

Cuadernos de Dirección Aseguradora

111

Calidad

Obtención de la Normativa ISO 9000
en un centro de Atención Telefónica

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



111

Calidad

Obtención de la Normativa ISO 9000
en un centro de Atención Telefónica

Estudio realizado por: Jaume Siberta Durán
Tutor: Javier Guerrero Gilabert

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2003/2004

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación

La presente tesis es el fruto del trabajo realizado durante los últimos cuatro meses. A partir del estudio realizado de las actividades de la sociedad **DELFITUR, A.I.E.** (empresa objeto de la tesis) y de la búsqueda de bibliografía relacionada, se ido deshilando este trabajo, siempre con la inestimable ayuda de mi tutor, Javier Guerrero Gilabert.

A mi padre le agradezco el haberme dado la idea de trabajar en la implantación de la calidad en un sector en el que estos temas todavía no han sido totalmente desarrollados.

También agradezco a mi tutor Javier Guerrero, el apoyo recibido y las horas dedicadas en la realización de esta tesis, así como sus aportaciones, fruto de su experiencia en este campo.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a mi mujer Montserrat, a mis padres, Oriol y M^a Merce, y a mis abuelos, Manuel y Maria, que han seguido con paciencia su evolución.

Resumen

El trabajo que se expone a continuación trata sobre la obtención de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la normativa internacional **ISO 9001:2000**, por parte de un Centro de Atención Telefónica, el cual forma parte de un grupo de sociedades donde la principal es una aseguradora médica.

El objetivo principal de la implantación de dicho sistema es conseguir la máxima eficacia y eficiencia en el momento de la prestación del servicio, asegurando la máxima calidad en el servicio.

La implantación y certificación del estándar **ISO 9001:2000** permitirá alcanzar los objetivos de calidad establecidos en su momento.

Resum

El treball que s'exposa a continuació tracta sobre l'obtenció d'un Sistema de Gestió de la Qualitat, basat en la normativa internacional **ISO 9001:2000**, per part d'un Centre d'Atenció Telefónica, el qual forma part d'un grup de societats on la principal és una asseguradora mèdica.

L'objectiu principal de la implantació del sistema es aconseguir la màxima eficàcia y eficiència en el moment de la prestació del servei, assegurant la màxima qualitat en el servei.

La implantació y certificació de l'estàndard **ISO 9001:2000** permetrà assolir els objectius de qualitat establerts en el seu moment.

Summary

The work that is exposed later treats on the obtaining of a System of Quality Management, based on the International regulation ISO 9001:2000, on the part of a Call Center which forms a part of a group of societies where the principal one is an medical insurance.

The principal aim of the introduction of the above mentioned system is to obtain the maximum efficiency and efficacy in the moment of the service, assuring the maximum quality in the service.

The introduction and certification of the standard ISO 9001:2000 it will allow to reach the qualities aims established in its moment.

Índice

1. Introducción	9
2. Naturaleza de la Norma ISO 9000	11
2.1. Origen de las Normas	11
2.2. Evolución de las Normas de Calidad.....	12
2.3. Normas ISO 9000.....	13
2.4. Estructura de las Normas ISO 9000.....	14
2.5. Elementos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad	15
2.6. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	16
2.7. Implantación y Certificación.....	18
3. Requisitos de la Norma ISO 9001:2000	21
3.1. Sistema de Gestión de la Calidad	21
3.2. Principios Básicos de la Calidad	22
3.3. Requisitos de la Norma ISO 9001:2000	23
3.3.1. Objetivo de los Requisitos	23
3.3.2. Requisitos de la Norma	24
3.4. Ciclo de calidad para una empresa prestataria de servicios	26
3.5. Implicación del personal en la implantación del SGC.....	27
3.6. Factores clave para llevar a cabo un buen SGC.....	28
3.7. Proceso de implantación de la Norma ISO 9001:2000.....	29
4. Presentación de Delfitur, A.I.E.....	33
4.1. Descripción de la Empresa.....	33
4.2. Situación Actual.....	33
5. Manual de Calidad.....	35
6. Conclusiones	63
7. Bibliografía.....	65
El autor.....	67

Calidad

Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica

1.- Introducción o Presentación del problema

Actualmente las empresas para mantenerse en el mercado deben ofrecer productos y/o servicios de calidad según las especificaciones del cliente y lograr ser más competitivas. Por lo cual deben ofrecer a dichos clientes la seguridad necesaria sobre la calidad de sus productos y/o servicios y así poder obtener unas ventas continuadas y sostenidas sobre la base de una buena calidad a un precio razonable.

La gestión de la calidad debe ser aplicada a través de unas normas internacionales que la apoyen ya que nos encontramos en un mundo hacia una globalización dónde las empresas con los mejores productos y/o servicios son las que tienen éxito y pueden sobrevivir.

Debido a la importancia del tema es de mi interés poder contribuir a investigar estos problemas. Este hecho motivó la realización de este trabajo y su presentación para incentivar a las empresas en la importancia de asegurar la calidad de los productos y/o servicios según normas internacionales adoptadas y reconocidas por la mayoría de los países.

La primera parte de la tesis incluye la presentación y descripción detallada de la normativa internacional **ISO 9001:2000**, normativa elegida para ser implantada en la empresa **DELFITUR, A.I.E.**

Seguidamente y tras la presentación y descripción de la empresa se presenta el Manual de Calidad y sus Procedimientos Generales y Operativos asociados, que permitirán la aplicación efectiva del estándar de calidad, completamente adaptado a las actividades de **DELFITUR, A.I.E.**

2. Naturaleza de las Normas ISO 9000

2.1.- Origen de las Normas

Las normas fueron creadas, en un principio, como respuesta a la necesidad de documentar procedimientos eficaces de procesos tecnológicos y luego se comercializaron para utilizarlas en procedimientos administrativos. Su desarrollo se generó principalmente a través del campo de la ingeniería. Las tecnologías desarrolladas por el ser humano a lo largo de la historia fueron utilizadas, en un principio, a niveles locales. Cuando éstas comenzaron a ser exportadas de su lugar de origen no eran compatibles con las tecnologías existentes en otros países; es por eso que se crearon organizaciones regionales, nacionales y luego internacionales, formando una jerarquía bien definida. Estas organizaciones determinan las características concretas que deben poseer los equipos y procesos para que puedan ser utilizados en cualquier parte del mundo asegurando su máximo desempeño.

El origen de las organizaciones encargadas de crear normas para la industria tiene su origen en la antigua Gran Bretaña. El "Comité de Normas de Ingeniería" establecido en 1901, fue el primer organismo que emitió reglamentos definidos para que se desarrollaran procesos de ingeniería en las industrias manufactureras. Luego se le cambió el nombre en 1918 por "Asociación Británica de Normas de Ingeniería", organismo que recibió la Célula Real en 1929; luego, en 1931 adoptó su nombre actual; "Instituto Británico de Normas" con el objeto de reflejar su expansión fuera de los dominios de la ingeniería. En la actualidad, el Instituto Británico de Normas ejecuta varias actividades y sin lugar a dudas, la parte central de estas sigue siendo la creación y actualización de normas, lo que hace a través de un proceso de consulta con grandes y reconocidas empresas del ramo que utilizarían la norma. La mayoría de las normas; incluyendo la serie de normas ISO 9000, se modelaron sobre la norma británica BS 5750 emitida por el Instituto Británico de Normas. Es por eso que el hecho de que cada una de las normas posean números claves de equivalencia similares no sea una coincidencia. La serie de normas BS 5750 fue la pionera de las normas de sistemas de calidad a nivel internacional.

El objetivo principal de una norma es utilizar parámetros generales comunes en la mayoría de los países en la cual será implantada.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO, International Organization for Standardization) tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926–1939). De 1943 a 1946, el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC) actuó como organización interina. En octubre de 1946, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización. La organización conocida como ISO, celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zúrich. Actualmente su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de

promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad reglamentaria para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

ISO se encuentra integrada por organizaciones representantes de cada país y solamente una organización por país puede ser miembro. La totalidad de miembros se encuentran divididas en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros Correspondientes y los Miembros Suscritos.

Estos organismos internacionales emiten series de normas que son revisadas periódicamente y se comprueban de acuerdo con tecnologías de producción y medición desarrolladas más recientemente por el ser humano para asegurar su aplicación.

2.2.- Evolución de las Normas de Calidad

En los años 60, el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos estableció un Programa de Administración de la Calidad que llamó MIL-Q-9858. Unos años más tarde se revisó y nació MIL-Q-9858A. En la década de los 80 la Organización de Tratados del Atlántico Norte (NATO) prácticamente adaptó la norma MIL-Q-9858A para elaborar la primera Publicación del Aseguramiento de la Calidad Aliada (Quality Assurance Publication 1 (AQAP-1). Ya en los 70, el Ministerio de la Defensa Británico adoptó la norma AQAP-1 en su Programa de Administración de Estandarización para la Defensa DEF/STAN 05-8. Con esa base, el Instituto Británico de Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló a finales de los 70 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como BS 5750. Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS 5750. Ese mismo año la norma fue adoptada en los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control); y la norma BS 5750 fue revisada con el objetivo de hacerla idéntica a la norma ISO 9000.

Las normas ISO 9000 se comenzaron a implantar en Estados Unidos desde 1990 debido a un efecto en cascada generado, en gran parte, por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como "El Pasaporte a Europa" que garantizaba competitividad global y que además, la empresa que no se certificara se vería incapaz de comercializar con países europeos. Desde 1993, el tema del pasaporte a Europa dejó de mencionarse, hoy en día los anunciantes simplemente enumeran los programas de cursos tales como: ISO 9000 y las Buenas Prácticas de Fabricación; ISO 9000 y la Gestión de la Calidad Total; Cómo Aplicar la Reingeniería a través de la ISO 9000; entre otros.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de

todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes sectores, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallos en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La mejor manera de lograr una ventaja competitiva que permitirá una justa competencia entre empresas nacionales y multinacionales, es ofrecer productos y servicios lo suficientemente similares a los ofrecidos por éstas últimas y a precios competitivos, de manera que los clientes consumirán indiferentemente cualquiera de los productos; esto no se logrará jamás a menos que se adopte la útil herramienta llamada calidad. Los procesos operativos, administrativos y gerenciales serán beneficiados enormemente si la calidad se aplica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. A partir de este punto, las preferencias del mercado se inclinarán hacia el producto o servicio que contenga dentro de sus características la mayor cantidad de valores agregados, estos valores serán detectados gracias a estudios constantes de mercado e incorporados a sus productos y/o servicios por la empresa que se desempeñe con mayor dinamismo, proceso que al practicarlo constantemente, se le conoce con el nombre de: **MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD**.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones.

Las empresas deben satisfacer las necesidades del cliente y al mismo tiempo realizar sus procesos de forma eficiente a un mínimo coste, sin tener que disminuir la calidad de sus servicios ofrecidos con la esperanza que los clientes no se percaten de ello, pero tarde o temprano lo harán y esto implicará inevitablemente incurrir en los costes de la "NO-CALIDAD". Estos se pueden clasificar en: costes controlables o medidos (retoque, desperdicio, garantía, re-inspección) y costes no controlables u ocultos (accidentes, tiempo perdido de gestión y de ingeniería, existencias excesivas, robos, imagen negativa de la empresa, etc.)

2.3.- Normas ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000, especifican qué elementos deben integrar el sistema de la calidad de una empresa y como deben funcionar en su conjunto

estos elementos, para gestionar la calidad de los bienes y de los servicios que se producen o prestan.

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

ISO 9001: especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivos es aumentar la satisfacción del cliente.

ISO 9004: proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

ISO 19011: proporciona orientación relativa a las auditorías del sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

2.4.- Estructura de las Normas ISO 9000

En las normas se pueden encontrar especificaciones técnicas o criterios precisos para ser utilizados de tal forma que se asegure que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su uso. Para ello la organización ISO ha establecido cerca de 12.000 normas vigentes actualmente a nivel mundial, generadas por consenso gracias a la participación de los organismos de normalización integrados por los comités de los países miembros suscritos.

Las normas ISO se desarrollan básicamente en tres etapas:

- Identificación de la necesidad de una norma internacional y definición de su alcance.
- Consenso en las especificaciones de la norma internacional.
- Aprobación del borrador de la norma internacional.

2.5.- Elementos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad

Un sistema de Gestión de la Calidad deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

Política de Calidad: La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO 9001. Así también, es trabajo de la dirección percibir que esta política se entiende e implanta en toda la organización.

Planificación de la Calidad: La dirección deberá asegurar que los objetivos de calidad se conseguirán mediante una planificación adecuada que involucre todos los niveles y funciones relevantes.

Un elemento indispensable es el establecimiento de un plan de calidad. Se podría definir el plan de calidad por medio de un diagrama de flujo con descripciones de su relación. Este diagrama deberá hacer referencia al origen de los planes de calidad, donde se establecen los controles internos del proceso, se define el equipo de inspección, se determinan los recursos de producción y capacitación, el desarrollo de la revisión del diseño y de los procedimientos de prueba, quien establece las técnicas de control de calidad, los puntos de inspección, las mediciones que se requieren para la capacidad del proceso, pruebas y verificación.

Representantes de la Dirección: Es necesario designar a un representante de la alta dirección para asegurar que se establecen y mantienen los requerimientos de ISO 9001. Las personas que se designan como responsables de la calidad pueden desempeñar múltiples funciones dentro de la organización; por lo tanto no es necesario que posean un cargo que se relacione de manera estrecha con la calidad.

