



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN FASE I**

**ANÁLISIS EN LOS PROCESOS Y CONTROL INTERNO, PACIFIC CAPITAL GROUP**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**ING. INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**PRESENTADO POR:**

**11621076 HARRIET RENEÉ ORDOÑEZ AGURCIA**

**ASESOR: ING. ANAEL ESPINAL**

**CAMPUS TEGUCIGALPA; MARZO, 2020**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

El presente informe de práctica profesional es dedicado a mi abuela, la cual no se encuentra presente, pero sí en espíritu. Sin ella, no hubiese podido llegar hasta este punto de mi vida profesional. Así mismo, agradezco a mi mamá por siempre estar a mi lado y no dejarme sola en ningún momento.

## RESUMEN EJECUTIVO

Pacific Capital Group es una corporación conformada por cinco empresas en el rubro financiero. Se enfoca en atacar a dos distintos mercados, ofrece la venta de seguros de vida, médico y vehículo como a su vez lleva a cabo el sistema BPO, realizando la labor de cobranza y venta para distintos bancos prestigiosos en el país. Las exigencias de la empresa han incrementado significativamente y hace un par de meses atrás se enfrentó con la baja recuperación en las áreas de cobranzas, por otro lado, por la alta rotación de personal se identificó la ausencia de documentación de procesos.

En primer lugar, se diagnosticó la empresa mediante un diagrama Ishikawa del problema, baja recuperación. Así mismo, se generó la visión, misión, valores, política de calidad y objetivos de calidad y se socializó con los colaboradores para comenzar el cambio de cultura en la empresa. Se logró identificar para el sistema de gestión de calidad 4 procesos estratégicos, 4 procesos operativos y 5 procesos de apoyo/soporte, dichos procesos fueron plasmados en un mapa de procesos, igualmente se identificaron una serie de procedimientos que se realizan dentro de ellos.

Luego, se realizó el levantamiento de procedimientos para lograr comenzar con la documentación y la estandarización de manuales de procedimientos. El alcance de la documentación de procesos era en el área de cobros seguros de vida, cobros bancarios, ventas seguro de vida, ventas masivas y recursos humanos (RRHH). Se desarrolló 5 manuales de procedimientos que equivalen a las áreas mencionadas anteriormente, dentro de los 5 manuales se establecen los siguientes procedimientos. Para el área de cobros seguros de vida se realizó 7 procedimientos, cobros bancarios 6 procedimientos, ventas seguro de vida 3 procedimientos, área de ventas masivas 1 procedimiento, departamento de RRHH 11 procedimientos.

Para finalizar, se realizó un control interno dividida en dos partes: operativa y de rendimiento en el departamento de cobros bancarios auditando individualmente a los supervisores. El resultado fue de 29 conformidades y 22 no conformidades en la operativa, 10 conformidades y 24 no conformidades en la de rendimiento, se tomaron planes de acción inmediatos para la mejora continua.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Introducción.....	1
II.	Generalidades de la empresa.....	2
2.1	Descripción de la empresa.....	2
2.2	Descripción del departamento o unidad.....	3
III.	Planteamiento del problema.....	4
3.1	Precedentes del problema.....	4
3.2	Definición del problema.....	4
3.3	Objetivos del proyecto de mejora.....	5
3.3.1	Objetivo general.....	5
3.3.2	Objetivos específicos.....	5
IV.	Marco Teórico.....	6
4.1	definición de un Sistema de gestión de calidad.....	6
4.1.1	Calidad.....	6
4.1.2	Sistema de gestión de calidad (SGC).....	6
4.1.3	Mapa de procesos.....	8
4.1.4	Diagrama Ishikawa.....	9
4.2	Manual de procesos y procedimientos.....	10
4.2.1	Definición de manual de procesos.....	10
4.2.2	Ventajas de un manual de procesos.....	11
4.2.3	Diagrama de flujo.....	11
4.2.4	Fichas de proceso.....	13
4.3	Auditoría interna.....	13

4.3.1	Control interno .....	13
4.3.2	Actividades de control .....	14
V.	Metodología .....	16
5.1	Variables de investigación.....	16
5.1	Variables objetivo 1.....	16
5.2	Variables objetivo 2 .....	16
5.3	Variables objetivo 3 .....	16
5.2	Técnicas e instrumentos aplicados .....	17
5.2.1	Técnicas.....	17
5.2.2	Instrumentos .....	17
5.3	Materiales .....	18
5.4	Población y muestra .....	18
5.5	Metodología.....	18
5.6	Cronograma de actividades.....	20
VI.	Desarrollo .....	21
6.1	Resultados y análisis para el objetivo 1.....	21
6.1.1	Identificación de la causa el problema raíz .....	21
6.1.2	Sistema de gestión de la calidad .....	23
6.2	Resultados y análisis para el objetivo 2.....	31
6.3	Resultados y análisis del objetivo 3 .....	37
6.4	otras actividades .....	46
6.4.1	Organigrama .....	46
6.4.2	Plan de contingencia.....	47

