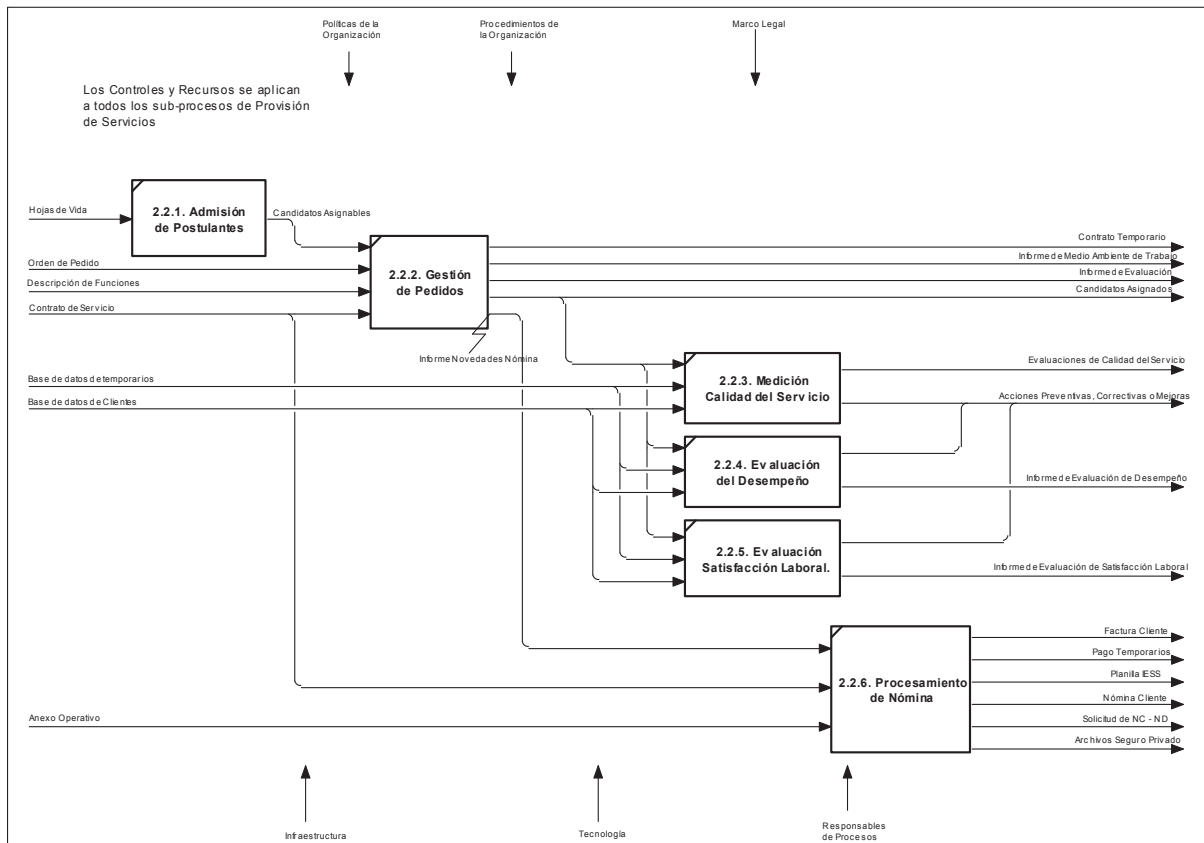
3.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es garantizar la provisión de personal temporal para el cliente, administrando efectivamente la base de datos, gestionando los pedidos y controlando la calidad de los servicios suministrados. También regula el procesamiento de la nómina de temporarios.

3.2 ALCANCE

Este proceso cubre la admisión, selección y asignación de Temporarios, para satisfacer las necesidades de los clientes. También incluye la ejecución del Programa de Control de Calidad y el procesamiento de nómina y facturación de clientes.

3.3 Mapa del Proceso



3.4 Controles

- 3.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 3.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para proveer de personal temporal a los clientes y procesar la nomina de temporarios.
- 3.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan el proceso de provisión de personal temporal.
 - 3.4.3.1 Es política de Manpower que ningún postulante deba presentarse más de 2 veces, para completar el proceso de admisión.
 - 3.4.3.2 Es política de Manpower ser honestos con el postulante acerca de la disponibilidad de asignaciones, según su perfil.
 - 3.4.3.3 Es política de Manpower asegurar que todo postulante reciba información verbal específica sobre las notas o calificaciones de sus pruebas, antes de abandonar la oficina.
 - 3.4.3.4 Es política de Manpower cubrir el requerimiento del cliente con el candidato idóneo para el puesto.
 - 3.4.3.5 Es política de Manpower realizar la calificación financiera del cliente para asegurar la recuperación de los pagos realizados a los empleados.
 - 3.4.3.6 Es política de Manpower adherirse al principio y a las leyes de Igualdad de Oportunidades de Trabajo por lo tanto cualquier funcionario esta en el deber de rechazar pedidos discriminatorios.
 - 3.4.3.7 Es política de Manpower informar al cliente oportunamente, ante la imposibilidad de cubrir el pedido por no disponer del candidato que reúna los requisitos del puesto
 - 3.4.3.8 Es política de Manpower no limitarse a la asignación del candidato, sino mantener los contactos y controles posteriores para asegurarse de la conformidad del cliente con el candidato asignado.
 - 3.4.3.9 Es política de Manpower asegurar la calidad de nuestro servicio.
 - 3.4.3.10 Es política de Manpower medir la calidad del servicio, el desempeño de los temporarios y el nivel de satisfacción de los temporarios, semestralmente los meses de Abril y Octubre
 - 3.4.3.11 Es política de Manpower garantizar a sus clientes el desempeño satisfactorio de los empleados fijos o temporales asignados.
 - 3.4.3.12 Es política de Manpower reconocer el desempeño excelente de los empleados fijos o temporales asignados.
 - 3.4.3.13 Es política de Manpower asegurar el bienestar laboral de sus empleados fijos y temporales de Manpower.
 - 3.4.3.14 Es política de Manpower asignar a sus empleados fijos y temporarios de acuerdo a sus competencias y expectativas individuales.
 - 3.4.3.15 Es política de Manpower cumplir todos los estándares de calidad establecidos por el mercado, en los procesos del departamento, dentro del marco legal de las Leyes Laborales, Seguridad Social, Tributarias.
 - 3.4.3.16 Es política de Manpower garantizar el cumplimiento del Calendario de Operativo de Roles.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 20 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

3.5 Recursos

- 3.5.1 **Responsables de Procesos:** Colaboradores responsables de realizar la admisión y evaluación de postulantes; y el procesamiento de nomina.
- 3.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado, pruebas de evaluación.
- 3.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

3.6 Entradas

- 3.6.1 **Hojas de vida:** Documento de que contiene los datos personales del postulante.
- 3.6.2 **Orden de pedido:** Documento que describe las características del servicio requerido por el cliente.
- 3.6.3 **Descripción de funciones:** Descripción del perfil requerido para una función específica.
- 3.6.4 **Base de datos de temporarios:** Información de los Temporarios registrada en el sistema automatizado.
- 3.6.5 **Base de datos de clientes:** Información de los clientes activos o potenciales registrada en el sistema automatizado Contrato de Servicio:
- 3.6.6 **Anexo Operativo del Contrato:** Documento en el cual se especifica la operación y funcionamiento del servicio contratado.

3.7 Salidas

- 3.7.1 **Contrato con el Temporal:** Documento en el que se determinan las obligaciones contraídas entre las partes.
- 3.7.2 **Informe de medio ambiente de trabajo:** Información referente al medio ambiente en el que el temporal debe desempeñar sus actividades.
- 3.7.3 **Informe de evaluación:** Documento en el cual se describen los resultados de las pruebas psicotécnicas aplicadas a los temporarios.
- 3.7.4 **Candidatos asignados:** Grupo de candidatos seleccionados para cubrir el requerimiento del cliente.
- 3.7.5 **Evaluaciones de Calidad del Servicio:** Resultados de la aplicación del programa de Control de Calidad de Manpower.
- 3.7.6 **Acciones preventivas, correctivas y mejoras:** Acciones decididas para mejorar la eficiencia del SGC.
- 3.7.7 **Informe de evaluación de desempeño del Temporal:** Documento que describe los resultados de la medición del desempeño de los temporarios.
- 3.7.8 **Informe de evaluación de satisfacción laboral:** Documento que describe los resultados de la medición de la satisfacción laboral de los temporarios.
- 3.7.9 **Facturas:** Documento emitido por la organización para realizar el cobro al cliente por los servicios prestados
- 3.7.10 **Pago a Temporarios:** Valores entregados a los Temporarios por el trabajo realizado.
- 3.7.11 **Planillas IESS:** Documento utilizado para realizar el pago al IESS.
- 3.7.12 **Nominas:** Documento que describe el cálculo de los rubros considerados para el pago a los temporarios.
- 3.7.13 **Solicitud de NC y ND:** Documento que respalda la emisión de notas de crédito o débito.
- 3.7.14 **Archivos seguro privado:** Información necesaria para procesar el seguro privado.