Sistema de calidad: La intención de este elemento es asegurar que se define, documenta y mantiene el sistema de calidad de manera que el resultado sea la satisfacción de las expectativas de los clientes. Esto significa que es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO 9001 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

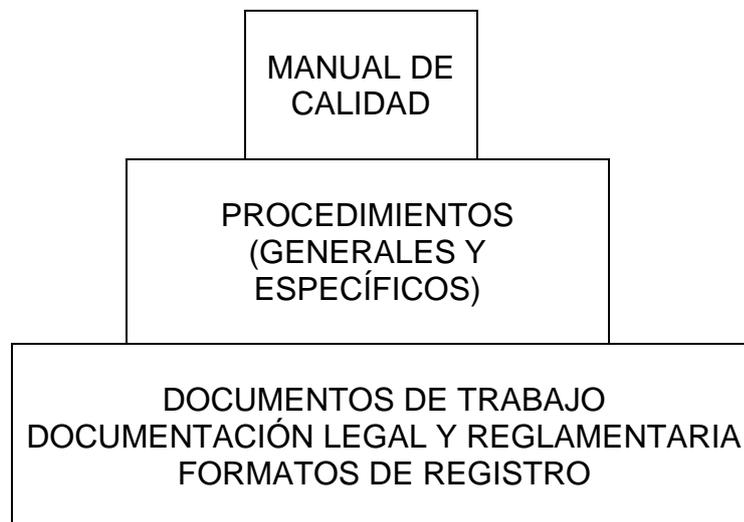
Auditoría Interna: La dirección deberá mantener una verificación interna para comprobar el funcionamiento del sistema. El personal auditor deberá contar con la formación apropiada para las actividades de verificación. Se pedirá a los auditores internos verificar que la actividad se ajusta al plan de calidad así como a la totalidad de los elementos de ISO 9000. Es necesario realizar estas auditorías de manera regular, al menos una vez al año, para asegurar el cumplimiento regular.

Revisión por la Alta Dirección: La dirección de la organización debe revisar de forma regular los resultados del sistema de calidad para determinar que se realiza el trabajo que se pretende. Esta revisión deberá basarse en mediciones que incluyan los datos de la auditoría y la retroalimentación de los clientes, y así como datos de mejora continua de la calidad que indican la eficacia global del sistema, dicha revisión deberá estar documentada.

2.6.- Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

La mayoría de los sistemas ISO 9001 de la gestión de la calidad tienen una estructura jerárquica de documentación que por lo general se estructuran en niveles que dependerán de la complejidad del sistema que pretenda utilizar la empresa, esta estructura rara vez excederá de tres niveles y es conocida como la pirámide documental (ver Grafico 1.- Pirámide documental)

Grafico 1.- Pirámide Documental



Los principales niveles de documentación son:

Manual de Calidad

El primer nivel de la pirámide, en la cúspide, lo constituye el manual de Calidad. Este documento contiene las políticas de Calidad de la empresa, y luego una descripción muy general del Sistema de Calidad, por lo que tiende a ser bastante breve, muchas veces tiene menos de 50 paginas. Su función es servir como guía o directorio del Sistema, e indicar mediante referencias cuáles son los documentos (en los niveles inferiores) que desarrollan o despliegan cada requisito de la norma ISO 9001.

Procedimientos

Los procedimientos contribuyen también a la aplicación eficaz del sistema de la calidad establecida en los objetivos siguientes: reducir la variación de los parámetros al mínimo, factibilidad para controlar debidamente los procesos,

uniformizar los procesos, reducir la dependencia de personas, definir las necesidades de capacitación.

Puesto que el procedimiento describe la forma de proceder durante la realización de un proceso, tienen que definir las acciones que se toman:

- ¿Quién realiza qué?
- ¿Quién hace los ensayos y las inspecciones?
- ¿Quién aprueba qué?
- ¿Quién se hace responsable y en qué caso?
- ¿Quién supervisa qué?

Los procedimientos son importantes; sin embargo, nunca garantizan que no ocurran infortunios o escenarios extraños. En algunos casos, la aplicación rutinaria de los procedimientos puede llevar a escenarios ridículos, e incluso, de vez en cuando estos reemplazan al sentido común.

En el Sistema de Gestión de la Calidad es necesario preparar procedimientos documentados y controlados que satisfagan los requerimientos de ISO 9001. Por ejemplo, si se dice a los clientes que se cumple con las buenas prácticas de manufactura, entonces los procedimientos del manual deberán reflejarlo.

Todos los documentos referentes a la norma ISO 9001 deberán quedar sujetos a algún tipo de control formal de documentación, con procedimientos que definan la implantación, revisión, actualización, autorización y eliminación en caso de obsolescencia.

Esto incluye los documentos externos de referencia que se emplean en áreas como diseño y pruebas. Tales documentos deben ser fáciles de obtener y consultar.

Todos los documentos y datos requerirán la aprobación de una persona autorizada. Esto significa que es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento. Entonces será útil contar con un listado maestro de los documentos que se emplean y un procedimiento de control de documentación que identifique todos los procedimientos.

Este listado o procedimiento es necesario para asegurar que se emplean sólo los documentos actuales de revisión y que se eliminan los obsoletos.

Los documentos actuales deberán estar disponibles para su uso y si por alguna razón es necesario que también estén disponibles los documentos obsoletos deberán ser identificados en forma adecuada.

Cualquiera que sea el cambio de la documentación, esta requerirá de la misma revisión y autorización que los establecido en el documento original. En la medida de lo posible en la nueva emisión deberá incluirse una revisión del cambio del documento. Se recomienda que los cambios a documentos anteriores se anoten para ayudas a quienes trabajan con ese documento.

2.7.- Implantación y Certificación

El proceso de implantación no debería durar más de seis a ocho meses. Sin embargo no es probable que esto ocurra, pues es fácil que las empresas se distraigan con las actividades y tareas cotidianas que supone la administración de una empresa y no parece concentrarse en los esfuerzos de implantar ISO 9001. Además del cambio de cultura en los empleados que implica trabajar constantemente buscando la mejora continua de los procesos y además documentarlos.

El trabajo del auditor interno es importante en la etapa de implantación pues su trabajo consiste en realizar Auditorías Internas de la Calidad, las cuales se consideran auto exámenes sistemáticos de cumplimiento de los procedimientos y su interrelación adecuada de unos con otros para alcanzar los objetivos.

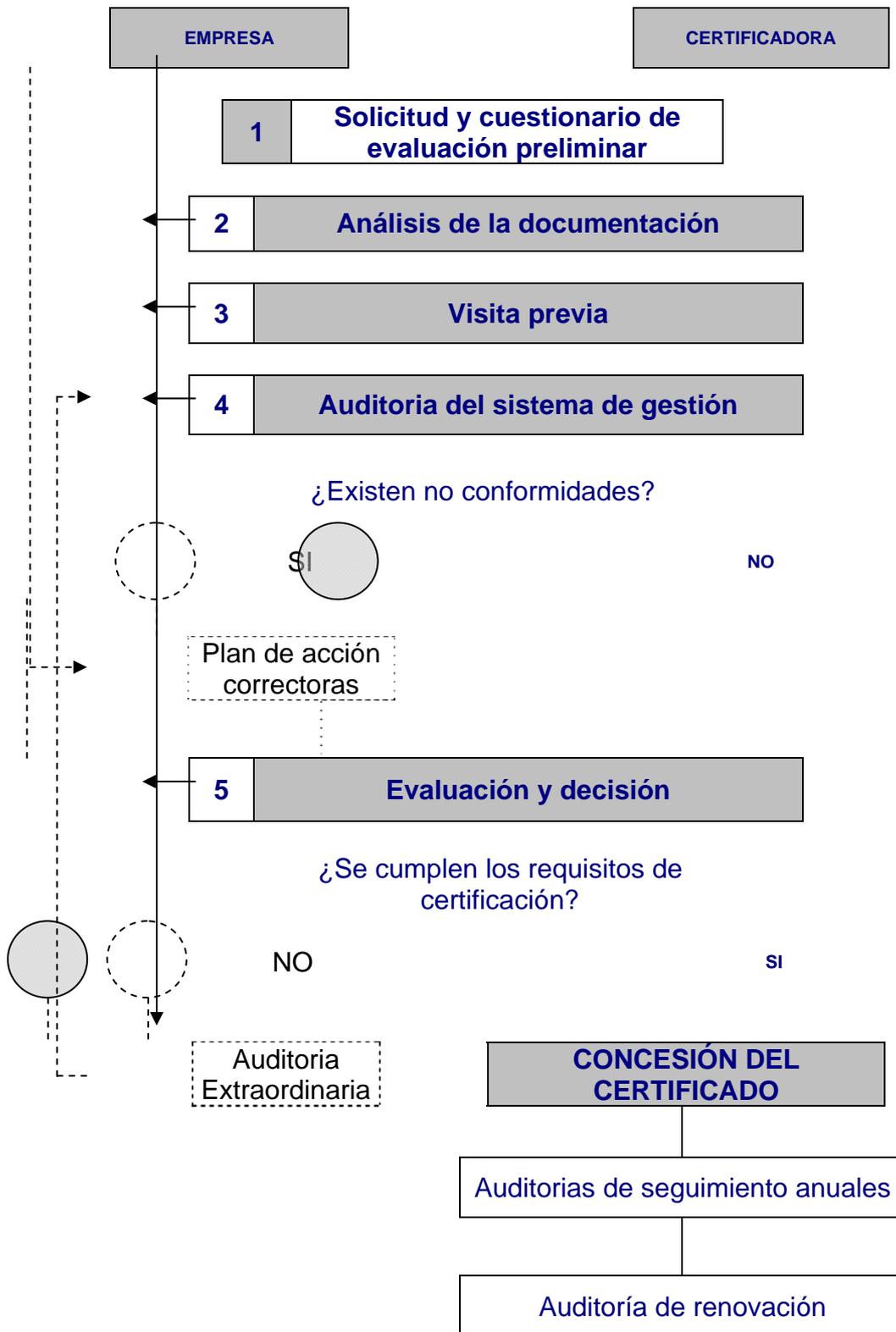
Antes de la certificación es aconsejable proceder con una preauditoría de certificación, la que se considera una simulación de Auditoría de Certificación con el fin de medir el grado de implantación del sistema y de generar confianza entre el personal al verse sometidos a este proceso.

El producto de este simulacro es detectar no conformidades menores y generar correcciones necesarias en los métodos y procedimientos.

Después de este proceso, se puede considerar que el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa se encuentra "Apto para ser recomendado ante la Entidad Certificadora para ser certificado bajo la Norma ISO 9001:2000".

Luego se realiza la Auditoría de Certificación por parte de la Entidad Certificadora y la certificación es otorgada. En caso que ésta fuera denegada, la empresa tendrá un período prudencial para corregir las no conformidades detectadas e intentarlo nuevamente (ver Grafico 2.- Proceso de Certificación ISO 9000).

Grafico 2.- Proceso de Certificación ISO 9000



Una vez obtenida la certificación, el período de validez de la misma es de tres años durante los cuales es necesario llevar a cabo auditorías de seguimiento, estas son obligatorias y deben ser ejecutadas cada 12 meses, en los que se evalúan las mejoras que se le hacen al sistema pues la característica dinámica

del nuevo Sistema de Gestión de la Calidad implantado es lo que garantiza la efectividad de lograr modificar la operatividad de las actividad con el objetivo de cumplir con los nuevos requerimientos de los clientes.

Un nuevo proceso similar a la certificación se efectúa para lograr renovar la certificación de la empresa en ISO 9001.

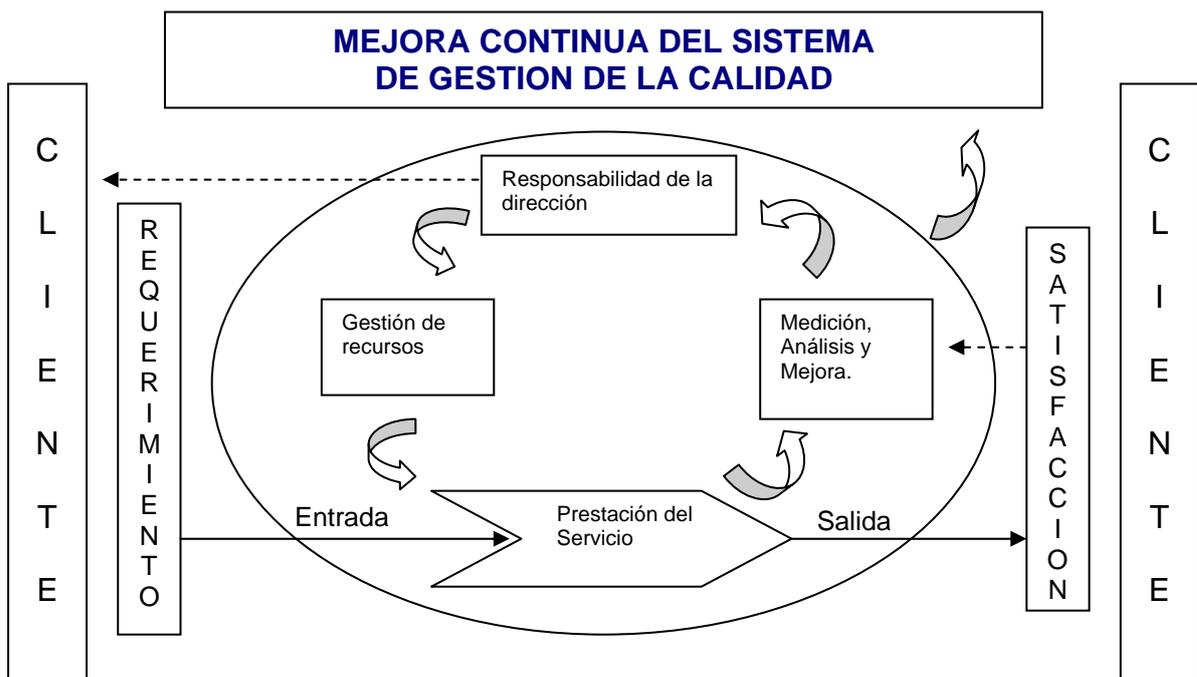
3. Requisitos de la Norma ISO 9001:2000

3.1.- Sistema de Gestión de la Calidad

Como es sabido, los cambios en las normas ISO 9001:2000, fueron muy representativos en cuanto a los principios básicos de la Gestión de la Calidad. Una vez que surge la idea de llevar a cabo todo un proceso de trabajo que conllevará a la certificación internacional, es necesario enfocarse primeramente en los principios que rigen la norma ISO 9001:2000, ya que son considerados como la base de todo un proceso de cambios. Los requisitos de la norma ISO 9001:2000 son flexibles y algunos de ellos se pueden omitir dependiendo de las necesidades o características de cada organización. En este capítulo se introducen los principios de la gestión de la calidad como requisitos, aclarando, por supuesto, que son sólo los principios de la Gestión de la Calidad.