VII. Conclusiones.....	51
VIII. Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	55

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1- Organigrama del Departamento de Calidad .....	3
Ilustración 2- Mapa de procesos.....	9
Ilustración 3- Diagrama Ishikawa.....	10
Ilustración 4-Cronogramas de actividades.....	20
Ilustración 5-Diagrama Ishikawa .....	21
Ilustración 6- Mapa de procesos Pacific Capital Group .....	24
Ilustración 7- Plantilla ficha de procedimiento.....	32
Ilustración 8- Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta .....	18
Ilustración 9- Procedimiento de llegadas tardías e inasistencias .....	23
Ilustración 10- Procedimiento reclutamiento, selección y contratación.....	28
Ilustración 11- Auditoría operativa.....	41
Ilustración 12- Auditoría rendimiento.....	42
Ilustración 13- Organigrama.....	46
Ilustración 14- Procedimiento protocolo de colaboradores con síntomas .....	48
Ilustración 15- Procedimiento protocolo de ingreso a las áreas .....	49
Ilustración 16: Procedimiento de protocolo de limpieza de las áreas .....	50

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1- Simbología del diagrama de flujo.....	11
Tabla 2- Programa de capacitación .....	22
Tabla 3- Lista de procesos y procedimientos.....	26
Tabla 4- Resultado objetivo 1 .....	30
Tabla 5- Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta...	19
Tabla 6- Procedimiento de llegadas tardías e inasistencias .....	24
Tabla 7- Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación .....	29
Tabla 8- Resultados objetivo 2 .....	36
Tabla 9- Auditoría operativa .....	42
Tabla 10- Auditoría de rendimiento: Recuperación.....	43
Tabla 11- Auditoría de rendimiento: Programación de cuentas.....	43
Tabla 12: Auditoría de rendimiento: Saturación.....	44
Tabla 13- Resultado objetivo 3.....	44

## **LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO**

<b>PCR</b>	Pacific Capital Recovery
<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>SGC</b>	Sistema de gestión de calidad
<b>Patrocinador</b>	Es la empresa a la cual Pacific Capital le ofrece sus servicios de cobranza y ventas.
<b>N</b>	Conformidad
<b>NC</b>	No conformidad

## I. INTRODUCCIÓN

Las necesidades y exigencias en el mercado laboral cada día incrementan significativamente, en otras palabras, se debe ir un paso delante de la competencia y de esta forma sobresalir. Para lograr una certificación con la ISO 9001:2015 es importante tener todos los procesos, procedimientos y formatos documentados y en orden. Pacific Capital Group está conformada por 5 empresas, las cuales dos de ellas enfrentan una gran exigencia. En un futuro a corto plazo, se pretende lograr una certificación mediante la estandarización de los procesos y operaciones.

Pacific Capital Group es una corporación conformada por 5 empresas, las cuales son: Pacific Capital Redrock, Pacific Capital Asistencia, Pacific Capital Asesores de seguros, Pacific Capital Affinity y PCR. Es una corporación que esta centralizada en el rubro financiero. Las empresas están situadas en Tegucigalpa, metrópolis torre 2, 8avo, 6to y 3ero piso y en San Pedro Sula, Plaza Santa Mónica oeste. La práctica profesional se desarrollará en el Departamento de Calidad y Auditoría, cubriendo la plaza de analista de procesos y metodología.

A continuación, se presenta el proyecto de mejora en dicha empresa estandarizando un sistema de gestión de la calidad en Pacific Capital Group mediante un control interno, auditorías de segunda mano haciendo uso de los procesos documentados. Tomando un punto de partida de crear un sistema de gestión de calidad en acompañamiento del departamento de RRHH. Luego, se procederá a la creación y diseño de un manual de procedimientos en las áreas de cobros seguros de vida, cobros bancarios, ventas seguro de vida, ventas masivas y recursos humanos (RRHH). Por último, se comenzará con un sistema de control interno mediante auditorías de segunda parte auditando los procesos de cobros bancarios y cobros seguros de vida generando el plan de auditoría de segunda parte, lista de chequeo e informe de resultado con plan de acción.

En el presente informe se encuentra las generalidades de la empresa. En el capítulo 3 se encuentra el planteamiento de problemas, el capítulo cuatro es el marco teórico que contiene todo el sustento para llevar a cabo dicho proyecto de mejora. La metodología está en el capítulo 5 donde se describen las variables para llevar a cabo los objetivos. Luego, se encuentra en el capítulo seis el desarrollo del proyecto y por ultimo las conclusiones y recomendaciones.

## II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Pacific Capital es una empresa del sector financiero dedicada a la intermediación de productos de seguro, con el respaldo de más de 23 años de experiencia en la rama de los seguros. Aunando a ellos, Pacific Capital ha diversificado su portafolio de inversiones al también ofrecer servicios como un Business Process Outsourcing (BPO), con amplia fortaleza en contact center en ventas, cobros, servicio al cliente, administración de carteras, marketing masivo y digital.

Durante más de dos décadas se han dedicado a la profesionalización del sector financiero por medio de un servicio cercano y personalizado para cada uno de los clientes. Los lemas corporativos son, "Enfocados en cuidar de ti" y "Más que seguros", lo que significa que nuestra misión está dirigida al desarrollo y respaldo de personas, tanto fuera como dentro de la empresa.