3.8 Descripción del Proceso

Este proceso esta directamente relacionado con los servicios de Provisión de Personal Temporal, Búsqueda y Selección, Evaluación y Administración de Nomina. Comienza con la recepción de las **hojas de vida** de los postulantes que cumplan con los requisitos básicos, quienes son evaluados e incluidos en la base de datos activa de Manpower de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPPT221 Admisión de postulantes](#).

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 21 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

Cuando la información de los postulantes esta disponible en el sistema se gestionan los pedidos de los clientes, realizando la búsqueda y selección del o los Candidatos Asignables que cumpla con el perfil requerido, a continuación se elabora el **informe de evaluación** y confirma con el cliente, la aceptación del **candidato asignado**, luego se procede a incorporarlo formalmente a la organización mediante el **contrato con el temporario**. Mensualmente se elabora el Informe Weekly. Los pedidos se resuelven de acuerdo al procedimiento [PE-MPPT222 Gestión de Pedidos](#).

Durante la operación del servicio, la organización realiza una evaluación de la satisfacción del cliente, como se indica en el procedimiento [PE-MPPT223 Medición de la Calidad del Servicio](#), con el propósito de mejorar continuamente la calidad de sus servicios. Además se realizan las evaluaciones determinadas en los procedimientos [PE-MPPT224 Evaluación de Desempeño del Empleado](#) y [PE-MPPT225 Evaluación de la Satisfacción Laboral](#), para asegurar el bienestar y desempeño excelente de los Temporarios Asignados.

La administración de **nomina**, la **facturación** del cliente y el **pago a los temporarios** se realizan de acuerdo al procedimiento [PE-MPPT226 Procesamiento de Nomina](#).

4. Desarrollo de nuevos servicios.

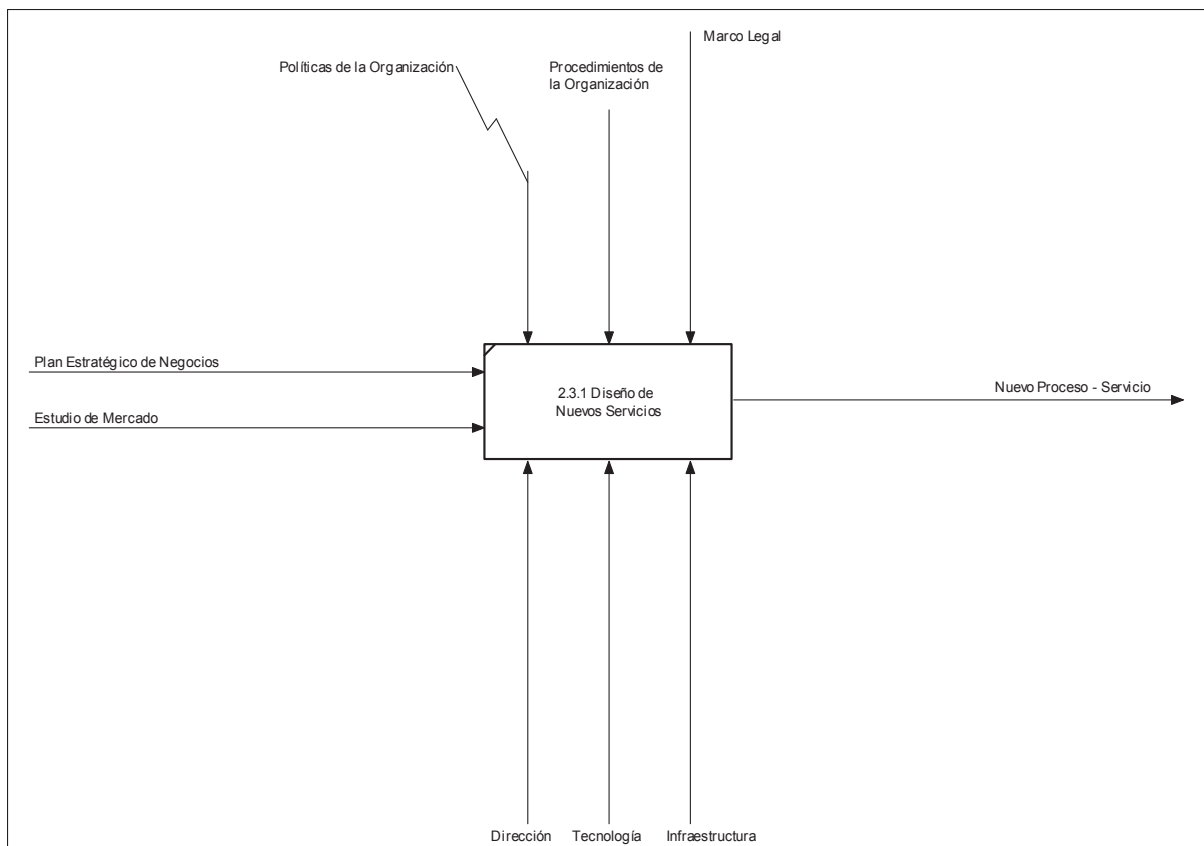
4.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es analizar y diseñar nuevos e implementarlos según las necesidades y requerimientos del Cliente.

4.2 ALCANCE

Este proceso incluye la determinación del nuevo servicio, el diseño, la evaluación económica y la documentación del proceso de servicio.

4.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 23 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

Controles

- 4.3.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 4.3.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para definir y diseñar nuevos servicios o procesos.
- 4.3.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan el diseño de nuevos servicios o procesos.
 - 4.3.3.1 Es política de Manpower satisfacer las necesidades de sus cliente creando servicios innovadores que incrementen la rentabilidad de la organización.
 - 4.3.3.2 Es política de Manpower diseñar o mejorar los proceso relacionados directamente con la calidad del servicio.

4.4 Recursos

- 4.4.1 **Dirección:** Equipo directivo de la organización.
- 4.4.2 **Tecnología:** MS Office, Internet.
- 4.4.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

4.5 Entradas

- 4.5.1 **Plan Estratégico:** Documento que establece los objetivos estratégicos y de calidad, así como las estrategias que deben implementarse para alcanzar estos objetivos.
- 4.5.2 **Estudio de Mercado:** Segmentación del mercado e identificación del cliente y sus requerimientos.

4.6 Salidas

- 4.6.1 **Nuevo Servicio:** Proceso implementado para cubrir la nuevas necesidades de servicio del cliente.

4.7 Descripción del Proceso

El diseño de un nuevo servicio se realiza de acuerdo al procedimiento [PE-MPNS271 Diseño de Nuevos Servicios](#), e iniciar con la identificación de las nuevas necesidades de los clientes a través del **estudio de mercado** y de los objetivos de la organización determinados en el **Plan Estratégico de Negocios**. Con esta información se define el proyecto y la propuesta de valor del nuevo servicio, a continuación se realiza el análisis de factibilidad del proyecto, se determinan las prioridades de acuerdo a las necesidades del cliente y se estructura el procesos de servicio estableciendo su objetivo. Con la definición del servicio se realiza el análisis económico para determinar la inversión inicial, costos de operario, punto de equilibrio y flujo de caja. Para garantizar la operatividad del nuevo servicio, se comprueban los posibles errores y determinan las acciones correctivas. Luego de desafiar el proceso del **nuevo servicio** se realiza la planificación, implementación y seguimiento del desempeño del servicio diseñado.