La experiencia acumulada por la implementación de las normas ISO 9000 en cientos de miles de organizaciones en todo el mundo indican la necesidad de mejorarlas, hacerlas más amigables sobre todo para las pequeñas y medianas empresas. Dicha experiencia ha mostrado que los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. En consecuencia, uno de los caminos para lograr la mejora, fue adoptar un sistema de gestión con un enfoque de procesos para lo cual se requirió desarrollar un modelo (ver Grafico 3.- Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos)

Grafico 3.- Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Este modelo unido a los ocho principios de la Gestión de la Calidad constituyen la parte medular del sistema o proceso de implantación para la mejora continua.

3.2.- Principios Básicos de la Calidad

1.- Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3.- Participación de todo el personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es su esencia y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque a procesos: Los resultados queridos se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

6.- La mejora continua: La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7.- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8.- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor. "Win-Win-Solutions: todos ganamos".

Estos 8 principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.

3.3.- Requisitos de la Norma ISO 9001:2000

3.3.1.- Objetivo de los Requisitos

El enfoque basado en procesos que tiene la Norma ISO 9001:2000, cuando se desarrolla, implanta y mejora es indudable que aumenta la satisfacción de los clientes.

Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto deben comprender sus necesidades y trabajar para satisfacerlas.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es un valor agregado cuando esta es breve, clara y directa. Su objetivo es describir el sistema de calidad y su aplicación, establecer requisitos y proporcionar información sobre como efectuar las actividades, así como obtener la evidencia objetiva de su realización y resultados.

El sistema de calidad no es algo que ocurre por si solo, necesita una decisión en cuanto a calidad y el puente entre el compromiso de la alta dirección y el resto del personal es una política de calidad.

La política de calidad es el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad en la organización política y objetivos de calidad con base en los requisitos del cliente son las referencias necesarias para la planificación del sistema de calidad.

Los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 son utilizados por las empresas que quieren obtener la certificación, desde que comienza la implantación del Sistema de Gestión de Calidad que más convenga hasta la evaluación en las auditorias finales.

Un Sistema de Gestión de la Calidad debe cumplir una serie de exigencias para que sea efectivo, pero dentro de estas exigencias debe hacerse una diferenciación muy clara entre los requisitos del servicio y los requisitos del sistema de calidad.

Los requisitos para los servicios pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o bien por la autoridad. Los requisitos para los servicios, y en algunos casos para los procesos asociados, pueden estar contenidos en especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso o requisitos reglamentarios.

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad son complementarios a los requisitos del servicio y se especifican en la norma ISO 9001:2000, son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector con independencia del servicio ofrecido.

Ejemplos requisitos de servicios:

- Comportamiento Cortesía, veracidad, honestidad.
- Conocimiento Dominio del tema, claridad, consistencia.
- Tiempo Puntualidad, disponibilidad, tiempo de proceso.
- Funcionalidad Espacio, capacidad, instalaciones.

Requisitos del Sistema de Calidad:

- Control de documentos y datos.
- Control de registros.
- Evaluación de proveedores.
- Control de proceso.
- Control de diseño.
- Comunicación interna.

3.3.2.- Requisitos de la Norma

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Requisitos Generales: La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

Requisitos de la Documentación: La documentación del SGC debe incluir una Política de Calidad y Objetivos; Manual de Calidad; Procedimientos Documentados; Documentos de la organización necesarios para la planificación, operación y control y Registros requeridos por la norma.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Compromiso de la Dirección: La alta dirección debe proporcionar evidencia de su alto compromiso con el desarrollo e implementación del SGC .

Enfoque al Cliente: La alta dirección debe asegurarse que se determinan y se cumplen los requisitos del cliente, con el propósito de aumentar su satisfacción.

Política de la Calidad: Establecer una política de calidad por parte de la alta dirección

Planificación: La alta dirección debe asegurarse que los objetivos de calidad se establecen en función y niveles pertinentes dentro de la organización.

Responsabilidad, autoridad y comunicación: La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Revisión por la Dirección: La alta dirección debe revisar, periódicamente, el SGC de la organización.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Provisión de Recursos: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para poder desarrollar el SGC.

Recursos Humanos: El personal dedicado al desarrollo y mantenimiento del SGC debe ser personal debidamente preparado.

Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Ambiente de trabajo: La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Planificación de la prestación del servicio: La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio.

Procesos relacionados con el Cliente:

Diseño y Desarrollo:

Compras: La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para poder prestar los servicios de acuerdo con los requisitos de la organización

Prestación del servicio: La organización debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

Control de los dispositivos de seguimiento y medición: La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de

medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados.

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Generalidades: La organización debe planificar e implementar los procedimientos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios.

Seguimiento y medición: La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y en cuanto sea aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Control del servicio no conforme: La organización debe asegurarse que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su prestación.

Análisis de datos: La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar donde se puede efectuar la mejora continua de la eficacia del SGC.

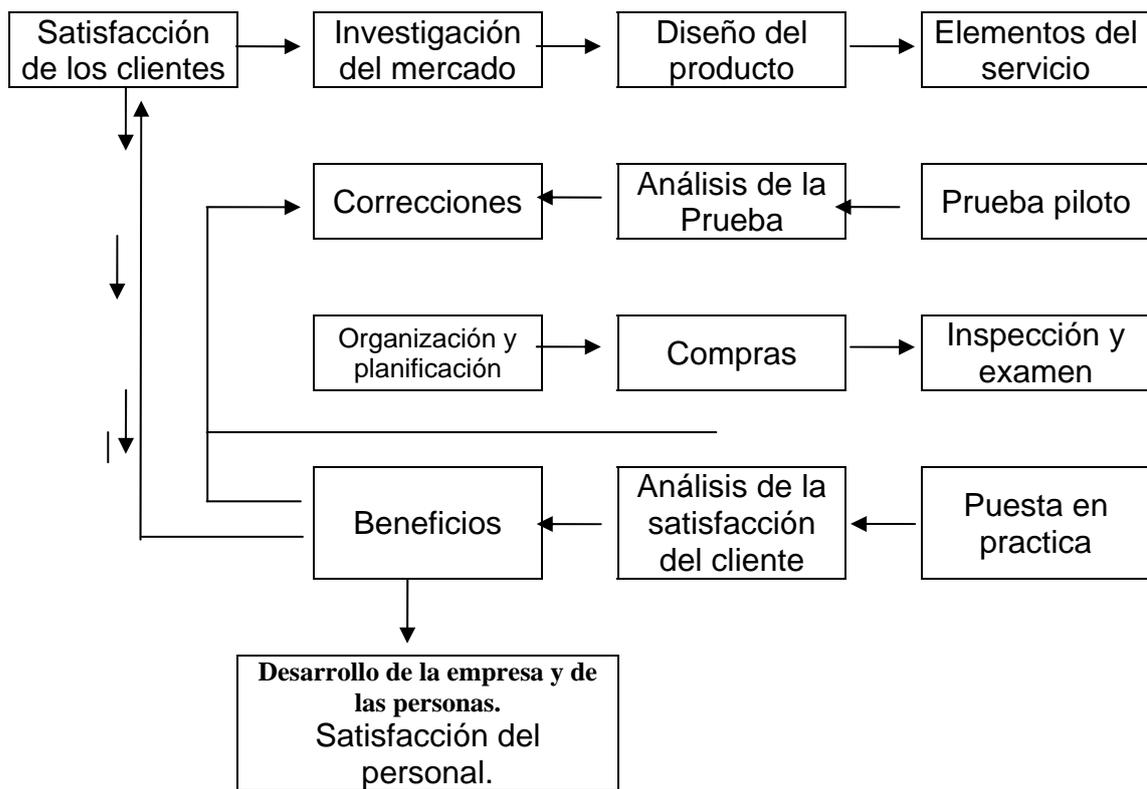
Mejora: La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC.

3.4.- Ciclo de calidad para una empresa prestataria de servicios

Se puede considerar como más sencillo el proceso de Gestión de la Calidad en una empresa de servicios ya que no existen calibraciones de materiales e instrumentos por ejemplo.

Simplemente se basa en un desarrollo directamente con el usuario o consumidor final. Las series ISO 9000, establecen que existe más flexibilidad en cuanto a su certificación ya que no suele ser tan complejo su proceso productivo como en las empresas que fabrican productos.

También es importante mencionar que los principios de las normas ISO 9001:2000, pueden ser aplicados de manera más sencilla y con un enfoque de fácil comprensión.



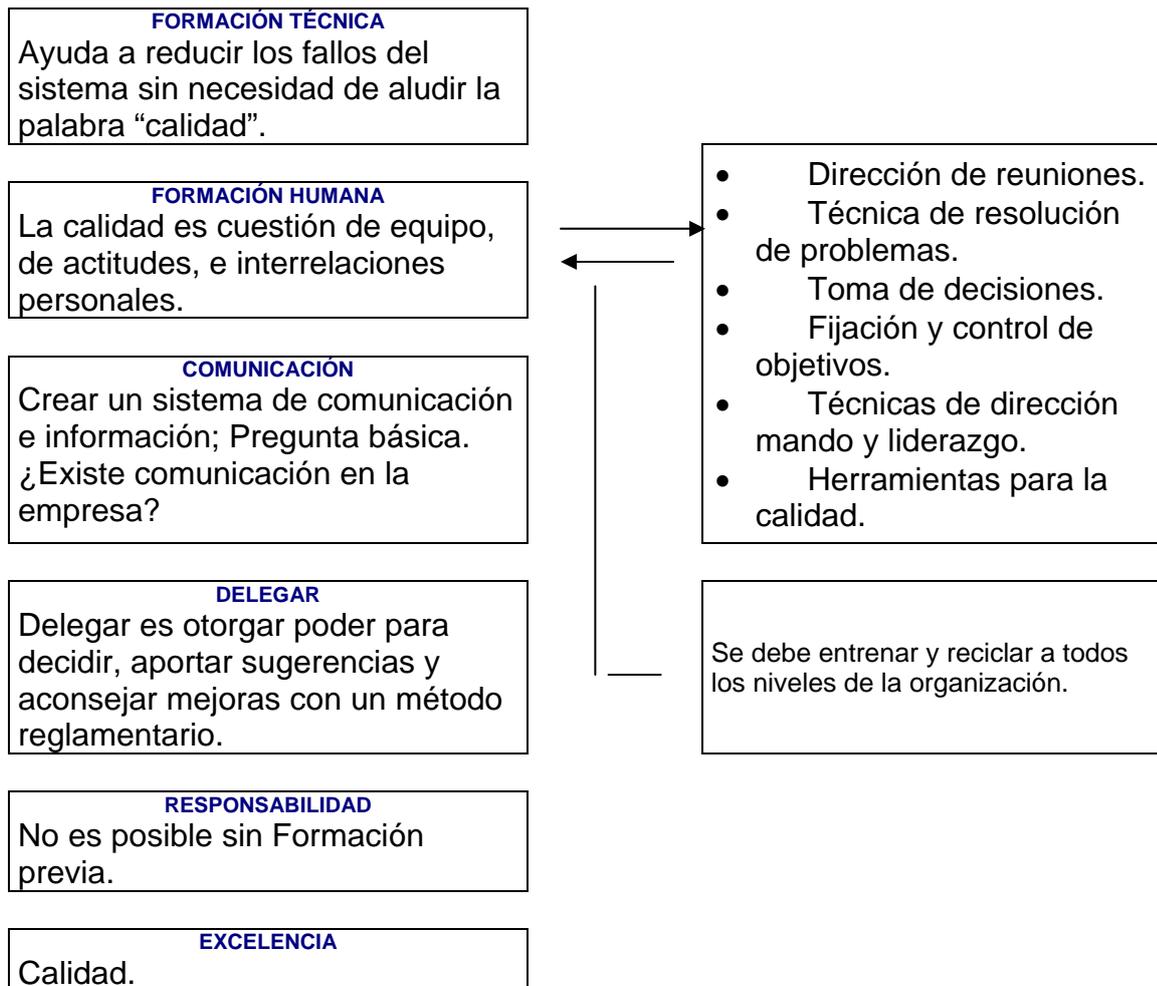
3.5.- Implicación del personal en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad

La necesidad de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, surge a partir del estudio que se realiza al personal de la empresa en todos los niveles.