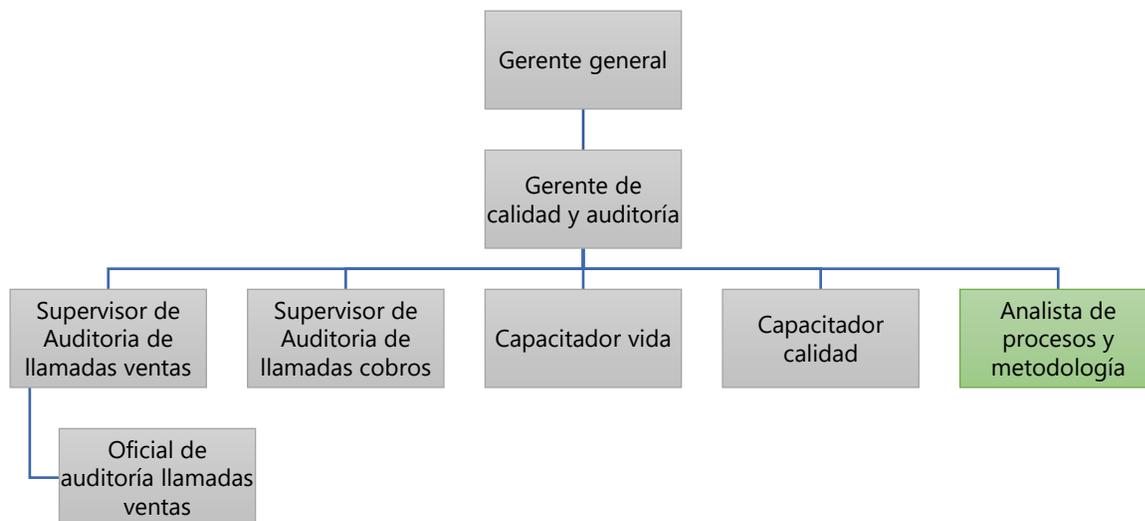
El bienestar de nuestros clientes es la motivación y la misión es entregarle un servicio completo, ágil y efectivo, que resuelva todas las necesidades apoyando en formar, incrementar, proteger y perpetuar el patrimonio, basados principalmente en soluciones innovadoras, brindando una atención y servicio de excelencia.

Posicionarse en el mediano y largo plazo, como empresa reconocida en el mercado de intermediación de seguros, BPO, gestión de cobranzas, ventas masivas y productos financieros, entregando una asesoría personalizada que busca descubrir y satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros clientes, con una amplia oferta de productos, promoviendo una relación duradera con nuestros clientes.

Pacific Capital Group cuenta con 5 empresas, las cuales son: RedRock Pacific, Pacific Capital Asistencia, Pacific Capital Asesores de seguros, Pacific Capital Affinity y PCR Soluciones. Pacific Capital Affinity ofrece a distintas empresas (patrocinadores) el servicio de cobranza y ventas masivas. Pacific Capital Asesores de seguros ofrece la venta y servicio de seguros de vida, médicos, y automovilísticos.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD

El Departamento de Calidad y Auditoría de procesos nació en noviembre del 2019. Dicho departamento nació por la necesidad que la empresa presentaba mediante el crecimiento exponencial de las empresas del grupo y de los requerimientos de los patrocinadores que la empresa tiene. El departamento cuenta con: gerente de calidad, supervisor de auditoría de llamadas ventas, oficial de auditoría de llamadas ventas supervisor de auditoría de llamadas cobros, capacitador vida, capacitador calidad y analista de procesos y metodología. El total de los colaboradores en el departamento son seis. Cabe mencionar, dicho departamento brinda servicio a todas las cinco empresas del grupo y el propósito es implementar la calidad en cada área de las empresas creando una calidad total en los servicios ofrecidos a los clientes. Así mismo, llevar un control interno mediante auditorías de segunda parte para llevar la empresa a un punto de equilibrio con el fin de entrar al proceso de certificación con base a la norma OHN-ISO 9001:2015. En la ilustración 1 se puede observar el organigrama del departamento y el recuadro resaltado en verde es la plaza de la práctica profesional llevada a cabo.



**Ilustración 1- Organigrama del Departamento de Calidad**

Fuente: Elaboración propia

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA**

En el transcurso del año 2018 al 2019 la empresa evolucionó y creció en el rubro de asesores de seguros y BPO. Las exigencias de los patrocinadores se convirtieron en una preocupación para la empresa ya que no se respondía a las mismas en los momentos y parámetros solicitados. Se identificó en el transcurso del año 2019 la falta de organización entre los departamentos y la comunicación poco efectiva entre ellos. Al no tener los procesos estratégicos, operativos y de apoyo identificado ha generado una desorganización que cada día resulta más complejo de controlar.

La alta rotación del personal se reflejó a mediados del año 2018, sobre todo en el área de cobros bancarios y ventas masivas. Cuando se contrató a personal nuevo en los diferentes meses del año 2019, se descubrió que cada uno llevaba los procesos a conveniencia y que se hacía de maneras distintas. Por otro lado, los jefes y supervisores no pueden manejar adecuadamente el control y orientación hacia los colaboradores ya que cada uno lo hace de manera distinta. En el año 2014, la gerencia de RRHH intentó documentar los procesos y procedimientos, no obstante, la compañía ha evolucionado y ha crecido lo cual indica que no existe nada documentado.

Con anterioridad se ha realizado "simulacro de auditoría" para el departamento de cobros seguro de vida, con la documentación y referencias ya existentes. Con base a las referencias, el departamento no obtuvo un resultado optimo y la gerencia general se vio en la necesidad de intervenir. Cabe mencionar, en el último semestre del año 2019 se observó una mejoría significativa mediante supervisión sorpresa. Sin embargo, se desea realizar auditorías de segunda parte para comenzar el proceso de certificación con la norma ISO 9001:2015 a mediados del 2020.

#### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las necesidades de la empresa cada día van en ascenso y las exigencias de los patrocinadores es exponencialmente más grande que hace un par de años. El crecimiento requiere ofrecer servicios de cobranza y ventas con un alto nivel de calidad. Una meta a corto y mediano plazo es posicionarse como la mejor empresa de BPO y continuar siendo la mejor correduría de seguros

en Honduras. No se tiene establecido ni definido un sistema de gestión de la calidad lo cual es un obstáculo para cumplir con todos los requerimientos de los patrocinadores o el proveedor de las aseguradoras con las que actualmente se tiene alianza.