5. Administración de la relación con el cliente.

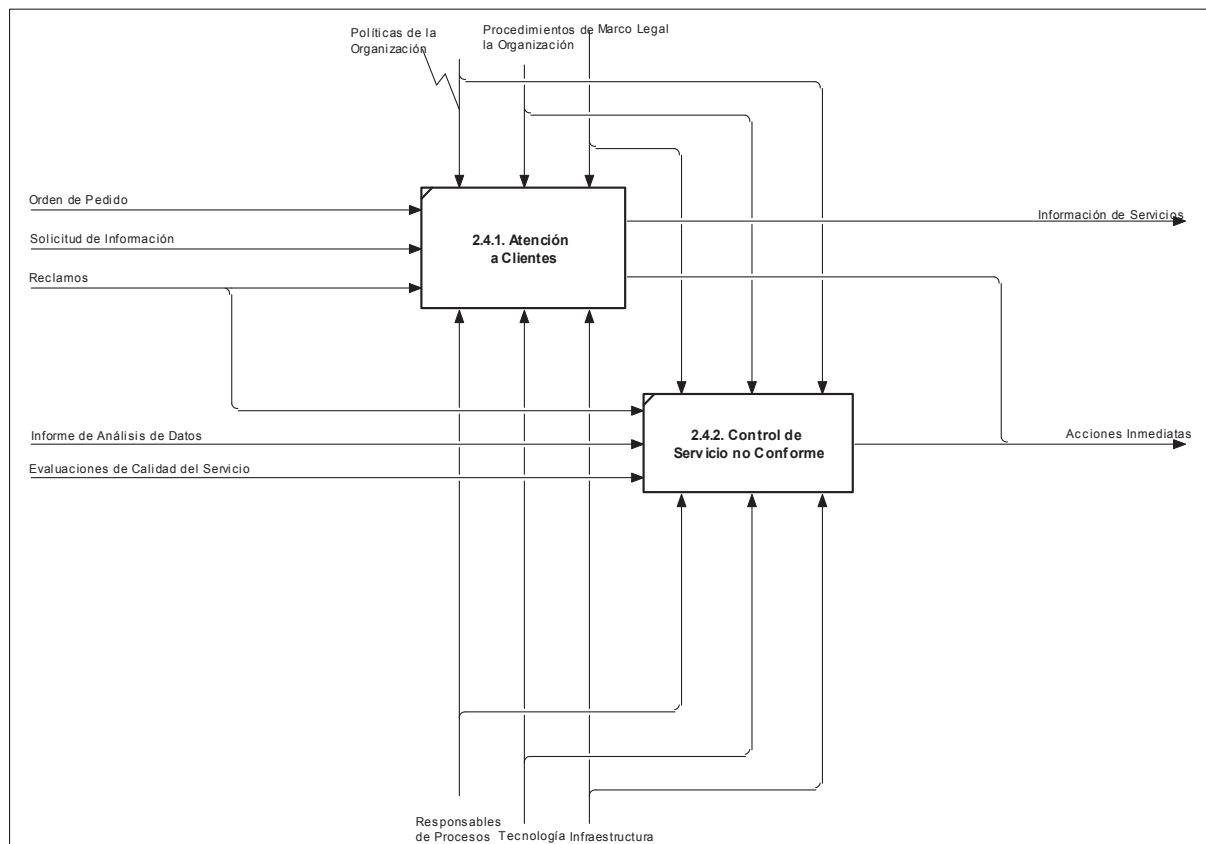
5.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es registrar, distribuir y gestionar las incidencias que puedan surgir en el suministro del servicio al Cliente, incluye la implementación de acciones inmediatas, preventivas o correctivas.

5.2 ALCANCE

El proceso aplica a todas las áreas de la Organización que participen en la Atención a los Clientes para la resolución de sus requerimientos de información, pedidos o reclamos.

5.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 25 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

5.4 Controles

- 5.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 5.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología resolver los requerimientos de los cliente.
- 5.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan la atención al cliente y controlan las incidencias de servicio no conforme.
- 5.4.3.1 Es política de Manpower atender a sus clientes de una manera efectiva, confiable y rápida en sus requerimientos de información y solución de reclamo.
- 5.4.3.2 Es política de Manpower mantener una comunicación proactiva con los clientes y temporarios.
- 5.4.3.3 Es política de Manpower establecer y controlar los Servicios No Conformes del Sistema de Gestión de Calidad, resolviendo inmediatamente las posibles desviaciones para cumplir con los requerimientos especificados por el cliente.

5.5 Recursos

- 5.5.1 **Responsables de Procesos:** Colaboradores responsables de la atención al cliente.
- 5.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado.
- 5.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

5.6 Entradas

- 5.6.1 **Orden de pedido:** Documento que describe las características del servicio requerido por el cliente.
- 5.6.2 **Solicitud de Información:** Requerimiento del cliente para conocer los servicios de la organización.
- 5.6.3 **Reclamos:** Comunicación expresa del cliente acerca del incumplimiento de las especificaciones del servicio suministrado por la organización.
- 5.6.4 **Informe de análisis de datos:** Análisis de los resultados de los indicadores de gestión de los procesos del SGC
- 5.6.5 **Evaluaciones de Calidad del Servicio:** Resultados de la aplicación del programa de Control de Calidad de Manpower.

5.7 Salidas

- 5.7.1.1 **Información de Servicios:** Documento en el que se describen los servicios ofrecido por la organización.
- 5.7.1.2 **Acciones Inmediatas:** Acción tomada para corregir los resultados de una no conformidad u otra situación indeseable.

5.8 Descripción del Proceso

El proceso inicia con la planificación de visitas a los clientes activos para resolver las necesidades de operación del servicio.

Cuando el cliente realiza un pedido, la organización recepta el requerimiento y lo gestiona internamente dependiendo del servicio requerido.

Si se presentan solicitudes de información referente a la organización o de los servicios ofrecidos, se envía la información a los clientes a través de los medios de comunicación establecidos, siempre y cuando no sea información restringida. La atención a los clientes se ejecuta según el procedimiento [PE-MPRC281 Atención al Cliente](#).

Los reclamos de Clientes o Temporarios se resuelven gestionando las **acciones inmediatas** en las áreas correspondientes según el origen del reclamo o realizando las acciones inmediatas definidas para el Servicio No Conforme, de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPGC417 Control de Servicio No Conforme](#).

6. Consultoría.

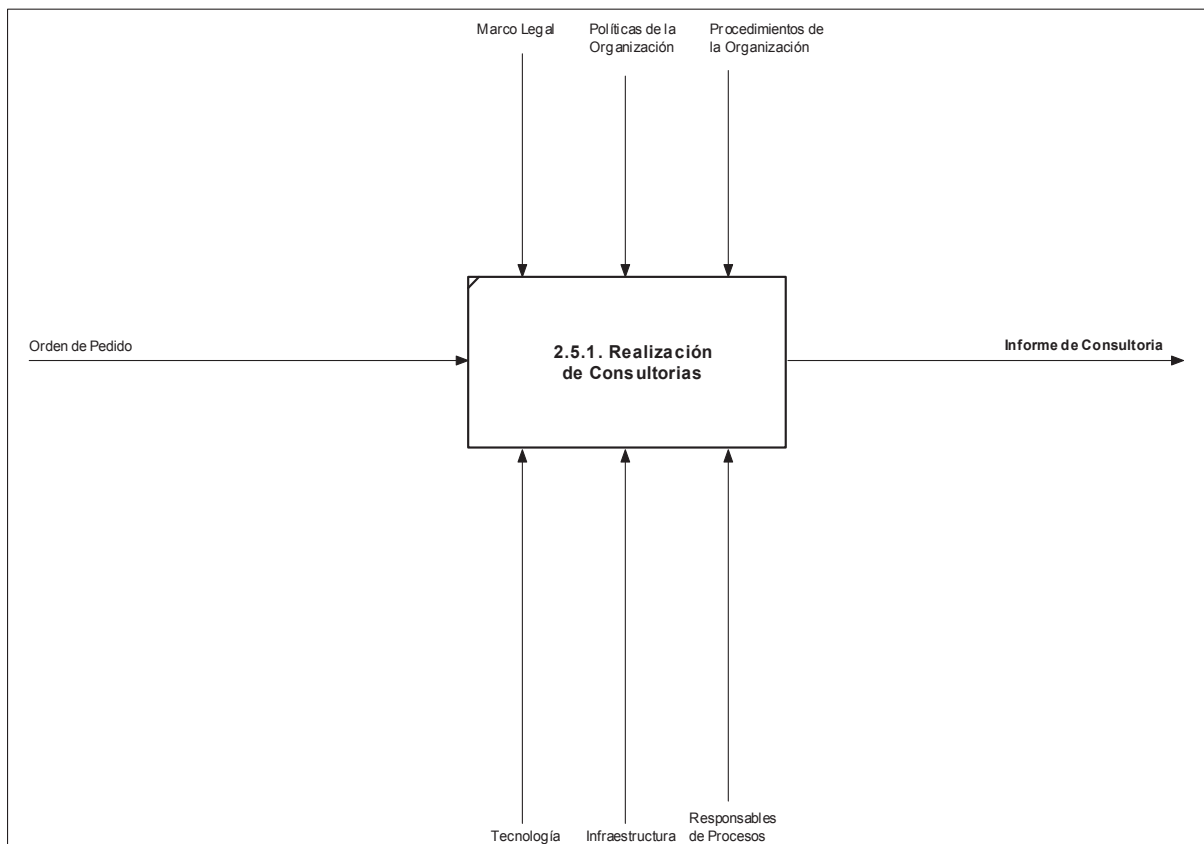
6.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es analizar y diagnosticar aquellos procesos que necesitan optimizarse; y desarrollar un plan de acción dirigido a implementar las mejoras.