Para poder realizar el grupo de trabajo que se encargara de este nuevo proyecto, son varios aspectos los que identificarán a cada uno de los integrantes.

Es indispensable que si alguno de ellos no cuenta con el conocimiento necesario para cumplir con sus objetivos, se someterá a una formación de acuerdo con las funciones que se le encarguen.

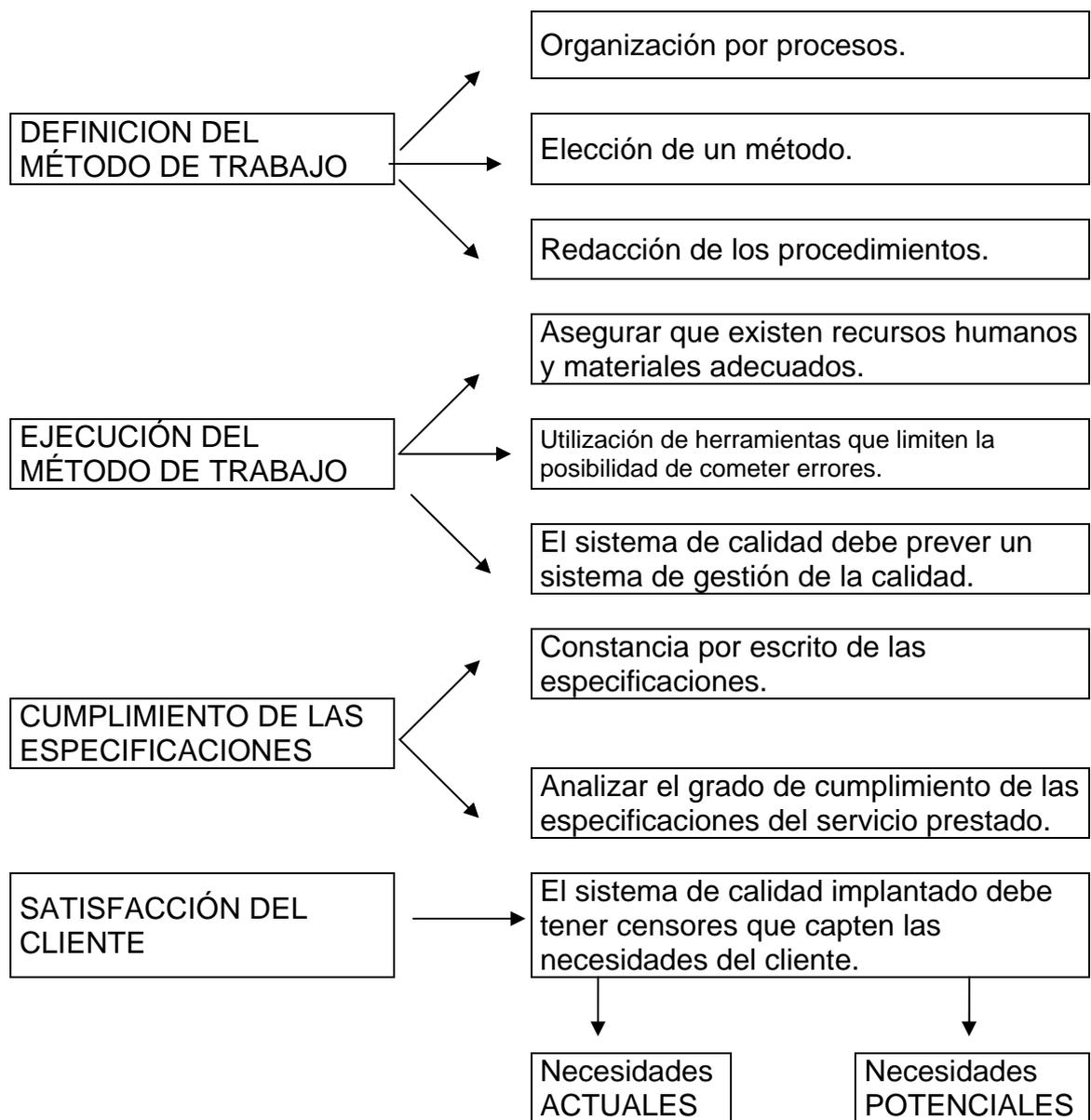
La formación técnica y humana son la base del buen principio de este proyecto el cual incluye comunicación y responsabilidad, para poder tener la capacidad de tomar una decisión acertada en cualquier momento.



3.6.- Factores clave para llevar a cabo un buen Sistema de Gestión de la Calidad

Dentro de la Gestión de la Calidad en la empresa existen factores que comprenden la justificación de un buen trabajo, el cual va a demostrar posteriormente a los auditores el método de trabajo que se llevo a cabo, sus defectos y los logros obtenidos.

En caso de que exista algún error, los auditores de la empresa certificadora, tienen la obligación de hacer correcciones y dar una opinión más clara.



3.7.- Proceso de implantación de la Norma ISO 9001:2000

La familia de normas ISO 9000 proporcionan un sistema o núcleo genérico de normas de sistemas de calidad para ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistema de calidad.

Específicamente la norma ISO 9001:2000 describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, así como la terminología para esta disciplina. El Sistema de Gestión de la Calidad de una organización está influenciado por los objetivos de la misma, por sus servicios y por sus prácticas específicas, y por lo tanto, varía de una organización a otra. Un Sistema de Gestión de la Calidad orienta la organización a analizar los requisitos del

cliente, contar con personal capaz y motivado, definir los procesos para la prestación de servicios y mantenerlos bajo control.

La organización debe tener en cuenta que los requisitos de los clientes no son homogéneos ni estáticos y por lo tanto debe mejorar continuamente sus procesos y sus prestaciones, y un sistema de este tipo es la manera más eficaz hasta ahora ideado, pues proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de satisfacción a los clientes. La familia de normas ISO 9000, en su conjunto ha demostrado su eficiencia con la reducción de los costes de operación, mejor control de los procesos y mejor calidad en las prestaciones ofrecidas.

I.- Idea: Una vez que surge la idea o necesidad de obtener la certificación de calidad, es necesario conocer todo el proceso que se llevará para lograr dicho objetivo. Como se ha mencionado, es muy importante dar a conocer la flexibilidad de las normas ISO 9001:2000, donde cada empresa tomará de éstas la que mejor se adecue a sus necesidades.

II.- Decisión: Todo comienza con la idea, pero si no se toma la decisión de llevar a cabo tal proyecto jamás se verán resultados en la organización, y todo comienza con un plan estratégico el cual va a indicar la forma de llevar a cabo dicho proceso desde elegir el Sistema de Gestión de la Calidad hasta la empresa Certificadora, posteriormente la administración de la información, su difusión y la comprensión del objetivo en todos los niveles, y si es necesario se llevarán a cabo seminarios en los cuales se documentará de manera formal acerca del proyecto.

III.- Compromiso: El compromiso de tomar el proyecto por toda la empresa, es otro reto ya que si alguno de los miembros involucrados no llega a realizar su trabajo como lo exige la certificación, todo el trabajo realizado por el equipo, se verá retrasado, así como se perderá una gran inversión actual y potencial.

IV.- Actuación: Dentro de la organización una vez que se lleva a cabo la unificación de criterios, la información debe ser simple y entendible para todo el personal de la organización. Un cronograma identificará las fechas de los eventos y la entrega de documentos a los auditores de la empresa certificadora.

Este paso no deja de ser tan importante como los demás ya que una vez que el personal este involucrado en el proyecto cada integrante de la organización o empresa, debe conocer la misión, las políticas y los objetivos, ya que si alguno no responde adecuadamente a los auditores, son puntos que se restan de la aprobación para la certificación.

V.- Control: Verificar si lo realizado se ajusta a lo previsto. Actitud activa de análisis de causas de las desviaciones y toma de medidas oportunas para corregir el proceso. El control incluye las auditorias internas.

VI.- Mejora Continua: La mejora continua no se da por si sola, es todo un trabajo que puede ser el comienzo de una gran cambio.

Una vez que se cumple esta parte del proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, se comenzará a realizar las auditorías por parte de la empresa certificadora, aunque los auditores hayan colaborado dentro del proceso de la Gestión de Calidad. Es a partir de este momento cuando se comienza con la evaluación para saber donde se va a realizar una preauditoria, la cual va a proporcionar un diagnóstico claro de los errores a corregir o en caso de que no existan errores e inconvenientes, los auditores de la empresa certificadora, dan su aceptación para llevar a cabo la auditoría final en la cual se acepta o se rechaza la certificación. La mayoría de veces se va a lo seguro ya que la preauditoria es muy parecida a la que se realizará al final.

4. Presentación de DELFITUR, A.I.E.

4.1.- Descripción de la empresa

DELFITUR, A.I.E. fue constituida a finales del año 2003 en Barcelona como **Agrupación de Interés Económico** para poder prestar el servicio de atención telefónica a las diferentes sociedades que forman el Grupo ARESA.

Actualmente dicha prestación de servicios sólo se realiza a la propia **ARES A** y a las clínicas propiedad de **Servicios Médicos Auxiliares, S.A.U.** (SMASA). En un futuro esta previsto ampliar dicho servicio a la clínica propiedad de **Capitolio**.

Los servicios prestados a **ARES A** son:

- Urgencias:
 - Médico de Urgencia a Domicilio
 - ATS a domicilio Urgente
 - Ambulancias de Urgencia
 - Urgencias a desplazados (territorio nacional)
 - Información Centros de Urgencia
 - Urgencias Póliza Dental
- Servicio de Atención al Cliente
- Ramo de Decesos

Y el servicio prestado a **SMASA** es:

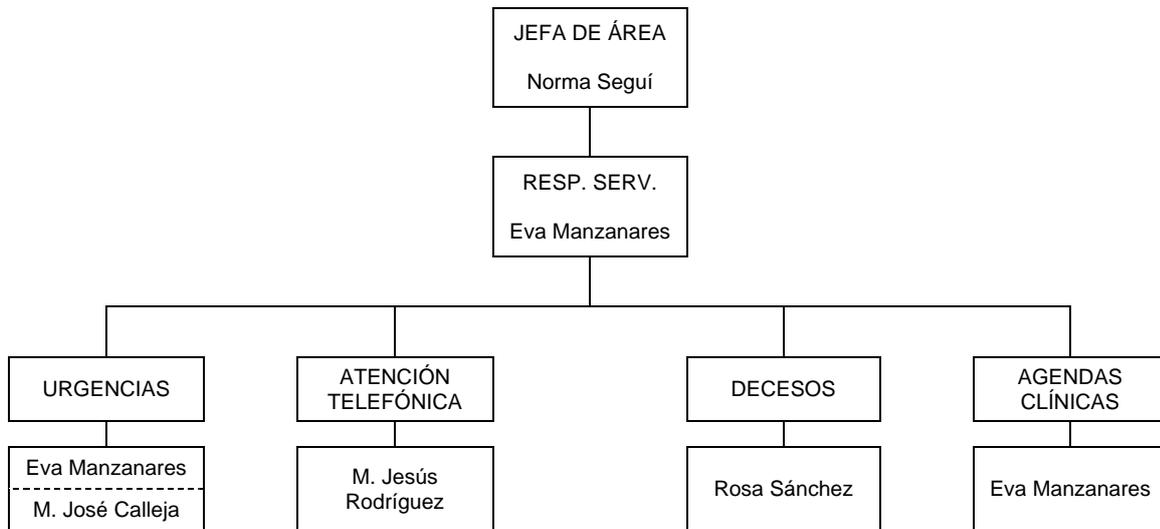
- Agenda de la clínica San Bernardo de Madrid.

4.2.- Situación actual

DELFITUR, A.I.E. se encuentra ubicada en la ciudad de Barcelona, en la calle Ronda San Pau.

El número de empleados que tiene **DELFITUR, A.I.E.** son 23 los cuales están organizados en función del servicio (ver gráfico 4.- Organigrama de DELFITUR, A.I.E.).

Grafico 4.- Organigrama de DELFITUR, A.I.E.