Pacific Capital Group no cuenta con un manual de procesos y procedimientos y es por ello por lo que los procesos se realizan de acuerdo la conveniencia de los colaboradores de la empresa. Al momento de remplazar un colaborador no existen ninguna ficha o flujograma documentado para poder capacitarlo y por consiguiente el capacitador instruye el contenido a su conveniencia. En las plazas donde existen múltiples personas en el mismo puesto, cada colaborador realiza los procesos o procedimientos de distintas formas, en otras palabras, no existe estandarización.

Para generar un control interno y llevar a la empresa en un equilibrio de calidad total en las distintas áreas, se debe generar un tipo de control que regule el cumplimiento de los procesos y procedimientos. La empresa desconoce la situación actual y para obtener la certificación con la ISO 9001:2015 en un futuro cercano es necesario diagnosticar el cumplimiento de estos. Para ello, se debe realizar y llevar a cabo de manera periódica auditorías de segunda parte.

### **3.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA**

#### **3.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Estandarizar un Sistema de Gestión de la Calidad en Pacific Capital Group mediante un control interno, auditorías de segunda mano haciendo uso de los procedimientos documentados.

#### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir el sistema de gestión de la calidad en Pacific Capital Group identificando los procesos operativos, estrategia y de apoyo.
2. Elaborar un Manual de Procedimientos para el área de cobros seguros de vida, cobros bancarios, ventas seguro de vida, ventas masivas y recursos humanos (RRHH).
3. Auditar los procedimientos de cobros bancarios y cobros seguros de vida generando el plan de auditoría de segunda parte, lista de chequeo e informe de resultado con plan de acción.

## **IV. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **4.1.1 CALIDAD**

El concepto calidad ha evolucionado desde los años prehistóricos hasta el año actual. La calidad puede ser definida en diversas formas como ser: la calidad como conformidad con las especificaciones (Levitt), la calidad como cumplimiento de los requisitos (Crossby), la calidad como adecuación al uso (Juran), uniformidad y confiabilidad (Deming), y cubrir y/o superar las expectativas del cliente (Grönroos) (Becerra Lois et al., 2019).

Las definiciones anteriores se creen que son enfocadas meramente al rubro de producción o con productos tangibles, sin embargo, surgió la necesidad de crear una definición de calidad enfocada al servicio. Es por ello que se reconoce la necesidad de considerar el punto de vista del cliente a la hora de definir la calidad (Feigenbaum). Satisfacción y superación de las expectativas del cliente (Krajewski y Ritzman) (Becerra Lois et al., 2019).

ISO 9001:2015 plantea que una organización orientada a la calidad promueve una cultura direccionada a obtener resultados en los comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes (ISO, 2015, p.7).

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente (ISO, 2015, p.8).

#### **4.1.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**

Mateo (2010) afirma

Un Sistema de Gestión de la Calidad no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una

organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción de este.

Se puede crear un SGC bajo un enfoque de ingeniería en calidad. Cuenta con un desarrollo de 12 pasos, los cuales son:

1. Creación del equipo de trabajo: Se debe elegir a los individuos que deben conformar equipo de trabajo que participará en el diseño y definir sus funciones. Las herramientas a utilizar son: herramientas para la toma de decisiones.
2. Identificación de las necesidades del cliente: Establecer las características de calidad del producto incluido en el alcance del SGC, con base de las necesidades del cliente. Herramientas a utilizar: Encuestas, Revisión de documentos, Entrevistas, Método de expertos, Despliegue de la Función de la Calidad (QFD), Tormenta de ideas, Trabajo en grupo.
3. Determinación de las características de calidad del producto incluido en el alcance del SGC
4. Identificación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
5. Definición de la política y objetivos de calidad: Concretar la política de la calidad y a partir de ella los objetivos de la calidad del SGC, lo que debe constituir documentos oficiales del sistema en la empresa. Herramientas a utilizar: Revisión de documentos, Entrevistas, Tormenta de ideas, Trabajo en equipo.
6. Definición de la estructura documental
7. Formación General y Específica: Comunicar a los empleados los conocimientos y acciones del SGC y mejorar su formación técnica y su competencia. Herramientas a utilizar: Trabajo en grupo, Herramientas para la determinación de necesidades de capacitación (DNA), Encuestas, Determinar PNI (Positivo, Negativo, Interesante) en acciones de formación impartidas.
8. Elaboración de documentos: Diseñar la documentación del SGC teniendo en cuenta la norma de referencia que utiliza la empresa. Herramientas a utilizar: Revisión de documentos, Entrevistas, Regulaciones, Leyes, Trabajo en equipo.
9. Implantación del SGC: Lograr la implantación de la documentación del SGC. Herramientas a utilizar: Documentos aprobados, Observación, Herramientas estadísticas.
10. Supervisión y Control: Controlar el desarrollo de las actividades para verificar la implantación de los documentos. Herramientas a utilizar: Observación Directa, Revisión de documentos, Entrevistas, Diagrama Causa Efecto, Herramientas de Toma de decisiones.

11. Auditoría interna y Revisión por la Dirección: Verificar la conformidad del SGC con la norma de referencia y su adecuación. Herramientas a utilizar: Observación Directa, Revisión de documentos, Entrevistas.