6.2 ALCANCE

El proceso es aplicable para la realización de consultorías en procesos específicos de acuerdo a los requerimientos de cada cliente en particular y sobre las áreas implicadas en el desarrollo del servicio dentro de la organización.

6.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 27 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

6.4 Controles

- 6.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 6.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para realizar la consultoría.
- 6.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan el diseño de nuevos servicios o procesos.
 - 6.4.3.1 Es política de Manpower optimizar los procesos requeridos por los cliente a través de un diagnostico confiable y la definición de planes acción factibles.

6.5 Recursos

- 6.5.1 **Responsables de procesos:** Colaboradores implicados en la realización de la consultoría.
- 6.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet.
- 6.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

6.6 Entradas

- 6.6.1 **Orden de pedido:** Documento que describe las características del servicio requerido por el cliente.

6.7 Salidas

- 6.7.1 **Informe de consultoría:** Documento en el que se presentan los resultados de la consultoría y los planes operativos establecidos para implementar las mejoras propuestas.

6.8 Descripción del Proceso

El proceso se inicia con la **orden de pedido** del cliente en la que se describen los requerimientos y a partir de esta información se determina el equipo consultor que realiza la identificación, el análisis y diagnostico de la situación o procesos que será optimizado. Luego realiza se determinan las prioridades de la consultoría de acuerdo a las necesidades del cliente.

Posteriormente se elabora la propuesta de mejora de los procesos y se determinan los planes de acción que deben ejecutarse para implementar las mejoras.

A continuación se comprueban los posibles errores del proceso mejorados y determinan las acciones correctivas.

Al concluir las pruebas y correcciones el Equipo Consultor elabora el **Informe de consultoría** y lo envía al cliente para su evaluación e implementación.

La consultoría se realiza de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPCO251 Realización de consultoría](#)

7. Gestión Financiera.

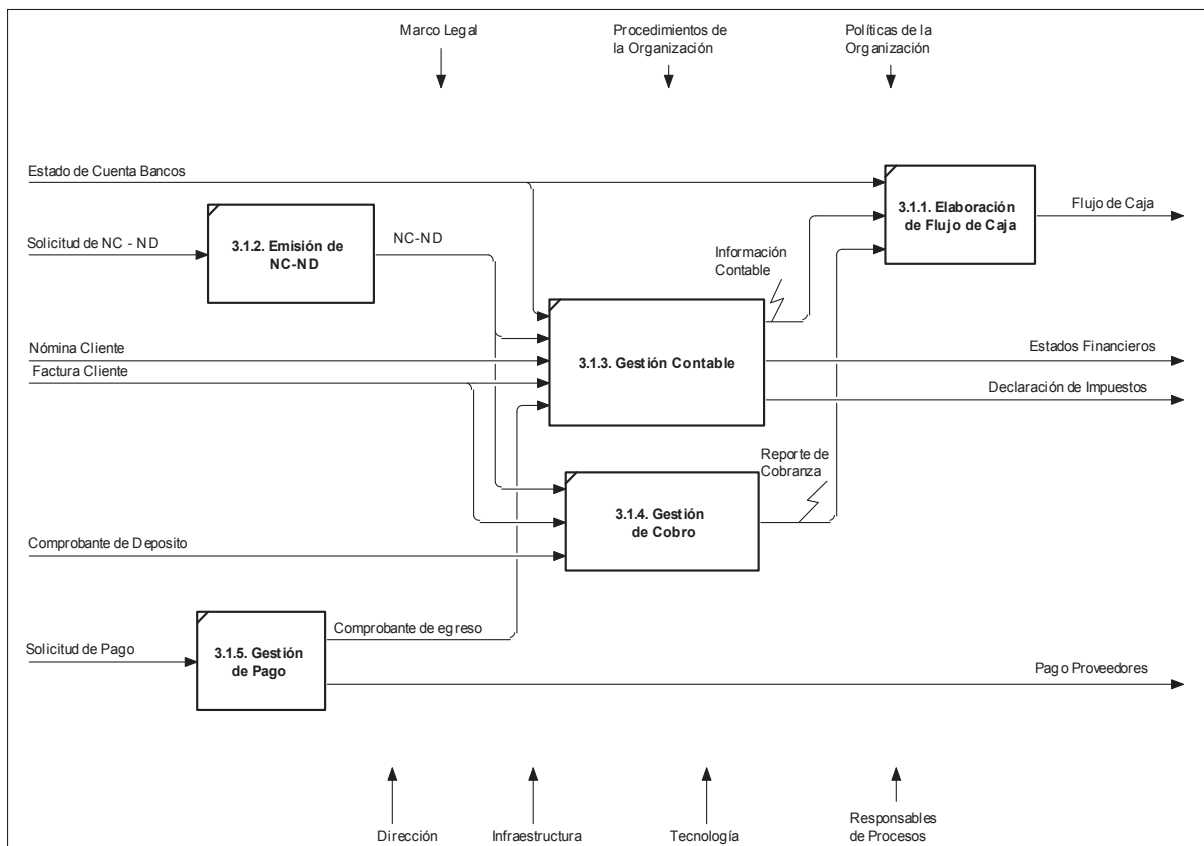
7.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso es controlar y regular los recursos económicos y financieros, asegurando la operación de la organización, y optimiza los procesos para incrementar la rentabilidad.

7.2 ALCANCE

Este proceso es aplicable en el área financiera de la organización sobre los procesos relacionados con la administración de los recursos económicos.

7.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 29 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

7.4 Controles

- 7.4.1 **Marco legal:** Leyes externas relacionadas con la operación de la organización.
- 7.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para gestionar los recursos económicos y financieros de la organización.
- 7.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan la Gestión Financiera.
- 7.4.3.1 Es política de Manpower asegurar los recursos económicos necesarios para garantizar la operación de la organización.
 - 7.4.3.2 Es política de Manpower optimizar la rentabilidad de sus inversiones.
 - 7.4.3.3 Es política de Manpower generar notas de crédito que afecten a facturas individuales.
 - 7.4.3.4 Es política de Manpower tener los respaldos respectivos de los registros contables para garantizar la confiabilidad de la Información Financiera-Contable.
 - 7.4.3.5 Es política de Manpower receptar en el área de Contabilidad la información necesaria de todos los departamentos involucrados en el proceso contable hasta el día cinco de cada mes.
 - 7.4.3.6 Es política de Manpower entregar por parte del departamento contable los estados financieros hasta el día quince de cada mes.
 - 7.4.3.7 Es política de Manpower cumplir con el marco legal establecido por las leyes tributarias, laborales, del seguro social, de compañías y otras que afecten a la operación de la empresa.
 - 7.4.3.8 Es política de Manpower realizar la gestión de cobro respetando los plazos establecidos en el contrato del cliente
 - 7.4.3.9 Es política de Manpower que todo funcionario que realice cobros a nombre de la Organización, deberá ser formalmente autorizado por la Gerencia Administrativa Financiera.
 - 7.4.3.10 Es política de Manpower realizar la gestión de cobro con puntualidad, guardando las debidas reglas de cortesía.
 - 7.4.3.11 Es política de Manpower considerar cliente moroso a quienes sobrepasen una cartera vencida de 60 días, y en cuyo caso se tomaran las acciones legales pertinentes.
 - 7.4.3.12 Es política de Manpower el control y custodia de los cheques son responsabilidad del área de caja.
 - 7.4.3.13 Es política de Manpower que los pagos a temporarios y proveedores se realizan de lunes a viernes de 12:00 a 14:30 y de 16:00 a 18:00.
 - 7.4.3.14 Es política de Manpower que todos los pagos para proveedores deben ser aprobados por gerencia administrativa o contraloría.
 - 7.4.3.15 Es política de Manpower que los pagos a temporarios deben ser aprobados por el jefe de roles.