Su volúmen de facturación a 31 de marzo de 2004 fue de 141.450,00 €

5. Manual de calidad

Elaborado por:	Revisado y Aprobado por:
Fecha y firma	Fecha y firma

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS			
NUMERO EDICIÓN	FECHA	ORIGEN DEL CAMBIO	NATURALEZA DEL CAMBIO
00	06-2004	Edición Inicial	

ÍNDICE

- 1.- PREÁMBULO
- 2.- POLÍTICA DE CALIDAD
- 3.- OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
 - 3.1 Generalidades
 - 3.2 Aplicación
 - 3.3 Exclusiones Permitidas
 - 3.4 Descripción y Gestión del Manual de Calidad
- 4.- PRESENTACIÓN DE DELFITUR, A.I.E.
- 5.- REFERENCIAS
- 6.- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
 - 6.1 Objeto y Alcance. Requisitos Generales
 - 6.2 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
 - 6.3 Documentación aplicable
- 7.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
 - 7.1 Objeto y Alcance
 - 7.2 Compromiso de la Dirección
 - 7.3 Enfoque al Cliente
 - 7.4 Planificación
 - 7.5 Responsabilidad y Autoridad

7.6 Revisión del Sistema de Calidad
7.7 Documentación Aplicable

8.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS

8.1 Objeto y Alcance
8.2 Generalidades
8.3 Recursos Humanos
8.4 Infraestructura y Ambiente de trabajo
8.5 Documentación aplicable

9.- PRESTACIÓN DEL SERVICIO

9.1 Objeto y Alcance
9.2 Generalidades
9.3 Planificación del Servicio
9.4 Procesos relacionados con el Cliente
9.5 Prestación del servicio
9.6 Documentación aplicable

10.- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

10.1 Objeto y Alcance
10.2 Generalidades
10.3 Seguimiento y Medición
10.4 Control de las No Conformidades
10.5 Análisis de Datos
10.6 Mejora
10.7 Documentación aplicable

11.- TABLA DE REFERENCIAS CRUZADAS

1.- PREÁMBULO

El presente Manual de Gestión de la Calidad es propiedad de **DELFITUR, A.I.E.**, por lo que la información contenida en él es de su exclusiva propiedad y se considera de carácter confidencial. Por consiguiente, no podrá reproducirse por ningún motivo, ya sea en forma total o parcial, sin previa autorización escrita para ello por parte de **DELFITUR, A.I.E.**

Este Manual de Gestión de Calidad ha sido elaborado por **DELFITUR, A.I.E.** siguiendo las directrices de la Norma Internacional de Gestión de Sistemas de la Calidad:

- **UNE – EN – ISO 9001:2000**

2.- POLÍTICA DE CALIDAD

DELFITUR, A.I.E. como parte integrante del Grupo ARESA, pone de manifiesto su identificación con sus principios generales:

Como Centro de Atención Telefónica, esta dirigido a satisfacer las necesidades de los asegurados, a través de una amplia oferta de servicios telefónicos y de mejora continua en las condiciones de accesibilidad a éstos.

La dirección de **DELFITUR, A.I.E.**, adquiere el compromiso de implantar un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma **UNE – EN – ISO 9001:2000**, para lograr una mejora continua en los servicios que ofrece, y como tal, sean percibidos por el cliente / asegurado. Las directrices básicas sobre las que se sustenta esta política de calidad son:

- Facilitar a los asegurados una asistencia sanitaria integral de calidad.
- Participación de los usuarios, recogiendo sus expectativas y sugerencias.
- El cumplimiento de los requisitos legales aplicables.
- El cumplimiento de los objetivos de calidad que se planteen desde **DELFITUR, A.I.E.**
- La mejora continua de la calidad asegurando su cumplimiento mediante el establecimiento de un método de evaluación y revisión de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en los diferentes departamentos.
- Aumentar la efectividad y eficiencia de los recursos.
- Mejorar es responsabilidad de todos, implica al personal de todos los departamentos, así como las relaciones con los centros y profesionales que prestan la asistencia, para la mejora de la calidad de los servicios prestados.

Para lograr estas directrices, **DELFITUR, A.I.E.**, debe:

- Considerar la Gestión de Calidad como algo esencial y hacer al personal responsable y participe de la calidad.
- Controlar constantemente que responde en todo momento a las exigencias y expectativas de los clientes.
- Cumplir estrictamente los requisitos legales y reglamentarios que fueran aplicables a las actividades inherentes a **DELFITUR, A.I.E.**
- Proporcionar los medios específicos para que todo el personal pueda identificar y eliminar libremente los obstáculos que impidan mejorar la CALIDAD de su trabajo.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, empleando para ello las técnicas y herramientas definidas en el Sistema.

DELFITUR, A.I.E., establece que la responsabilidad del correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad recae en toda la organización por lo que espera la máxima colaboración y entrega de todo el personal.

La consecución de estos principios es una labor de equipo.

3.- OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1 Generalidades

La actividad desarrollada por **DELFITUR, A.I.E.** comprende la prestación de los servicios de atención telefónica, las 24 horas del día y los 365 días del año, a la sociedades que forman parte del **Grupo ARESA**.

De momento solo presta servicios a la propia **ARESA** y a **Servicios Médicos Auxiliares, S.A.U.** (SMASA).

Los servicios prestados a **ARESA** son:

- Urgencias.
- Servicio de Atención al Cliente.
- Ramo de Decesos.

Y el servicio prestado a **SMASA** es:

- Agenda de la clínica San Bernardo de Madrid.

Es intención de **DELFITUR, A.I.E.** mejorar de forma continua en la ejecución de sus actividades de cara a sus clientes. Para ello se ha marcado un objetivo que entiende como fundamental satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

3.2 Aplicación

Este Manual es de aplicación a todas las obligaciones contractuales de **DELFITUR, A.I.E.** con sus clientes y a aquellas actividades de la misma que puedan afectar a la calidad de los servicios ofrecidos, proporciona una visión general del Sistema de Gestión de Calidad de nuestra empresa y sirve como guía y referencia para todos sus empleados.

La Gestión de la Calidad en **DELFITUR, A.I.E.** se entiende como un proceso de mejora continua. Las entradas a este proceso son las expectativas y requisitos de sus clientes, así como el cumplimiento de los requisitos normativos y legales aplicables. Con los recursos adecuados se presta el servicio y de la medición de la eficacia de los procesos y de la satisfacción de los clientes se realimenta el Sistema para mejorarlo y en su caso, para definir nuevos objetivos.

Las personas, unidades y áreas afectadas están claramente identificados en los correspondientes apartados de este Manual de Calidad y en los procedimientos que lo desarrollan.

3.3 Exclusiones Permitidas

De acuerdo con lo establecido en la Norma **ISO 9001:2000** a continuación se indican los requisitos de la norma que no afectan a la capacidad de **DELFITUR, A.I.E.** para prestar un servicio de calidad a sus clientes.-

- El requisito de la Norma de referencia ISO 9001:2000 **7.3 “Diseño y Desarrollo”** ya que esta actividad viene definida por el cliente,
- El requisito de la Norma de referencia ISO 9001:2000 **7.4 “Compras”** ya que todos los productos adquiridos y servicios subcontratados, son comprados o subcontratados por el Grupo ARESA.
- El requisito de la Norma de referencia ISO 9001:2000 **7.5.5 “Preservación del producto”** al tratarse de procesos de prestación de servicios.

3.4 Descripción y Gestión del Manual de Calidad

El presente Manual de Calidad recoge, tanto la política y valores que comparten las personas que forman parte de **DELFITUR, A.I.E.**, como las líneas generales de actuación que se siguen en la realización de las diferentes actividades.

La filosofía de **DELFITUR, A.I.E.** en materia de Calidad, se ve reflejada en la política y objetivos que la propia dirección establece y se compromete a cumplir.

Los diferentes capítulos del Manual de Calidad hacen referencia a los procedimientos que describen más detalladamente la forma en que se realizan los procesos y actividades.

Esta sistemática de realización de las actividades, así como las responsabilidades asociadas a las mismas, son conocidas y aplicadas por todas las personas de **DELFITUR, A.I.E.**, a fin de garantizar la calidad de los servicios prestados y asegurar un eficaz funcionamiento de la empresa.

El Manual de Calidad es elaborado por el Responsable de Calidad, siendo la Gerencia responsable de su revisión y aprobación.

Tanto el Manual de Calidad como el resto de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad se mantendrán permanentemente actualizados para

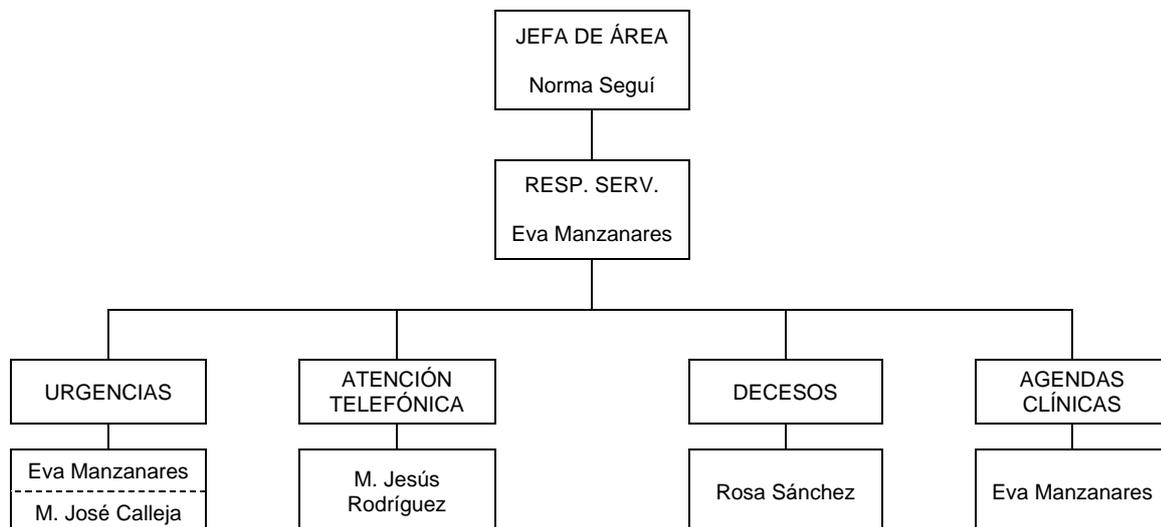
garantizar su operatividad y eficacia, según el procedimiento PG.01, “Control de la Documentación y Los registros”, realizándose una revisión global del Sistema de Gestión de la Calidad al menos una vez al año en la revisión del Sistema por la Dirección (PG.02, “Revisión por la Dirección”).

4.- PRESENTACIÓN DE DELFITUR, A.I.E.

El sistema de calidad de **DELFITUR, A.I.E.** se aplica a toda la estructura organizativa, actividades y procesos que se desarrollan en la empresa.

Para la prestación de los servicios descritos, **DELFITUR, A.I.E.** se estructura según se describe en el diagrama adjunto:

4.1 Organigrama de **DELFITUR, A.I.E.**



5.- REFERENCIAS

Para la preparación de este Manual de Calidad se han tenido en cuenta los documentos que se relacionan a continuación:

- Norma UNE – EN – ISO 9001:2000, “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- Norma UNE – EN – ISO 9001:2000, “Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y Vocabulario”

La legislación y normativa específica aplicable a las actividades de **DELFITUR, A.I.E.**, se recoge en la “Lista de Documentos Externos en Vigor”, conforme a lo

establecido en el procedimiento PG.01, "Control de la Documentación y Los Registros".

6.- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1 Objeto y Alcance. Requisitos Generales

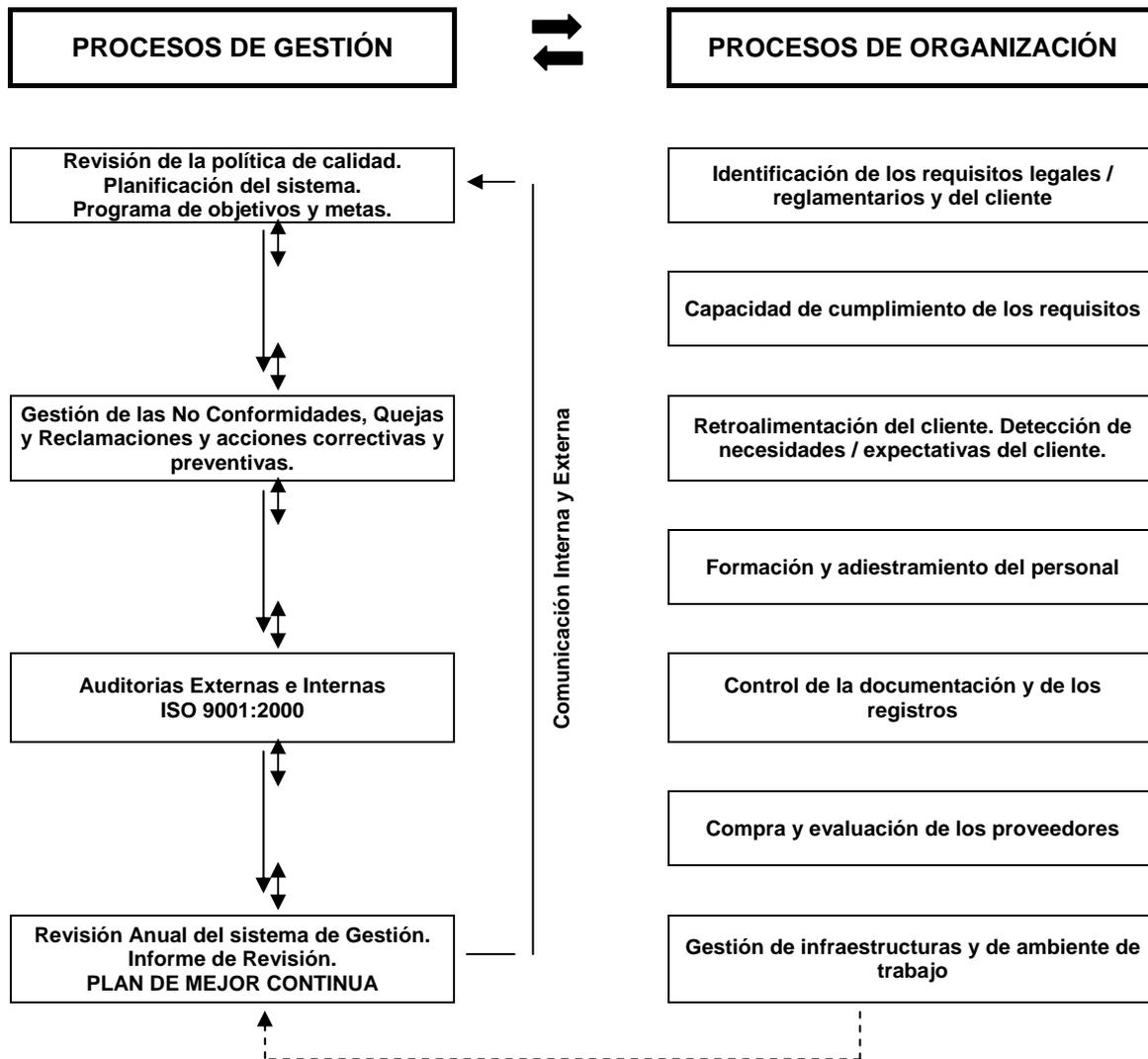
En este capítulo se describe el sistema de Gestión de la Calidad adoptado por **DELFITUR, A.I.E.**, y afecta, con carácter general, a las actividades de contratación de servicios de atención telefónica a los asegurados de sus clientes, así como a aquellas actividades relacionadas con el cumplimiento de la normativa y legislación vigente.