12. Mejora: Comprobar la conformidad del SGC con la norma de referencia y su adecuación. Herramientas a utilizar: Observación Directa, Revisión de documentos, Entrevistas.

(Mateo, 2010).

Pico, (2006) afirma: "Un sistema de gestión de calidad eficaz debe contener un conjunto de elementos fundamentales, a saber: un mapa de procesos, un manual de control de documentos, un procedimiento para el control de los registros de la calidad" (p. 293).

#### 4.1.3 MAPA DE PROCESOS

Facilita el control de los aspectos claves a mejorar constantemente y le permiten aumentar su valor agregado. Un mapa de procesos está compuesto por los elementos de la cadena de valor de la empresa y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos. Es una técnica o herramienta que se utiliza para "mapear" los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente (Delgado, 2018, p. 296-298).

El mapa de procesos cuenta con 3 categorías para los procesos, las cuales son:

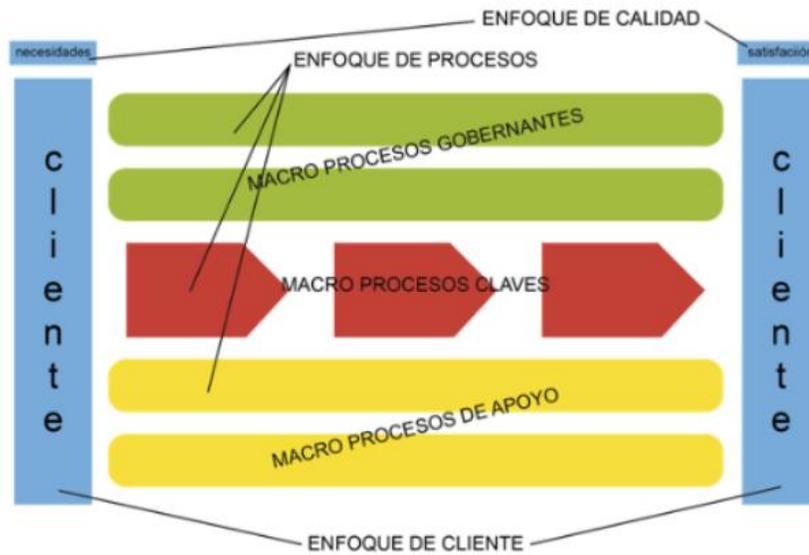
1. Procesos estratégicos
2. Procesos operativos o claves
3. Procesos de apoyo o soporte

Los procesos estratégicos: Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos (Pico, 2010, p. 298).

Los procesos operativos: forman la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil (Pico, 2010, p. 299).

Los procesos de apoyo: apoyan a los procesos operativos.

En la siguiente imagen se puede observar un mapa de procesos genérico.



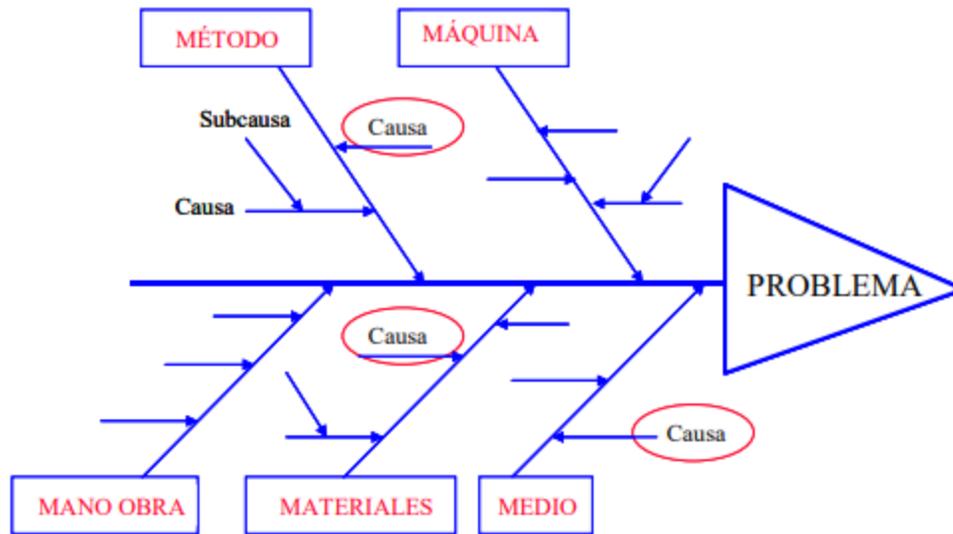
**Ilustración 2- Mapa de procesos**

Fuente: (Alarcon, 2019)

#### 4.1.4 DIAGRAMA ISHIKAWA

Bermúdez & Camacho (2010) mencionan que el diagrama de Ishikawa sirve como herramienta de apoyo para analizar las causas y efectos de un problema complejo. Para la elaboración del diagrama se puede realizar de 2 formas: se puede enlistar todos los problemas identificados, tipo "lluvia de ideas", y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los "espinas primarias" y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los "espinas secundarias".

En la ilustración 3 se puede observar el aspecto visual del diagrama Ishikawa.



**Ilustración 3- Diagrama Ishikawa**

Fuente: (Lagos, 2008)

## **4.2 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Para realizar concretar un SGC se puede hacer un manual de procesos y procedimientos de esta forma se refleja de manera precisa las necesidades de la organización sin hacer engorroso el sistema.