7.5 Recursos

- 7.5.1 **Dirección:** Equipo directivo de la organización.
- 7.5.2 **Responsables de Procesos:** Colaboradores responsables de gestionar los recursos económicos y financieros para asegurar la operación de la organización.
- 7.5.3 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado.
- 7.5.4 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

7.6 Entradas

- 7.6.1 **Estados de cuenta de Bancos:** Descripción de las transacciones realizadas y los saldos disponibles de la organización el as entidades financieras.
- 7.6.2 **Solicitud de NC y ND:** Documento que respalda la emisión de notas de crédito o debito.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 30 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

- 7.6.3 **Nominas:** Documento que describe el cálculo de los rubros considerados para el pago a los temporarios.
- 7.6.4 **Facturas:** Documento emitido por la organización para realizar el cobro al cliente por los servicios prestados
- 7.6.5 **Comprobante de depósito:** Documento emitido por la entidad financiera como soporte del deposito realizado.
- 7.6.6 **Solicitud de pago:** Documento autorizado para realizar el pago a proveedores.

7.7 Salidas

- 7.7.1 **Flujo de caja:** Descripción de los ingresos, costos operativos y los saldos correspondientes a un periodo determinado.
- 7.7.2 **Estados financieros:** Balances, Estado de Perdidas y Ganancias....
- 7.7.3 Declaración de impuestos: Pago de impuestos al Estado.
- 7.7.4 **Pago proveedores:** Valores entregados a los proveedores por los bienes o servicio suministrados a la organización.

7.8 Descripción del Proceso

El proceso inicia con la administración del flujo de efectivo existente en las cuentas de los bancos aplicando el procedimiento [PE-MPGF311 Elaboración y control del flujo de caja](#), para asegurar la disponibilidad de los recursos económicos en las cuentas bancarias de la organización.

Cuando existen diferencias entre los valores facturados y los registrados en el sistema automatizado, se generan **notas de crédito o débito**, previa solicitud enviada por las áreas de la organización. La emisión de las notas de crédito o debito se realiza según lo descrito en el procedimiento [PE-MPGF312 Emisión de NC y ND](#).

Las transacciones generadas durante la operación de los procesos del SGC, se registran en el Sistema Automatizado y son revisados, validados y corregidos, para certificar la confiabilidad de los **estados financieros** emitidos mensualmente. A partir de la información contable actualizada en el Sistema Automatizado se realiza el pago de los impuestos correspondientes. El proceso contable se ejecuta de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPGF313 Gestión Contable](#).

La recuperación de cartera se planifica mensualmente, verificando los valores pendientes de cobro por cliente, luego se gestiona la cobranza e ingresan los datos al Sistema Automatizado. Los valores recuperados se depositan en las cuentas bancarias de y se realiza el cierre automático de la cobranza.

La recuperación de cartera se realiza siguiendo el procedimiento [PE-MPGF314 Gestión de cobro](#).

El pago por adquisición de bienes o servicios se gestionan solicitando el **pago a proveedores**, adjuntando los documentos de soporte, a continuación se emite el pago respectivo y las retenciones de acuerdo a lo establecido en el procedimiento [PE-MPGF315 Gestión de pago](#).

8. Administración de sistemas y soporte a usuarios.

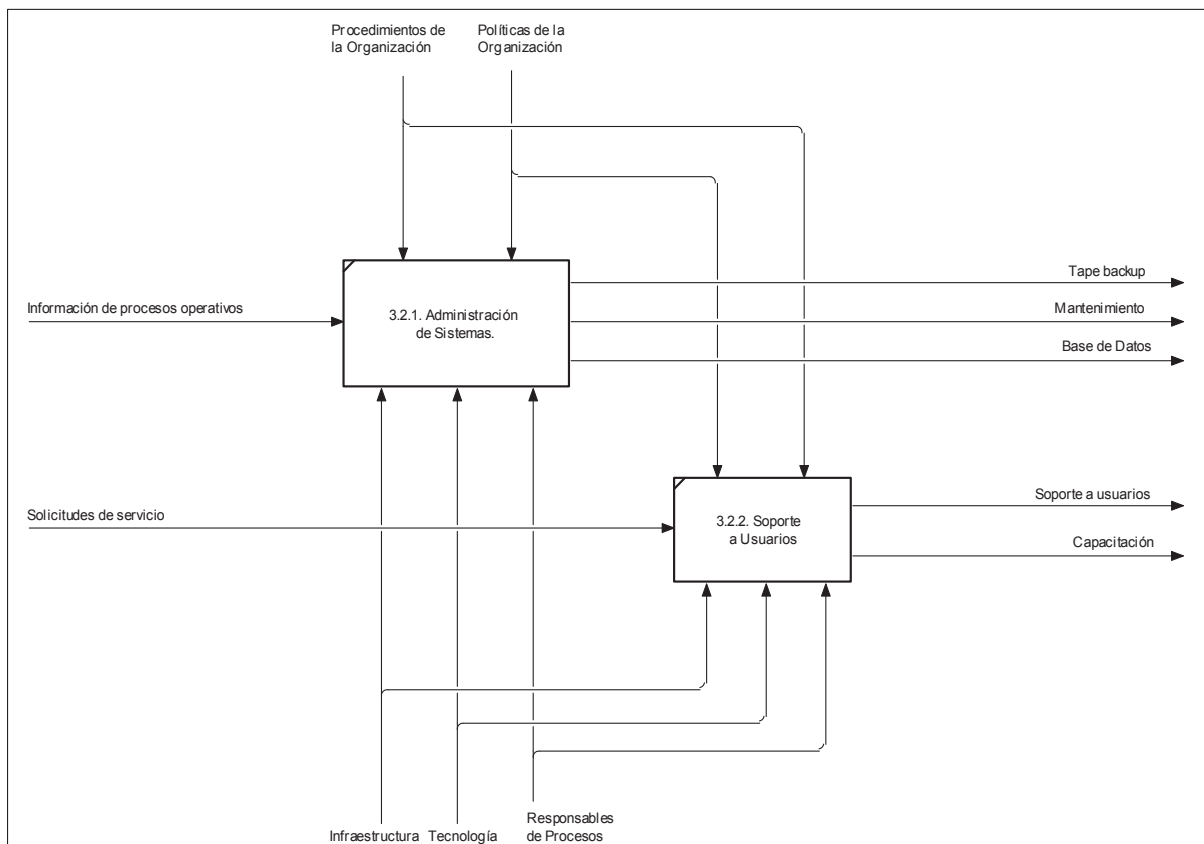
8.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso es administrar los recursos tecnológicos y sistemas de información disponibles para el desarrollo de los procesos de servicio de la organización y dar el soporte técnico a los usuarios de la red de información.

8.2 ALCANCE

Este proceso es aplicable para la infraestructura tecnológica disponible en la organización y sobre todos los usuarios de la red informática y de comunicaciones.