DELFITUR, A.I.E. se ha propuesto como objetivo prioritario, alcanzar y mantener las más altas cotas de calidad en los servicios que presta, de acuerdo con los requisitos de calidad aplicables exigidos por sus clientes y los recogidos por la legislación vigente. Para ello, **DELFITUR, A.I.E.** ha definido unos compromisos de calidad, expresados en la "POLÍTICA DE CALIDAD" incluida en este manual.

El Sistema de Gestión de la Calidad está constituido por:

- El personal, con sus funciones y responsabilidades claramente establecidas.
- Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, especificados en este mismo capítulo.
- Los procesos principales identificados necesarios para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Dichos procesos principales y su interacción, se describen en el diagrama adjunto. La aplicación de estos procesos a través de la empresa, se realiza de forma procedimentada conforme se describe en el presente Manual y en los Procedimientos que lo desarrollan.

Los procesos se dividen en Procesos de Gestión, de Organización y Operativos los cuales se interrelacionan como se detalla a continuación.



Los procesos de Gestión y Organización, a su vez interaccionan con los procesos Operativos de la empresa, los cuales se agrupan en Prestaciones al Asegurado y Valoración de los Servicios.

Sobre estos procesos Operativos, que se detallan a continuación, se establecen unos puntos de control, seguimiento y medición de los mismos a través de un sistema de indicadores.

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

En los procedimientos operativos se describe la forma de actuar por parte de los operadores.

Dichos procedimientos son:

- PO. 01 – Atención al Cliente
- PO. 02 – Agendas
- PO. 03 – Urgencias
- PO. 04 – Decesos

El Sistema de Calidad implantado pretende involucrar a **DELFITUR, A.I.E.** en un proceso de mejora continua que le haga alcanzar niveles de calidad más altos. Para ello, todas las personas pertenecientes a **DELFITUR, A.I.E.** están obligadas formalmente al cumplimiento de los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad.

El Responsable de Calidad de **DELFITUR, A.I.E.** es responsable de verificar el cumplimiento de lo especificado en este Manual, recomendar soluciones, y comprobar la puesta en práctica de las mismas cuando se produzcan desviaciones respecto a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello, posee la autoridad y libertad necesarias, concedidas por la Dirección de **DELFITUR, A.I.E.**, sobre el que recae la responsabilidad última de la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad establecido.

Es parte fundamental del Sistema la medición del grado de consecución de los objetivos específicos y la utilización de los resultados de estas medidas para la mejora continua del Sistema y de los procesos desarrollados por **DELFITUR, A.I.E.** Las herramientas necesarias para dicha medición, recogidas por el Sistema son:

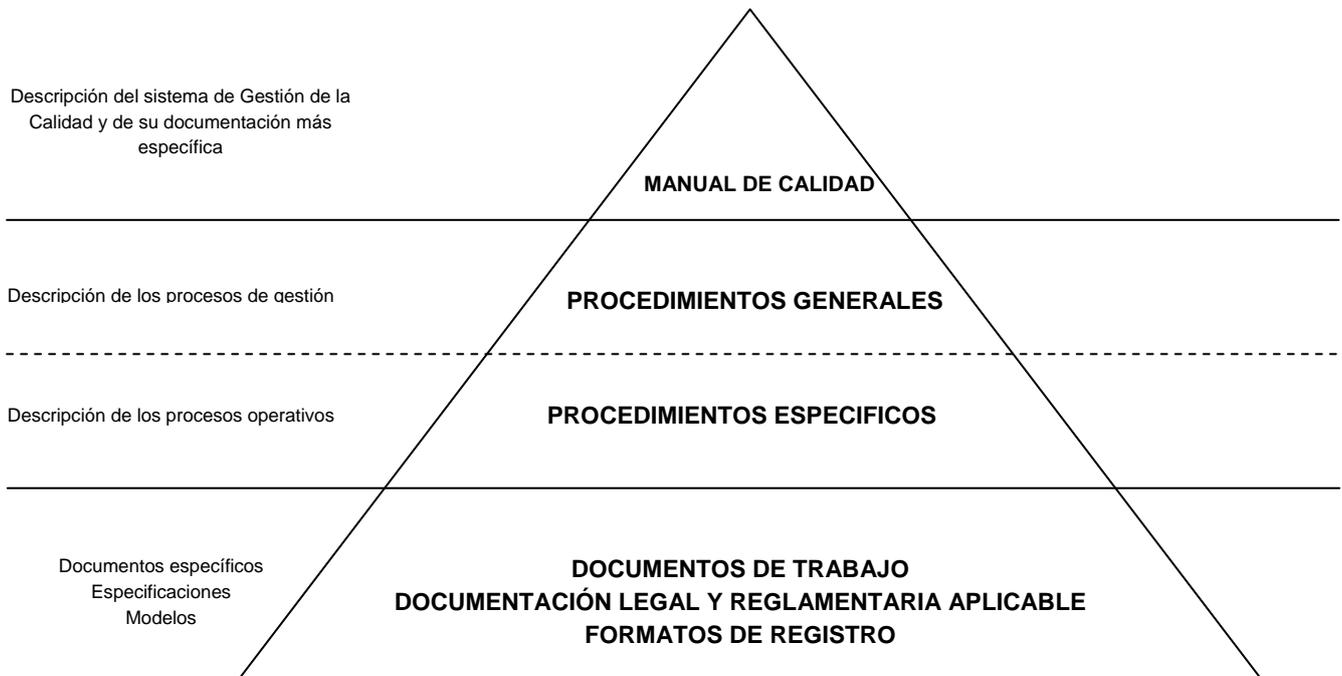
- Establecimiento de un Sistema de Indicadores de Calidad para cada Proceso asociado a un servicio.
- Auditorias Internas de Calidad.
- No Conformidades y Acciones
- Sistema de medición de la satisfacción de asegurados.

6.2 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad de **DELFITUR, A.I.E.**, gira entorno al soporte documental formado por el Manual de Calidad, los procedimientos documentados requeridos por la Norma **UNE – EN – ISO 9001:2000**, y por

otros documentos y registros tanto internos como externos que son necesarios para garantizar el control de los procesos que repercuten en la calidad de las actividades de **DELFITUR, A.I.E.** y en la satisfacción de los clientes.

La estructura de la documentación es la siguiente:



La persona responsable en cada caso asegura que, dentro de su área de responsabilidad, la información necesaria está disponible dónde y cuándo se necesite y que se cumplen los procedimientos.

Los Registros de Calidad son las evidencias objetivas que prueban el eficaz funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

6.2.1 Control de la documentación

Los documentos que forman el soporte documental del Sistema de Gestión de la Calidad, son tratados conforme a lo establecido en el procedimiento PG.01, "Control de la Documentación y los Registros".

El Responsable de Calidad se encargará de la publicación, comprobación, distribución y actualización de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, así como del adecuado archivo y conservación de los mismos. La revisión y aprobación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad corresponde a la Dirección de **DELFITUR, A.I.E.** Asimismo el Responsable de Calidad se encargará de recopilar y mantener actualizados todos aquellos

documentos legales y reglamentarios aplicables a las actividades de **DELFITUR, A.I.E.**, y realizar su distribución controlada cuando sea de aplicación.

DELFITUR, A.I.E. tiene previstos métodos adecuados para identificar, recoger, codificar, acceder a, archivar, guardar, mantener al día y dar un destino final a los registros de calidad, con objeto de posibilitar el seguimiento de todas las actividades y sus resultados, además de poder demostrar la correcta realización de dichas actividades en el caso de auditorías, tanto internas como externas, conforme a lo establecido en el procedimiento PG.01, "Control de la Documentación y los Registros".

6.3 Documentación aplicable

PG.01	Control de la Documentación y los Registros
DT.01.01	Formato de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad

7.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

7.1 Objeto y Alcance

El objeto del presente capítulo es establecer la política y objetivos de **DELFITUR, A.I.E.**, definir sus responsabilidades y describir la sistemática para llevar a cabo la revisión del sistema de calidad.

7.2 Compromiso de la Dirección

El compromiso de la Dirección de **DELFITUR, A.I.E.**, con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, se plasma en la Política de Calidad, documento que emana del Sistema y que establece las bases para la mejora continua de las actividades desarrolladas por **DELFITUR, A.I.E.**

7.3 Enfoque al Cliente

Todo el personal de **DELFITUR, A.I.E.** está permanentemente atento a las posibles necesidades y expectativas de sus clientes, con objeto de poder mejorar la calidad y el valor añadido de sus servicios ofrecidos.

Para ello la estructura de **DELFITUR, A.I.E.** facilita el acceso a nuestros servicios a través de diferentes canales de comunicación (contacto directo en nuestras oficinas y a través del teléfono, correo). Del mismo modo, existe un servicio de atención al cliente constituido por imperativo legal.

Son los clientes del **GRUPO ARESA** los que establecen sus expectativas mediante el análisis del grado de satisfacción, con lo cual se realimenta el Sistema para lograr una mejora continua. Para ello, además de lo expuesto en este Manual, se aplica el Procedimiento PG.04, “Satisfacción del cliente. Reclamaciones”.

7.4 Planificación

Con el fin de asegurar la mejora continua del Sistema, la Dirección establecerá anualmente unos objetivos de calidad generales para toda la empresa y unos específicos medibles y coherentes con la Política de Calidad. Estos objetivos se establecen a través de unos planes de acción según el Procedimiento PG.02, “Revisión por la dirección”.

Para establecer los Objetivos de Calidad, el Gerente, en colaboración con los Responsables de Departamento y el Responsable de Calidad, basará la planificación en materia de calidad en:

- El análisis de las necesidades y expectativas de sus clientes.
- La revisión del cumplimiento de los Objetivos del año precedente.
- Medios disponibles, tanto desde el punto de vista tecnológico como financiero.
- Los procesos definidos en el Sistema.
- Los recursos necesarios para desarrollar los procesos.
- La mejora continua del Sistema.

El objeto de esta planificación es asegurar que se contemplan todos los objetivos marcados y que los cambios en el Sistema se realizan de forma controlada.

7.5 Responsabilidad y Autoridad

La Dirección es responsable final de **DELFITUR, A.I.E.** La responsabilidad de hacer cumplir las directrices y actuaciones recogidas en los documentos citados recae, por delegación de la Dirección, en el Responsable de Calidad, que ostenta la autoridad necesaria para ello. Asimismo, todo el personal de **DELFITUR, A.I.E.** es responsable del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad descritos, en el grado que sean de aplicación a sus actividades.

La asignación de competencias y responsabilidades de los integrantes de la empresa se describen en el resto de los capítulos del Manual y en los Procedimientos que lo desarrollan. A continuación, se resumen las principales responsabilidades:

7.5.1 Dirección

Definir y asumir la Política de Calidad de **DELFITUR, A.I.E.**, siendo el último responsable de su cumplimiento.

Revisar y aprobar el Manual de Calidad y el resto de documentos del Sistema.

Dirigir y coordinar los Departamentos de **DELFITUR, A.I.E.**, manteniendo reuniones con los responsables de cada uno con la periodicidad necesaria en cada caso.

Encauzar las relaciones con entidades externas.

Asegurarse de que la plantilla de trabajadores de **DELFITUR, A.I.E.**, así como sus recursos técnicos son los adecuados para las tareas a realizar y objetivos a cumplir.

Aprobar los objetivos de Calidad anuales, así como los planes de acción de los mismos.

Aprobar el Plan anual de Auditorías Internas y el Plan Anual de Formación.

Realizar la revisión anual del Sistema de Gestión de Calidad.

7.5.2 Responsable de Calidad

Editar, comprobar, distribuir y archivar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Planificar y asegurarse de la realización de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad, analizando los resultados y supervisando la adecuada implantación de acciones correctivas, con información directa a la Dirección.

Identificar y registrar cualquier problema relacionado con los servicios ofrecidos o con el propio Sistema de Gestión de la Calidad y verificar la implantación de soluciones.

Coordinar la implantación de las actividades de mejora continua y desarrollo.

Establecer planes para la toma de conciencia del personal sobre la calidad y tomar iniciativas de formación definiendo métodos y calendarios.

Implantar y mantener el Sistema de Calidad e informar a la Dirección de la situación del mismo, con objeto de que sea analizado en la Revisión anual del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.5.3 Responsable de Departamento

Asegurarse que el desarrollo de los procesos que afectan a su departamento, se lleva a cabo de forma controlada, prestando especial atención al cumplimiento de los procedimientos establecidos y de los requerimientos específicos del asegurado previamente acordados y que sean aplicables a su departamento.