### **4.2.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS**

“Son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, se documenta la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.” (Alarcon, 2019, p.3). En otras palabras, es una herramienta de apoyo para encontrar los pasos o las operaciones a seguir para llevar a cabo las actividades en un puesto de trabajo determinado. Se encarga de describir detalladamente la actividad, mostrando las entradas y salidas de estas.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Smith, 2016).

#### 4.2.2 VENTAJAS DE UN MANUAL DE PROCESOS

Contar con un manual de procesos y procedimientos genera una serie de ventajas ya que posibilita cumplir en el tiempo establecido los objetivos del puesto de trabajo o proceso haciendo uso de todos los recursos disponibles. A continuación, se detallan las ventajas de utilizar un manual de procesos:

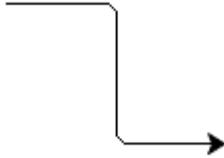
1. Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
2. Estandarizan los métodos de trabajo.
3. Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
4. La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
5. Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
6. Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
7. Facilitan la toma de decisiones.
8. Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones (Morris, 2014).

#### 4.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas de flujo son el método más extendido y popular para realizar el diseño gráfico de los procesos. Estos diagramas pueden representar tanto el funcionamiento actual del proceso en la empresa como una reingeniería en el proceso. Representan la complejidad media o baja realizados por un recurso (humano o maquina) o varios recursos. Las actividades simples o complejas, solo pueden tener una solo punto de entrada del flujo y un solo punto de salida, con excepción en el rombo (toma de decisiones) (Druker, 2013).

**Tabla 1- Simbología del diagrama de flujo**

<b>Descripción del símbolo</b>	<b>Simbología</b>
Inicio	

Operación	
Flujo	
Decisión	
Evento	
Fin	

Fuente: Elaboración propia

Con base a los símbolos mostrados anteriormente, se realizan los diagramas de flujo del informe actual en un programa llamado Bizagi Modeler. La herramienta permite diagramar en una manera más eficaz y rápida.

#### 4.2.3.1 Definición de simbología

Círculo (verde y rojo): Delimitan el alcance del proceso. Punto de partida y punto final.

Rectángulo: Representa una actividad, tarea u operación.

Flecha: Representa la secuencia lógica de actividades u operaciones.

Rombo: Representa la toma de decisión, condición o pregunta con solo dos alternativas, "sí" o "no".

Círculo blanco: Representa un evento, puede ser entrante o de salida (sirve para conectar dos operaciones o actividad).

#### 4.2.4 FICHAS DE PROCESO

La ficha de proceso es el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua (González, 2017.)

Además de crear y diseñar un flujograma, se debe hacer una ficha de proceso donde se detallan los responsables de las actividades, las entradas, las salidas, el proveedor, el cliente y el dueño del proceso. Así mismo, se puede representar las referencias, los recursos e indicadores del proceso. El indicador es el instrumento de medición para valorar el desempeño del proceso. La información para incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización (Medina León et al., 2019).

### **4.3 AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna se encarga de controlar hechos con relación a unas normas o políticas que previamente han sido dictadas por la alta dirección de las empresas. Dentro de las funciones de la Auditoría Interna están: Constatar que esta organización funcione de acuerdo a lo previsto examinar y apreciar la rectitud, suficiencia y aplicación de criterios operacionales, comprobar que existe una división funcional de trabajo que satisface las exigencias de Control Interno, juzgar la aceptabilidad de lo establecido como "norma" por los distintos niveles de dirección (Cervallos, 2018).

También un requisito importante para alcanzar una certificación de calidad. Las normas internacionales ISO 9001 destacan la importancia de las auditorías internas como herramienta de gestión para supervisar, verificar y mejorar la eficacia de la implantación de la política de calidad. La organización debe realizar auditorías internas en intervalos planeados para determinar si el sistema de gestión de la calidad (Cervallos, 2018).

#### 4.3.1 CONTROL INTERNO

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales,

convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. El término control, en su acepción más extendida, hace referencia a "comprobación, inspección, fiscalización o intervención" (Cerrano, 2017).

Un ambiente de control adecuado permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones. Se puede afirmar que existe dentro de las organizaciones un adecuado control interno si se evidencian los siguientes aspectos: Se da una estructura organizativa Son aplicadas adecuadas políticas administrativas Se cumplen con las leyes y políticas propuestas por la empresa y que fueron correctamente asimiladas por el personal de la organización (Mendoza, 2018).

#### *4.3.1.1 Objetivos del control interno*

Dextre (2014) afirma que,

El control es establecido como el esquema de la estructura de una organización y que de acuerdo a (Dextre & Del Pozo, 2012), es indispensable que cubra los siguientes aspectos: Implementación de normas y aspectos para la descripción y ejecución de las actividades, con los controles pertinentes que las aseguren, así como las diversas formas de medir el rendimiento. Comprobación de las actividades y determinar si los resultados guardan concordancia con los objetivos inicialmente establecidos. Medición y evaluación de los resultados con respecto a las metas que se alcanzaron durante determinado periodo. Ejecución de acciones correctivas de ser necesarias. Realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos (p.32).

#### 4.3.2 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las normas y procedimientos que se constituyen en las acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, donde se incluye aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y las conciliaciones (García, 2015).

Las actividades de control pueden clasificarse en los siguientes cuatro tipos; preventivos: controles para evitar errores o irregularidad, de detección: controles para identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido para tomar medidas correctivas. De compensación: controles para brindar cierto grado de seguridad cuando es incosteable la aplicación de otros controles más directos (Montijo, 2016).

Supervisión y monitoreo es una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes. La supervisión y el monitoreo son herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento (Morán, 2018).