8.3 Mapa del Proceso



<h1>MANUAL DE CALIDAD</h1>	Código: MC-MPSC001	Página 32 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

8.4 Controles

- 8.4.1 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para administrar los recursos tecnológicos e informáticos de la organización y proveer el soporte técnico a los usuarios.
- 8.4.2 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan la Gestión de Sistemas.
- 8.4.2.1 Es política de Manpower que los nuevos colaboradores, deberán ser entrenados en el uso seguro y responsable del computador y los servicios de información de la empresa, así como las sanciones que puedan producirse debido a la inobservancia a las instrucciones de esta política.
- 8.4.2.2 Es política de Manpower que los usuarios deben proteger los recursos tecnológicos de la empresa tomando las precauciones necesarias. Deberán utilizarse los protectores de sobre-tensión en todos los equipos electrónicos.
- 8.4.2.3 Es política de Manpower proporcionar el servicio de Internet y los equipos de tecnología de información a los usuarios de la red que hayan sido autorizados para acceder a este servicio, con el propósito de mejorar la **calidad** de sus procesos productivos y administrativos.
- 8.4.2.4 Es política de Manpower prohibir actividades, que a solo juicio de la organización, pudieran interferir o interrumpir las redes internas conectadas con el Servicio, afectar asuntos, reputación, buena voluntad, clientes o relaciones comerciales de la organización. Las actividades prohibidas incluyen el hacer uso o poner a disposición, cualquier programa, producto o servicio diseñado, con intención, o que pudiera ser usado para violar estas políticas de uso.
- 8.4.2.5 Es política de Manpower revelar el Contenido o cualquier información en su poder, incluyendo datos de colaboradores, transmisiones de Internet y actividades en Internet, si por mandato de la ley así es requerido o por la creencia de buena fe que dicho mantenimiento o revelación es razonablemente necesaria para:
- 8.4.2.6 Es política de Manpower **no instalar** aplicaciones sin licencia o software libre (freeware o shareware) a menos que esté seguro que su uso no alterará el correcto funcionamiento de su computadora.

8.5 Recursos

- 8.5.1 **Responsables de Procesos:** Colaboradores responsables de la administración del sistema informático y el soporte a usuarios.
- 8.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado, software especializado, base de datos.
- 8.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática, medios de soporte.

8.6 Entradas

- 8.6.1 **Información de procesos operativos:** Datos generados durante la operación de la organización.
- 8.6.2 **Solicitud de Servicio:** Requerimiento de servicio generado por el usuario.

8.7 Salidas

- 8.7.1 **Tape Backup:** Cinta magnética donde se almacenan los datos del servidor.
- 8.7.2 **Mantenimiento:** Actividades realizadas para asegurar el buen estado del hardware y software.
- 8.7.3 **Base de datos:** Software y hardware en los cuales se almacenan los datos generados durante la operación de la organización.
- 8.7.4 **Soporte a usuarios:** Ayuda suministrada a los usuarios para el correcto manejo de los dispositivos informáticos.
- 8.7.5 **Capacitación a usuarios:** Compartir con los colaboradores, los conocimientos necesarios para utilizar efectivamente los dispositivos informáticos.

8.8 Descripción del Proceso

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 33 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

El proceso inicia con la configuración del sistema informático y la red de comunicaciones; los datos generados durante la operación se consolidan, procesan, analizan y validan de acuerdo a los requerimientos de cada proceso.

La información almacenada en el sistema informático se respalda diariamente y se mantiene un registro de los respaldos existentes.

Cuando existan requerimientos de adquisición de equipos, se evalúan las necesidades de tecnología específicas y los recursos se gestionan a través del Área Administrativa. Los equipos adquiridos se ingresan al inventario de la organización y se planifica el mantenimiento preventivo de la infraestructura tecnológica.

Los requerimientos de servicio se resuelven y registran para su posterior análisis y control. Si se detectan falencias recurrentes en el manejo de la tecnología, se ejecuta la **capacitación a los usuarios** para mejorar la eficiencia de los procesos de la organización.

La administración del Sistemas se realiza de acuerdo al procedimiento [PE-MPGS321 Administración de Sistemas y Soporte a Usuarios](#).

9. Gestión Administrativa.

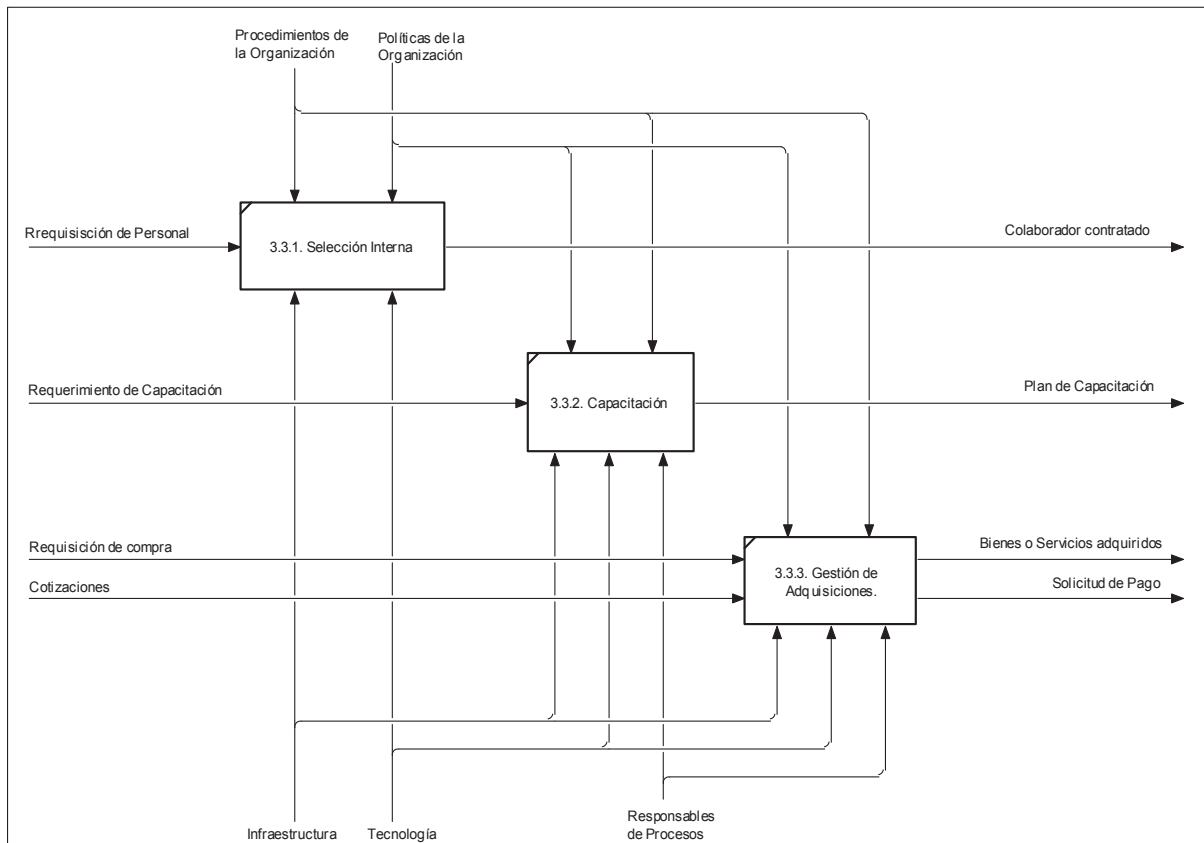
9.1 OBJETIVO

El objetivo de este proceso es gestionar el recurso humano de la organización, seleccionando adecuadamente a sus colaboradores, capacitando y reconociendo su desempeño. También controla las adquisiciones que la Organización realiza y que tengan influencia en la Calidad del servicio proporcionado a sus Clientes.

9.2 ALCANCE

Este proceso se aplica para la selección de colaboradores, capacitación y adquisición de bienes y servicios.

9.3 Mapa del Proceso.



<h1>MANUAL DE CALIDAD</h1>	Código: MC-MPSC001	Página 35 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

9.4 Controles

- 9.4.1 **Procedimientos de la organización:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para gestionar el recurso humano de la organización y controla las adquisiciones que la Organización realiza.
- 9.4.2 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan y controlan la Gestión Administrativa.
- 9.4.2.1 Es política de Manpower vincular a la empresa colaboradores que demuestren las competencias requeridas para ejecutar los procesos internos de la organización, garantizando la calidad de los servicios.
- 9.4.2.2 Es política de manpower capacitar continuamente a sus colaboradores para mejorar su desempeño y crecimiento profesional en la organización.
- 9.4.2.3 Es política de Manpower adquirir bienes o servicios de calidad a proveedores que cumplan con los requerimiento de la organización.

9.5 Recursos

- 9.5.1 **Responsables de Procesos:** Colaboradores responsables de realizar la selección y capacitación interna; y la adquisición de bienes o servicios para la organización.
- 9.5.2 **Tecnología:** MS Office, Internet, Sistema Automatizado.
- 9.5.3 **Infraestructura:** Instalaciones, hardware, red telefónica, red informática.

9.6 Entradas

- 9.6.1 **Requisición de Personal:** Documento en el que se describe la necesidad de nuevos colaboradores.
- 9.6.2 **Requerimiento de capacitación:** Documento en el que se describe la necesidad de capacitación para los colaboradores
- 9.6.3 **Requisición de compra:** Documento en el que se describen los bienes o servicios requeridos.
- 9.6.4 **Cotizaciones:** Documento en el que se describen las características y costos de los bienes o servicios ofrecidos por el proveedor.