Colaborar en la elaboración de los procedimientos generales, procedimientos y documentos de trabajo del Sistema, relativos a los diferentes procesos que afectan a su departamento.

Colaborar en la implantación de los planes de formación desarrollados, para el personal a su cargo.

Aplicar e impulsar la Política de Calidad en su departamento.
Coordinación de todos los temas de calidad en su departamento.
Comunicar al Responsable de Calidad cualquier incidencia significativa relacionada con el Sistema, a efectos de realimentarlo y/o mejorarlo.
Transmisión de la documentación de calidad aplicable a su departamento, así como de la implantación correspondiente.

7.5.4 Resto de personal

Cumplir los procedimientos establecidos, y en particular asegurarse que sus actividades se llevan a cabo conforme a los procedimientos aplicables a su departamento.
Cumplimentar correctamente los formatos, según lo establecido en los procedimientos aplicables.
Comunicar al superior inmediato cualquier incidencia significativa que se derive de la aplicación de los diferentes procedimientos y de este Manual.

7.5.5 Comunicación interna

La comunicación entre los distintos niveles de **DELFITUR, A.I.E.** se asegura mediante un clima de cooperación y trabajo en equipo para la mejora del Sistema, según lo establecido en la Política de Calidad de **DELFITUR, A.I.E.** Para ello se establecen varias vías de comunicación:

- A través de reuniones integradas por Dirección, Responsable de Calidad y Responsables de Departamento para la revisión del Sistema o cualquier otra cuestión relacionada con el mismo, a través del cuál se mantiene la coordinación entre los departamentos respecto a los objetivos comunes de la organización.

De cada reunión que se mantenga, se elaborará un "Acta de reunión" en la que se reflejen los temas tratados (información general, tratamiento de No Conformidades, estudio de acciones correctivas y preventivas, grado de consecución de objetivos, resultado de auditorias, etc.).

Dentro de cada departamento, a través de comunicaciones verbales o escritas mediante "Nota interna". De este modo se unifican los mismos criterios en el desarrollo y control de los procesos que se realizan.

DELFITUR, A.I.E. fomenta la aportación de sus empleados al Sistema mediante el establecimiento de vías adecuadas para la emisión de sugerencias y comentarios que puedan originar oportunidades de mejora (mejoras de operatividad, nuevos objetivos,...). Para ello se dirigirán todas estas sugerencias y comentarios, al Responsable del Departamento correspondiente, que las evaluará para:

- Desestimarlas por considerar su escasa viabilidad.
- Proponer al Responsable de Calidad, con la aprobación de Dirección, las oportunas modificaciones, derivadas de dicha comunicación.

En cualquier caso, el Responsable del Dpto. correspondiente comunicará al empleado que formuló la propuesta, la decisión final adoptada y los motivos de la misma.

7.6 Revisión del Sistema de Calidad

Con objeto de verificar el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, además del seguimiento llevado a cabo en las reuniones periódicas que se realicen con carácter interno, la Dirección realiza anualmente una revisión del mismo, para comprobar que la empresa, los recursos técnicos y humanos y las pautas seguidas en la realización de las actividades son adecuados y eficaces para lograr la política y los objetivos definidos y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Dichas revisiones se llevan a cabo a través de una reunión del Comité de Calidad compuesto por el Director, el Responsable de Calidad y los Responsables de Departamento.

Las reuniones de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad van dirigidas a evaluar la eficacia y adecuación del Sistema, incluyendo:

- La efectividad global del Sistema en cuanto a alcanzar los objetivos de calidad establecidos y el cumplimiento de la Política de Calidad.
- La capacidad de la empresa y sus procesos para cumplir con los requisitos mínimos establecidos para cada servicio en los procedimientos y documentación aplicable.
- Información facilitada u obtenida de los clientes.
- No Conformidades detectadas.
- Acciones correctivas y preventivas adoptadas.
- Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores.
- Cambios que pudieran afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Recomendaciones de mejora.
- Resultados de auditorías.

Los resultados de la Revisión del Sistema por la Dirección incluirán las decisiones y acciones tomadas para la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, la mejora del servicio enfocada al cliente, así como la necesidad de recursos. Dichos resultados se recogerán en el acta correspondiente así como en Planes de Actuación cuando proceda, según lo establecido en el procedimiento PG.02, "Revisión por la Dirección".

Si como resultado de dicha revisión se ha de hacer alguna modificación en la documentación del Sistema, se procederá según lo establecido en el procedimiento PG.01, “Control de la Documentación y Los Registros”.

7.7 Documentación Aplicable

PG.01	Control de la Documentación y los Registros
DT.01.01	Formato de documentos del SGC
PG.02	Revisión por la Dirección
PG.03	Formación
PG.04	Satisfacción del cliente. Reclamaciones

8.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS

8.1 Objeto y Alcance

Este capítulo describe las actuaciones a través de las cuales **DELFITUR, A.I.E.** determina y proporciona los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad con objeto de lograr el cumplimiento de la Política de Calidad.

8.2 Provisión de Recursos

La Dirección de **DELFITUR, A.I.E.** se encarga de proporcionar los recursos técnicos, materiales y humanos necesarios para la correcta realización de las actividades que permitan garantizar la calidad del servicio ofrecido a los asegurados.

En la revisión del sistema de calidad, la Dirección comprueba la adecuación de estos recursos, identificando y planificando las medidas necesarias para cubrirlas.

8.3 Recursos Humanos

Desde una concepción integral de la mejora que supone la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, el personal es el pilar básico que posibilita que la política de calidad pueda llevarse a cabo y que sea percibido por los usuarios/clientes.

Todos los puestos de trabajo tienen importancia en el Sistema de Gestión de la Calidad, siendo necesaria su colaboración en el día a día. La Dirección otorga

especial importancia a la visión de futuro y a la planificación sistemática de las necesidades del personal.

8.3.1 Formación del personal

La evolución del personal merece un lugar especialmente importante en **DELFITUR, A.I.E.** Los Planes de formación se utilizan para evaluar la capacidad de los empleados de manera permanente y proporcionan un apoyo visible al desarrollo personal de la plantilla laboral.

DELFITUR, A.I.E., mediante el Procedimiento PG.03, “Formación”, define la competencia necesaria del personal, dependiendo de la tarea que desempeñen. Asimismo, de acuerdo con la política de mejora continua adoptada por **DELFITUR, A.I.E.**, el Responsable de Calidad emprenderá las iniciativas pertinentes para la toma de conciencia y motivación del personal en materia de calidad. Los Responsables de Departamento realizarán una evaluación de las actividades de formación realizadas con objeto de asegurarse de su eficacia.

8.4 Infraestructura y Ambiente de trabajo

Con objeto de lograr la conformidad de los servicios, **DELFITUR, A.I.E.** proporciona y mantiene las instalaciones necesarias, incluyendo el espacio de trabajo, los equipos necesarios, así como su mantenimiento, y los servicios de apoyo. De igual forma, se tienen en cuenta a la hora de definir los procedimientos generales y específicos los factores físicos y humanos que normalmente se dan en el entorno de trabajo.

8.5 Documentación aplicable

PG.01	Control de la Documentación y los Registros
PG.03	Formación

9.- PRESTACIÓN DEL SERVICIO

9.1 Objeto y Alcance

En este capítulo se describen las disposiciones establecidas por **DELFITUR, A.I.E.** para llevar a cabo los diferentes procesos derivados de las actividades relacionadas con los servicios que presta, relacionados con su Sistema de Gestión de la Calidad.

9.2 Generalidades

El objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y superar en la medida de lo posible las expectativas con respecto a los servicios que **DELFITUR, A.I.E.** le presta, para ello es importante tener definido:

- La planificación de las actividades relacionadas con la calidad
- Los requisitos relacionados con los servicios.
- Asegurarse que los requisitos acordados con los clientes son revisados y por tanto son los adecuados y se tiene la capacidad para satisfacerlos.

Igualmente importante es transmitir a los proveedores el nivel de Calidad establecido por **DELFITUR, A.I.E.**, asegurarse que tienen la capacidad necesaria para satisfacerla y que los productos y servicios suministrados cumplen con dichos requisitos.

9.3 Planificación del Servicio

La planificación del servicio de Centro de Atención Telefónica, que presta **DELFITUR, A.I.E.**, se lleva a cabo sobre la base de los procesos que tiene identificados, así como su secuencia e interacción, tal como se define en el Procedimiento PG.07, "Control de los procesos y seguimiento y medición". En este procedimiento se establece la secuencia de actividades necesaria para desarrollar cada proceso, así como las entradas, salidas, recursos, registros generados y responsabilidades asociadas en cada etapa de los mismos.

DELFITUR, A.I.E., a la hora de establecer estos procesos, tiene en cuenta:

- Los objetivos de calidad existentes
- Los requisitos para la prestación de los servicios, tanto establecidos internamente, como expresados por los clientes y siempre conforme a la legislación y normativa aplicable.
- El establecimiento de otros procesos y documentos (interacción)
- La necesidad de aportar recursos específicos para el desarrollo de determinadas actividades.
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que tanto los procesos como los servicios prestados son conformes.

En la medida en que se apliquen y cumplan los procedimientos establecidos, se entenderá que se está actuando de forma planificada en el ámbito de la calidad.

9.4 Procesos relacionados con el cliente

9.4.1 Identificación y Revisión de los Requisitos de los Clientes

Es responsabilidad de la Dirección de **DELFITUR, A.I.E.**, junto con el Responsable de Calidad, la identificación de los requisitos y expectativas de los clientes relativas a los servicios prestados.

Dadas las características de los servicios, la identificación se centrará en los siguientes aspectos:

- Legislación aplicable
- Requisitos contractuales establecidos en el contrato.
- Mediante la realimentación por las sugerencias y quejas de los clientes.

El proceso establecido por **DELFITUR, A.I.E.** para las actividades de revisión y aprobación de los requisitos iniciales, o cualquier modificación posterior, que asegura que los servicios prestados se pueden llevar a cabo en las condiciones y plazos establecidos, queda definido en el procedimiento PG 08, “Control de los procesos y seguimiento y medición”.

9.4.2 Comunicación con el Cliente

DELFITUR, A.I.E. considera que para conseguir la satisfacción de los clientes, es necesario el establecimiento de los mecanismos que permitan una comunicación bilateral clara y fluida con ambos (ver apartado 7.3 Enfoque al Cliente).

Dicha comunicación contempla:

- Información sobre los servicios:
 - Mediante comunicados escritos remitidos al cliente o publicados en medios de difusión (las comunicaciones escritas recogerán la imagen corporativa de **DELFITUR, A.I.E.**)
 - Mediante contacto directo, normalmente a través del Servicio de atención al cliente (personal, telefónico o electrónico).
- Retroalimentación de los clientes:
 - Mediante los mecanismos para detectar la percepción de los servicios prestados según lo definido en el procedimiento PG.04, “Satisfacción del cliente. Reclamaciones”.

9.5 Prestación del servicio

9.5.1 Control sobre la prestación del servicio

Los procesos relacionados con los servicios que presta **DELFITUR, A.I.E.** son los siguientes:

- Proceso de Valoración
- Proceso de Prestaciones
- Proceso de atención al cliente

DELFITUR, A.I.E. ha planificado y establecido los requisitos mínimos para dichos servicios a través de la documentación del procedimiento PG.07, "Control de los procesos, seguimiento y medición".

El control de dichos servicios, y por tanto de los procesos relacionados con ellos, se asegura a través del cumplimiento de lo detallado en el procedimiento y documentación relacionada, en los cuales se recoge datos relativos a:

- Quién realiza cada actividad comprendida en el proceso.
- Cuándo se realiza cada actividad.
- Cómo y/o con qué recursos se realiza cada actividad.
- En qué formato se documenta la realización y/o supervisión de la actividad.

El personal que efectúa las actividades comprendidas en cada servicio está capacitado y formado para la realización de las mismas. Además podrá acceder con la facilidad y rapidez suficientes a los documentos y procedimientos relacionados con la prestación de los mismos.

9.5.2 Validación de la prestación del servicio

Dadas las características de los servicios que **DELFITUR, A.I.E.** ofrece y puesto que las posibles deficiencias en la prestación de dichos servicios se ponen de manifiesto precisamente durante el proceso de la realización, se ha establecido como sistemática de validación la consecución de las siguientes fases:

Fase I: Establecimiento de los requisitos que deben cumplir los procesos, los cuales se recogen en los procedimientos correspondientes, así como en la documentación de referencia aplicable.

Fase II: Asignación de personal cualificado para la prestación de los servicios, y recogida en los procedimientos de las tareas a realizar por cada uno.

Fase III: Realimentación de las etapas que definen cada proceso en función de la información obtenida a través de:

- Resultados de auditorías internas.
- No Conformidades producidas.
- Acciones preventivas identificadas.
- Quejas y reclamaciones de los clientes.
- Resultados de las etapas de control, seguimiento y evaluación de los servicios según el procedimiento PG.07, “Control de los procesos, seguimiento y medición”.

9.5.3 Identificación y Trazabilidad

La sistemática establecida para la identificación y trazabilidad de los documentos involucrados en cada servicio está contemplada en los procedimientos que desarrollan este Manual de Calidad.

Dichos procedimientos contemplan en cada caso como queda identificado cada documento y como queda establecida la trazabilidad que lo relaciona con el servicio concreto que se ha prestado.