## **V. METODOLOGÍA**

### **5.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN**

Las variables a continuación son las medidas a lo largo de todo el desarrollo del presente informe y se categorizan por objetivo.

#### 5.1 VARIABLES OBJETIVO 1

1-1 Número de procesos operativos

1-2 Número de procesos estratégicos

1-3 Número de procesos de apoyo/soporte

#### 5.2 VARIABLES OBJETIVO 2

2-1 Números de procedimientos en el área de cobros seguro de vida

2-2 Número de procedimientos en el área de cobros bancarios

2-3 Número de procedimientos en el área de ventas seguro de vida

2-4 Número de procedimientos en el área de ventas masivas

2-5 Número de procedimientos en el departamento RRHH

2-6 Número de manuales de procedimientos en Pacific Capital Group

#### 5.3 VARIABLES OBJETIVO 3

3-1 Número de plan de auditoría

3-2 Número de listas de chequeo

3-3 Número de conformidades operativas

3-4 Número de no conformidades operativas

3-5 Número de conformidades rendimiento

3-6 Número de no conformidades rendimiento

## 5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

### 5.2.1 TÉCNICAS

- Mapa de procesos: Utilizado para diagramar y plasmar los procesos operativos, estratégicos y de apoyo/soporte identificados en el SGC.
- Diagrama Ishikawa: Identificar las causas principales y secundarias del problema raíz.
- Entrevistas: Llevadas a cabo con gerentes, jefaturas o supervisores que son dueños de los procesos para obtener la información necesaria para la diagramación de procesos.
- Observación: Se observó a los asesores/gestores de venta y cobro para la comprensión del procedimiento.
- Diagrama de flujo: Se diagramó todos los procesos que están involucrados en los departamentos de cobro, ventas y RRHH incluyendo todas sus áreas.
- Fichas de proceso: Se identificó las entradas, salidas, actividades, responsables, clientes y dueño del proceso. Así mismo se plasmaron los indicadores por cada proceso haciendo uso de recursos y referencias.
- Manual de procesos y procedimientos: Se realizó un documento oficial para el grupo con el diagrama de flujo y ficha de proceso por cada proceso y así mismo se codificó cada uno.
- Auditorías internas o de 2da parte: Se realizó auditorías en los departamentos involucrados en el alcance de este informe haciendo uso de un plan de auditoría, listas de chequeo e informe de resultados.

### 5.2.2 INSTRUMENTOS

- Microsoft Visio: Se utilizó para el diseño visual del mapa de procesos
- Microsoft Word: Se hizo uso para la creación y diseño de las fichas de proceso, así como el plan de auditoría, lista de chequeo e informe de resultado.
- Bizagi Modeler: Se diagramó en este software proporcionado por la empresa los diagramas de flujos.
- Carpetas compartidas en la red: Se utilizaron para extraer o descargar información de documentación referente a los procesos.

### **5.3 MATERIALES**

Para el desarrollo del presente proyecto de mejora se necesitó:

- Computadora: utilizada para diagramar, diseñar la ficha, desarrollar la auditoría y comunicación interna con los empleados de la empresa.
- Impresora: se imprimió toda la documentación referente a la auditoría y documentación referente a procesos.
- Libreta y lápiz: se anotó información mediante entrevistas u observaciones.

### **5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según el alcance del presente proyecto de mejora se tomó una muestra de cinco departamentos de once que actualmente están en funcionamiento en la empresa. Dichos departamentos son: departamento de cobros, departamento de ventas y RRHH, no obstante, el departamento de cobros está dividido en dos áreas: cobros seguros de vida y cobros bancarios. Así mismo, el departamento de ventas está dividido en dos áreas: ventas masivas y ventas seguro de vida. El departamento de RRHH es una sola área. Dichos departamentos fueron elegidos a conveniencia y a solicitud del presidente.

### **5.5 METODOLOGÍA**

Previo al inicio del proyecto de mejora se realizó una revisión literaria de las herramientas ingenieriles, así mismo se revisó los proyectos de las asignaturas sistema gestión de calidad y normalización, auditoría de procesos. Una vez refrescado los conocimientos y enlistadas las posibles herramientas para la documentación de procesos y procedimientos se coordinó una entrevista con la gerencia de calidad y auditoría para establecer los tiempos de entrega de lo solicitado.

Posteriormente, para llevar a cabo la definición del sistema de gestión de calidad se entrevistó en múltiples ocasiones con la jefatura de RRHH y el oficial de RRHH, con el fin de conocer la visión, misión y valores. Los objetivos y política de calidad se realizaron mediante la asesoría de RRHH y la gerencia de calidad y auditoría con el propósito de no perder el enfoque de la empresa. También, mediante un diagrama de Ishikawa se identificaron las causas raíz del problema actual

más significativo de la empresa. Por último, se plasmó en un mapa de procesos donde se identificaron los procesos operativos, estratégicos y de apoyo/soporte.

Una vez establecido el SGC se procedió a realizar el levantamiento de procedimientos mediante entrevistas con los gerentes, jefaturas y supervisores y la observación hacia los asesores. Los procesos se detallaban paso a paso con las condiciones en una libreta proporcionada por la empresa, tan pronto se mapeará el proceso se diagramaba en el modelador Bizagi en un diagrama de flujo. El paso final del levantamiento de procedimiento es generar la ficha de procedimiento para poder desarrollar el manual de procesos y procedimientos.