9.7 Salidas

- 9.7.1 **Colaborador contratado:** Persona incorporada formalmente a la organización.
- 9.7.2 **Plan de capacitación:** Documento en el que contiene la planificación de las capacitaciones correspondientes a un periodo.
- 9.7.3 **Bienes o servicios adquiridos:** Productos suministrados por el proveedor.
- 9.7.4 **Solicitud de pago:** Documento autorizado para realizar el pago a proveedores.

9.8 Descripción del Proceso

El procesos con el envió de la **requisición de personal** de personal a la Gerencia Administrativa Financiera quien aprueba el requerimiento. El requerimiento se gestiona en el área de Selección de Personal donde se buscan y determinan a los candidatos idóneos para el cargo. La selección definitiva la realiza el Gerente de Área, quien da la inducción al **colaborador contratado**. La incorporación de los nuevos colaboradores se ejecuta de acuerdo al procedimiento [PE-MPGA341 Selección Interna](#).

Durante el desempeño de los colaboradores se determinan las necesidades de capacitación y se elabora el **Plan de Capacitación**. La capacitación puede ser interna, referente los procesos de la organización, o externa, referente a temas relacionados con la calidad del producto, servicio al cliente u otros temas de interés para la organización. Al concluir con las capacitaciones planificadas se realiza una evaluación de plan ejecutado de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPGA342 Capacitación Interna](#).

La gestión de compras se realiza de acuerdo a lo indicado en el procedimiento [PE-MPGA344 Gestión de adquisiciones](#) e inicia con la elaboración de la **requisición de compra** de bienes o servicios. El requerimiento es aprobado por el Gerente de Área y remitido al Área Administrativa donde se gestionan las **cotizaciones** con los proveedores. Luego de determinar al proveedor la compra es aprobada por el Gerente Administrativo Financiero. Con la aprobación se ejecuta la compra y se reciben los **bienes o**

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 36 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

servicios verificando si cumplen con las especificaciones de la organización. Si la recepción es satisfactoria se realiza el pago al proveedor.

10. Administración del Sistema de Gestión de Calidad

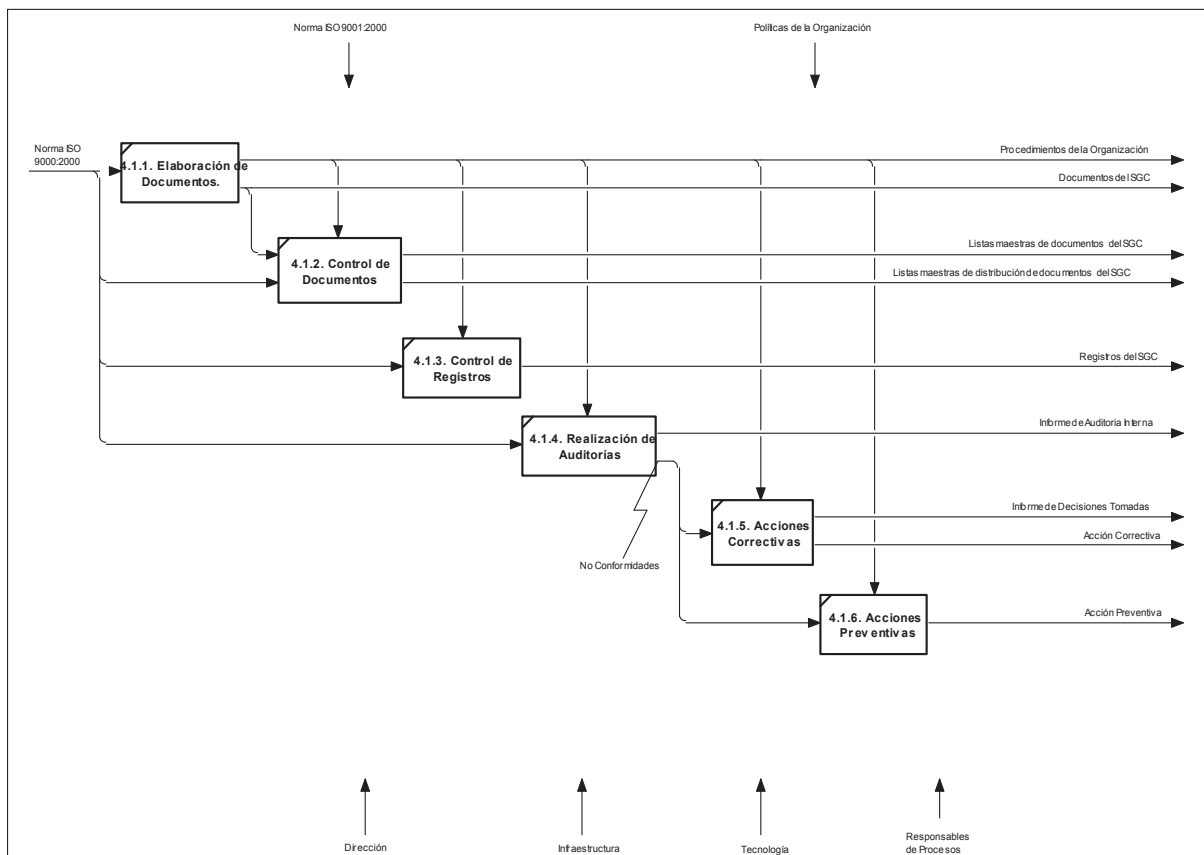
10.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso es mantener y gestionar el Sistema de Calidad para asegurar la eficacia de la Organización satisfaciendo las necesidades de sus Clientes, así como la administración de los documentos y registros de la organización.

10.2 ALCANCE

Este proceso se aplica al Sistema de Gestión de Calidad de la organización sobre los documentos y registros generados en los procesos de servicios.

10.3 Mapa del Proceso



10.4 Controles

- 10.4.1 **Normas ISO 9001:2000:** Norma internacional que especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- 10.4.2 **Políticas de la organización:** Políticas y normas internas relacionadas con la administración y control del Sistema de Gestión de Calidad.
- 10.4.2.1 Es política de Manpower cumplir con los parámetros establecidos para la elaboración de los documentos del SGC.
- 10.4.2.2 Es política de Manpower revisar periódicamente los formatos y formularios requeridos por el SGC.
- 10.4.2.3 Es política de Manpower restringir el libre acceso a los documentos del SGC que contengan información confidencial respecto del funcionamiento, estructura o el know how, de la organización.
- 10.4.2.4 Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de MANPOWER están descritos y son controlados de acuerdo a lo establecido en la Lista Maestra de Documentos Internos y Lista Maestra de Documentos Externos.
- 10.4.2.5 Es política de Manpower que para los cambios que correspondan a errores ortográficos o semánticos se mantenga el número de Revisión del documento.
- 10.4.2.6 Es política de Manpower que la persona responsable de elaborar el documento es también responsable de elaborar los registros generados en dicho documento
- 10.4.2.7 Es política de Manpower que para asegurar la objetividad e imparcialidad de la Auditoría, los auditores no deben auditar el proceso donde trabajan.
- 10.4.2.8 Es política de Manpower determinar e implementar las acciones preventivas necesarias para mejorar la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad y la calidad de servicio

10.5 Recursos

- 10.5.1 **Dirección:** Equipo directivo de la organización responsable de controlar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- 10.5.2 **Responsables de procesos:** Colaboradores responsables de documentar y controlar los procesos de la organización.
- 10.5.3 **Tecnología:** MS Office, BP Win, Internet, Comunicaciones.
- 10.5.4 **Infraestructura:** Instalaciones, Hardware, Red telefónica.

10.6 Entradas

- 10.6.1 **Normas ISO 9000:2000:** Norma internacional que describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la calidad y especifica su terminología.