El sistema de identificación consiste en la asignación de un número de expediente al inicio de cada servicio, dicho número se refleja en cada uno de los documentos que se generan como consecuencia de la prestación de dicho servicio.

La trazabilidad establecida por el **DELFITUR, A.I.E.** es de tipo documental; a través del número de expediente es posible reconstruir la historia de cada servicio prestado.

En función del tipo de documentación asociada a cada expediente es posible conocer en qué etapa se encuentra el proceso.

9.5.4 Propiedad del cliente

DELFITUR, A.I.E. considera como propiedad del cliente los datos obtenidos durante la prestación de los servicios, aplicando el principio de confidencialidad que regula la *Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos* de carácter personal y estableciendo las medidas de seguridad y salvaguarda de los mismos (tanto de los documentos en soporte papel como informáticos).

9.6 Documentación aplicable

PG.04	Satisfacción del cliente. Reclamaciones
PG.07	Control de los procesos, seguimiento y medición

10.- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

10.1 Objeto y Alcance

El presente capítulo describe la forma de actuar para llevar a cabo las actividades de medición, análisis y mejora que permitan a **DELFITUR, A.I.E.** mejorar continuamente la calidad del servicio que ofrece a sus clientes.

El sistema de medición y evaluación se aplica a los siguientes aspectos:

- Elementos comprados o subcontrataciones que incidan a la calidad de los servicios prestados
- Actividades directamente relacionadas con la calidad de los servicios ofertados.
- Servicios ofertados, desde el punto de vista de la percepción obtenida por los clientes.

10.2 Generalidades

El objetivo de **DELFITUR, A.I.E.** es satisfacer y, si es posible, superar las expectativas de calidad de nuestros clientes por medio de un proceso de mejora continua. Para ello, se han establecido unos procesos encaminados a seguir y evaluar los servicios, así como los procesos establecidos.

Como principio se establece que lo ideal es la prevención; no obstante cuando se produce un error en el Sistema, su detección a través de los mecanismos internos de detección es fundamental con objeto de que el cliente reciba el mejor servicio posible, todo ello con una filosofía de que el error del Sistema es siempre una “*oportunidad de mejora*”.

Las etapas de evaluación y seguimiento de los servicios se establecen como:

- Etapas de Verificación a la recepción de los elementos comprados y servicios subcontratados.
- Etapas de control y Seguimiento durante y al final de la prestación de los servicios.
- Etapas de Evaluación para conocer el grado de satisfacción de los clientes así como sus expectativas.

El Sistema de Gestión de la Calidad se evalúa mediante auditorías internas y el proceso de mejora se cierra con la Revisión del Sistema por la Dirección que, a través de todos los datos que nos aporta el propio Sistema, nos permite evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, según lo definido en el procedimiento PG 02 “Revisión por la Dirección”.

10.3 Seguimiento y Medición

10.3.1 Satisfacción del cliente

Para conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios ofertados, **DELFITUR, A.I.E.** ha establecido mecanismos de comunicación con los clientes, según lo definido en el apartado 7.3, y mecanismos de medición y evaluación que se recogen en el procedimiento PG.04, “Satisfacción del asegurado. Reclamaciones”.

10.3.2 Auditorías internas

La eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de **DELFITUR, A.I.E.** se evalúa mediante auditorías internas destinadas a verificar si se cumplen las disposiciones previstas en el mismo y a determinar el grado de eficacia del propio sistema.

Se realizan las auditorías con objeto de evaluar el nivel de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, recoger las acciones correctivas propuestas y verificar asimismo la implantación y eficacia de las acciones correctivas derivadas de auditorías anteriores.

Cuando se estime necesario, las auditorías también podrán ser realizadas por auditores externos calificados.

Todos los elementos, aspectos y actividades del Sistema son auditados y evaluados a intervalos definidos según queda definido en el PG.06 “Auditorías Internas”.

10.3.3 Seguimiento y Medición de los procesos

El control de los procesos es imprescindible para que los servicios prestados consigan la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en los procedimientos y documentación aplicable que se deriva de los mismos.

La medición y seguimiento de los procesos se realiza a través de:

- Las Auditorías internas de la calidad
- Las No Conformidades que se puedan detectar durante su ejecución
- La implantación de acciones de mejora adoptadas a partir de los resultados de la medición y seguimiento de la calidad de los servicios prestados.

10.3.4 Seguimiento y Medición de los servicios

La verificación de la Calidad durante el proceso de la prestación de los servicios se establece a través de etapas de control definidas en el proceso PG.07, “Control de los procesos, seguimiento y medición”, para las cuales se define:

- Los parámetros de control o evaluación.
- Los criterios de aceptación o rechazo.
- Los responsables del control.
- Los registros que evidencian el resultado de la evaluación.

Para cada servicio se definen indicadores de calidad a través de los cuales se asegura el nivel de calidad que **DELFITUR, A.I.E.** tiene establecido. Dichos indicadores de calidad son medidos y evaluados periódicamente y reportados a la Dirección para tomar las acciones oportunas en función de los resultados obtenidos.

10.4 Control de las No Conformidades

Los documentos más significativos contra los que se establece la Conformidad o No Conformidad de un producto o servicio, son los siguientes:

- Manual de Calidad
- Procedimientos
- Documentos de trabajo
- Legislación aplicable

Las No Conformidades se producen tanto si el incumplimiento de alguno de los documentos anteriores da lugar a deficiencias en la prestación del servicio, como cuando da lugar a deficiencias en la documentación o en las sistemáticas de actuación aplicadas.

La detección de No Conformidades al Sistema de Gestión de la Calidad puede producirse de tres formas diferentes:

- No Conformidades detectadas durante las auditorías internas o externas realizadas a **DELFITUR, A.I.E.** y durante las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad realizadas por la Dirección.

- No Conformidades detectadas durante la realización de los procesos por el propio personal que los realiza o los supervisa.
- No Conformidades detectadas por los clientes o a través de sus reclamaciones.

En todos los casos la persona de **DELFITUR, A.I.E.** que detecta la No Conformidad, la comunica al Responsable de la Unidad correspondiente y/o al Responsable de Calidad en el caso que la No Conformidad afecte directamente a **DELFITUR, A.I.E.**, si la sociedad afectada es **ARESA, S.A.**, entonces se informará al delegado correspondiente o el responsable del ramo.

Tan el Responsable de Calidad, como el delegado o responsable de ramo, serán quienes se responsabilizarán de la gestión de las No Conformidades. Dicha gestión incluirá las siguientes fases:

- Identificación y comunicación de la No Conformidad.
- Comprobación de las actividades para determinar la naturaleza del defecto.
- Identificación e implantación de las acciones que deban realizarse inmediatamente con el fin de asegurar que ningún servicio no conforme se siga ofreciendo de forma no intencionada.
- Cuando proceda, análisis de las causas de No conformidad, que dará lugar a acciones correctivas diseñadas para impedir la reincidencia de las mismas.

El Responsable de Calidad realiza un seguimiento y control de todas las No Conformidades que se produzcan relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad, según lo establecido en el procedimiento PG.05, “No conformidades. Acciones correctivas y preventivas.”

10.4.1 Gestión de Reclamaciones

El sistema de gestión de reclamaciones de **DELFITUR, A.I.E.** definido en el procedimiento PG.04, “Satisfacción del cliente. Reclamaciones” recoge la sistemática de actuación ante las reclamaciones que pueda presentar el cliente.

10.5 Análisis de Datos

A través de las Reuniones internas y de Revisión Anual del Sistema, el Responsable de Calidad junto con los Responsables de Unidades realizan un seguimiento continuado del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Mediante el análisis global de los datos que se recopilan a lo largo del año, se resume y prepara la información de entrada para esta Revisión del Sistema por la Dirección, disponiendo así de datos organizativos y previamente analizados.

El análisis de datos está orientado a recabar información y extraer conclusiones del funcionamiento real del Sistema, mediante la recopilación de información relativa a:

- Evaluación de Indicadores de Calidad.
- Consecución de Objetivos de Calidad.
- Relación de No Conformidades.
- Acciones correctivas y preventivas implantadas, grado de efectividad.
- Reclamaciones de clientes.
- Grado de satisfacción de los clientes.

Los datos analizados se recogen en los informes anexos a las actas del Comité de Calidad.

10.6 Mejora

10.6.1 Acciones correctivas y preventivas

Cuando las características de la No Conformidad detectada así lo aconsejen, el Departamento afectado establecerá una serie de acciones específicas destinadas a la recogida y análisis de los datos que conduzcan (si procede) a la implantación de las acciones correctivas pertinentes.

La gestión de las acciones correctivas se realiza a través de los pasos siguientes:

- Identificación y configuración del problema.
- Investigación de las causas que han dado lugar al problema e identificación de las posibles acciones correctivas.
- Selección de las acciones correctivas óptimas.
- Implantación de las acciones correctivas.
- Evaluación de la eficacia de las acciones correctivas.

Asimismo, en el caso de que un Departamento detecte la posibilidad de No Conformidades potenciales en alguno de los servicios ofrecidos, deberá emprender las necesarias acciones preventivas mediante las actividades siguientes:

- Utilización de fuentes de información adecuadas, tales como resultados de auditorías, registros de calidad, informes de evaluación, quejas y reclamaciones, etc..

- Selección de la acción preventiva óptima.
- Implantación de la acción preventiva.
- Evaluación de la eficacia de la acción preventiva.
- La sistemática a seguir para el tratamiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas se desarrolla en el procedimiento PG 05, “No conformidades. Acciones correctivas y preventivas”.

10.7 Documentación aplicable

PG.02	Revisión por la dirección
PG.04	Satisfacción del cliente. Reclamaciones
PG.05	No conformidades. Acciones correctivas y preventivas
PG.06	Auditorías Internas

TABLA DE REFERENCIAS CRUZADAS

Punto de la Norma	Manual de Calidad
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	6
4.1. Requisitos Generales	6.1
4.2. Requisitos de la Documentación	6.2
5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	7
5.1. Compromiso de la Dirección	7.2
5.2. Enfoque al Cliente	7.3
5.3. Política de la Calidad	2
5.4. Planificación	7.4
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	7.5
5.6. Revisión por la Dirección.....	7.6
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	8
6.1. Provisión de Recursos	8.2
6.2. Recursos Humanos.....	8.3
6.3. Infraestructura	8.4
6.4. Ambiente de trabajo	8.4
7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	9
7.1 Planificación de la prestación del producto	9.3
7.2. Procesos relacionados con el Cliente	9.4
7.3. <i>Diseño y Desarrollo</i>	<i>No aplicable</i>
7.4. <i>Compras</i>	<i>No aplicable</i>
7.5. Prestación del servicio	9.6
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición	9.6

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	10
8.1. Generalidades	10.2
8.2. Seguimiento y medición.....	10.3
8.3. Control del servicio no conforme	10.4
8.4. Análisis de datos	10.5
8.5. Mejora.....	10.6

6. Conclusiones

Debido a que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, anteriormente descrito, no ha sido, todavía, implementado, no se pueden sacar conclusiones.

Por este motivo definiremos los objetivos esperados una vez se haya podido implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en el centro de atención telefónica de la empresa **DELFITUR; A.I.E.**

El principal objetivo de la sociedad **DELFITUR, A.I.E.**, es conseguir una máxima eficacia y eficiencia en el momento de la prestación del servicio, asegurando la máxima calidad en el servicio.

La dirección también se propuso una serie de objetivos que se quieren alcanzar a corto plazo:

- La mejora continua en la prestación del servicio ofrecido.
- Poder ofrecer un servicio innovador en los centros de atención telefónica.
- Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.
- Despertar nuevas necesidades de los clientes.
- Conseguir servicios con “cero” defectos.
- Hacer las cosas bien desde el primer momento.
- Ofrecer un servicio de acuerdo con las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las soluciones de los clientes.
- Mejor en el negocio, mejor control y mayor conocimiento de los métodos y procesos de la organización.

7. Bibliografía

La bibliografía consultada para la realización de esta tesis es la siguiente:

- Certificación en España según normas UNE-EN-ISO 9000 y 14000. Informe de Forum Calidad
- Norma UNE-EN-ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (ISO 9000:2000).
- Norma UNE-EN-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos (ISO 9001:2000).
- Norma UNE-EN-ISO 9004. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño (ISO 9004:2000).
- Manual de Aseguramiento de la Calidad de COGUESA, Conductores Eléctricos.

Web's consultadas:

- <http://www.aenor.es>
- <http://www.sgs.es>
- <http://www.iso.ch>

El autor

Datos Personales

Nombre: JAUME
Apellidos: SIBERTA DURAN
Fecha de nacimiento: 17 de junio de 1975

Datos Formación

Título: Máster Dir. Ent. Aseguradoras y Financieras
Año de finalización: 2004
Centro: Universitat de Barcelona

Título: Master Dir. Financiera y Control de Gestión
Año de finalización: 2003
Centro: IdEC (Universitat Pompeu Fabra)

Título: Diplomado en Administración y Dir. Emp.
Año de finalización: 1999
Centro: EUROAULA, Escuela de Dir. y Adm. Emp.

Experiencia Profesional

Empresa: ARESA, SEGUROS GENERALES, SA
Tipo de empresa: Gran (más de 100 trabajadores)
Sector / Actividad: Seguros
Trabajo realizado: Análisis y Control de Gestión
Cargo: DPTO. ANÁLISIS DE GESTIÓN
Fecha de alta: 01 de septiembre de 1999

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: “Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos” 2004/2005

- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010

- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005

- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006

- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013

- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados? 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro? 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016