10.7 Salidas

- 10.7.1 **Procedimientos de SGC:** Documentos del Sistema de Gestión de Calidad donde se especifican las metodologías para realizar los procesos.
- 10.7.2 **Documentos del SGC:** Información generada en el SGC contenida en un medio de soporte.
- 10.7.3 **Listas maestras de documentos del SGC:** Registro donde constan todos los documentos internos que corresponden al SGC
- 10.7.4 **Listas maestras de distribución de documentos del SGC:** Registro donde se indican los responsables de disponer de una copia del documento en el sitio de uso.
- 10.7.5 **Registros del SGC:** Documentos que describen los resultados obtenidos o proporciona evidencia de la ejecución de los procesos.
- 10.7.6 **Informe de Auditoría Interna:** Documento que describe los resultados de la auditoría interna.
- 10.7.7 **Informe de Decisiones Tomadas:** Documento que describe las acciones preventivas o correctivas que deben implementarse para mejorar la eficiencia de SGC.

MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 39 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

10.7.8 **Acción Correctiva:** Actividad definida e implementada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable.

10.7.9 **Acción Preventiva:** Actividad definida e implementada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable.

10.8 Descripción del Proceso

El proceso de Administración del Sistema de Gestión Calidad se inicia determinando la nomenclatura de identificación y el diseño de los formatos utilizados para documentar los procesos del SGC, mediante la aplicación del procedimiento [PE-MPGC411 Elaboración de Documentos](#). La distribución y utilización de los documentos se controla de acuerdo al procedimiento [PE-MPGC412 Control de Documentos](#).

Los datos generados en los procesos del SGC se registran en los medios establecidos y deben ser protegidos siguiendo el procedimiento [PE-MPGC413 Control de Registros](#).

Para asegurar la implementación eficaz del SGC en la organización, se planifica y ejecuta Auditorías Internas de acuerdo al procedimiento [PE-MPGC414 Realización de Auditorías](#), a partir del cual se emite un informe de resultados, en el que se determinan las No Conformidades detectadas. Esta información se envía a la Dirección donde se analiza y evalúa para determinar las **acciones preventivas** o **acciones correctivas** necesarias para mejorar la eficacia del SGC aplicando los procedimientos [PE-MPGC415 Acciones Correctivas](#) y [PE-MPGC416 Acciones Preventivas](#).

11. Gestión de Procesos

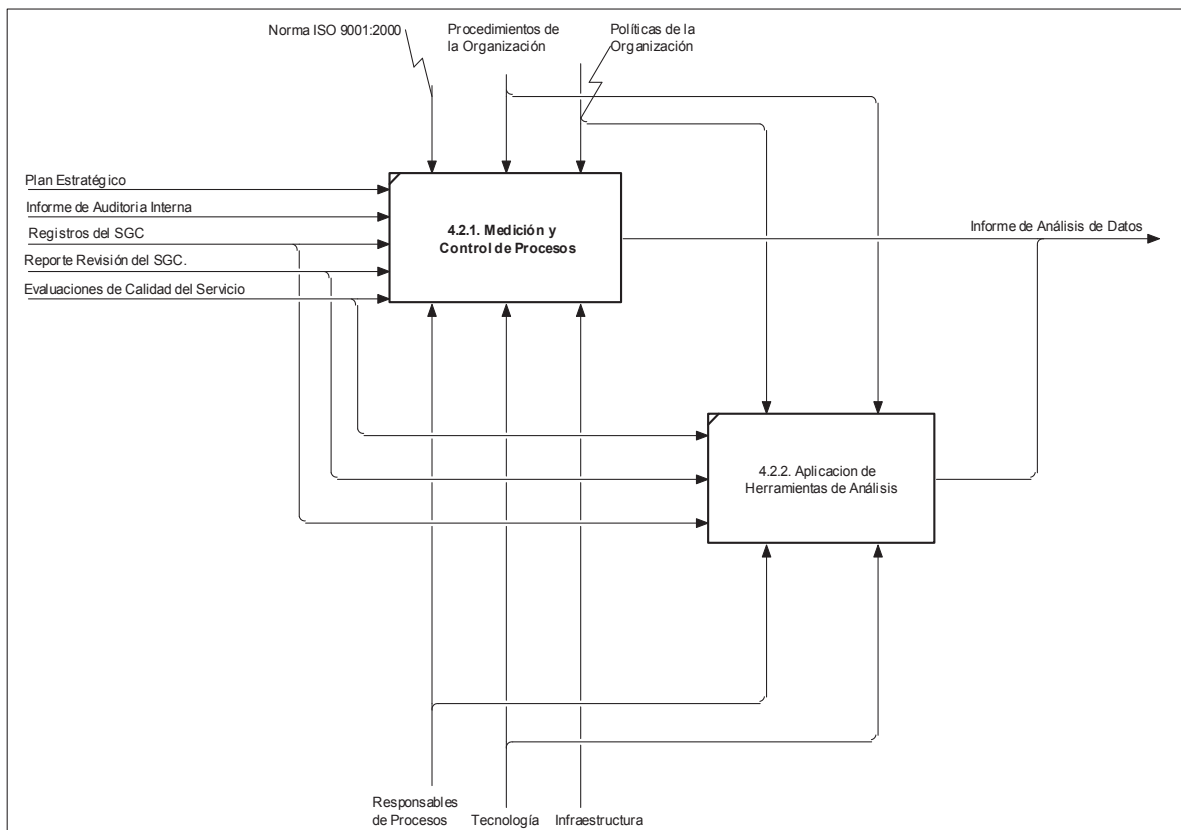
11.1 OBJETIVO

El objetivo del proceso es medir y controlar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y determinar los mecanismos o métodos de análisis, para asegurar la eficiencia de la Organización.

11.2 ALCANCE

Este proceso incluye la medición de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, el análisis de los datos y la determinación de las acciones correctivas necesarias para mejorar la efectividad de los procesos.

11.3 Mapa del Proceso



MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-MPSC001	Página 41 de 41
	Revisión: Rev.00	Fecha: 2009-11-20

11.4 Controles

- 11.4.1 **Normas ISO 9001:2000:** Norma internacional que especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- 11.4.2 **Procedimientos de la organización:** Documentos de Sistema de Gestión de Calidad donde se especifica la metodología para medir los indicadores de gestión de los procesos.
- 11.4.3 **Políticas de la organización:** Políticas internas que regulan el proceso de medición y control de procesos.
- 11.4.3.1 Es política de Manpower medir el comportamiento de los procesos relacionados con la calidad de los servicios de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos.
- 11.4.3.2 Es política de Manpower analizar los datos obtenidos de los registros generados en los procesos relacionados con la calidad del servicio.

11.5 Recursos

- 11.5.1 **Responsables de procesos:** Colaboradores responsables de realizar la medición de los procesos de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos.
- 11.5.2 **Tecnología:** MS Office, BP Win, Internet, Comunicaciones.
- 11.5.3 **Infraestructura:** Hardware, Red informática y de comunicaciones.

11.6 Entradas

- 11.6.1 **Plan Estratégico:** Documento que establece los objetivos estratégicos y de calidad, así como las estrategias que deben implementarse para alcanzar estos objetivos.
- 11.6.2 **Informe de Auditoria Interna:** Documento que describe los resultados de la auditoria interna
- 11.6.3 **Registros del SGC:** Documentos que describen los resultados obtenidos o proporciona evidencia de la ejecución de los procesos.
- 11.6.4 **Reporte de Revisión del SGC:** Información acerca de la eficiencia del SGC y las acciones decididas para mejorar su desempeño.
- 11.6.5 **Evaluaciones de Calidad del Servicio:** Resultados de la aplicación del programa de Control de Calidad de Manpower.

11.7 Salidas

- 11.7.1 **Informe de Análisis de Datos:** Documento que describe el comportamiento de los indicadores de gestión determinados para los procesos del SGC.

11.8 Descripción del Proceso

Se inicia identificando los procesos del SGC relacionados con la calidad del servicio y los productos o resultados obtenidos, luego se establecen los Indicadores de Gestión que se utilizaran para medir el comportamiento de los procesos.

Establecidos los parámetros de medición para cada proceso, se registran los datos periódicamente y realizan Auditorias para verificar la eficiencia el SGC y el cumplimiento de los requerimientos del cliente, también se registran las incidencias del servicio no conforme según lo indicado en el procedimiento [PE-MPGC417 Control de Servicio No conforme](#),

Con la información de medición de los procesos, se analizan los datos para demostrar la idoneidad y eficacia del SGC y evaluar donde pueden realizarse mejoras, utilizando las herramientas estadísticas adecuadas según lo descrito en el procedimiento [IT-MPGP422 Aplicación de Herramientas de Análisis](#),

A partir del análisis de los datos se determinan las acciones a implementar o los proyectos de mejora a ejecutarse.