Por último, para la realización de la auditoría interna o de segunda parte se creó un plan de auditoría tomando como referencia la norma OHN ISO 9001:2015. Dicho plan se desarrolló con acompañamiento de gerencia de calidad asimismo se desarrolló listas de chequeo por área a auditar. Una vez realizadas las auditorías se generó un informe de resultados informando los hallazgos y planes de acción casi inmediatos para reparar la inconformidad lo antes posible.

## 5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inducción por Pacific Capital Group	■									
Reunión con gerencia de calidad y auditoría y presidente	■									
Entrevista con gerente de cobros		■								
Observación a asesores de cobros		■								
Levantamiento de procesos de cobros (diagrama de flujo y ficha de proceso)		■	■							
Entrevista con gerente de ventas seguro vida			■							
Levantamiento de procesos de ventas seguro vida (diagrama de flujo y ficha de proceso)				■						
Entrevista con gerente de ventas masivas				■						
Observación a asesores de ventas					■					
de ventas masivas (diagrama de flujo y ficha de proceso)					■	■				
Auditoría cobros bancarios						■				
Auditoría cobros seguro de vida							■			
Generar informes de auditorías							■			
RRHH								■		
Levantamiento de procesos de RRHH (diagrama de flujo y ficha de proceso)								■		
Conformar manuales de procesos y procedimientos									■	■
Realizar actividades complementarias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Ilustración 4-Cronogramas de actividades**

Fuente: Elaboración propia

## VI. DESARROLLO

### 6.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO 1

#### 6.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CAUSA EL PROBLEMA RAÍZ

Existe un problema principal en la empresa desde el mes de noviembre 2019, la baja recuperación en el área de cobranza en el modelo BPO. En gerente de cobros cuenta con diferentes teorías por la baja recuperación. No obstante, las opiniones difieren con los gerentes de las otras áreas a fines al departamento de cobros. Para lograr identificar la raíz de dicho problema se ha utilizado la herramienta de Ishikawa, posteriormente se realiza un diagnóstico de la empresa. El diagrama se construyó con base a la información brindada por el gerente de cobros, 4 supervisores de la misma área y 4 asesores de diferentes campañas, esto con el fin de conocer todos los puntos de vista involucrado en el proceso de cobranza. En la ilustración 5 se puede observar las causas y efectos.

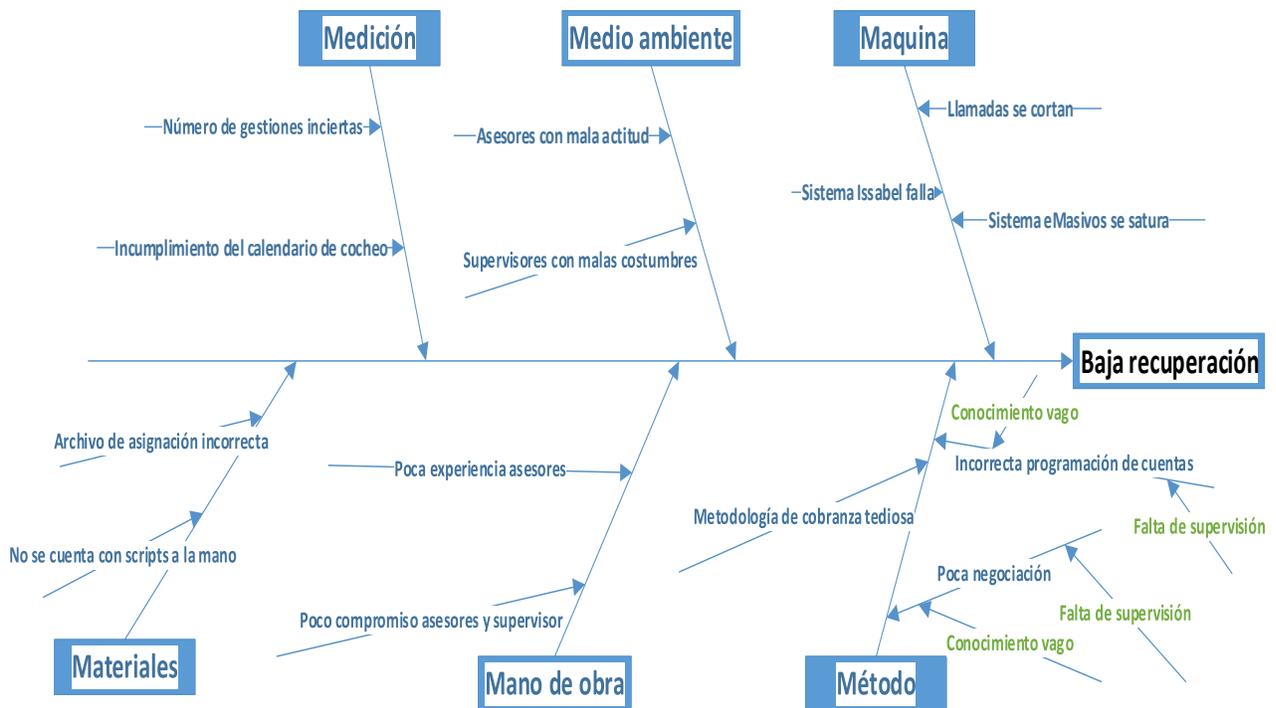


Ilustración 5-Diagrama Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la ilustración 5, se analizó las seis categorías que influyen en un entorno, las cuales son: medición, medio ambiente, maquina, materiales, mano de obra y método. Dicho diagrama se elaboró mediante una entrevista en la sala de conferencia con gerente de cobros, supervisores y asesores. Los puntos que están en verde significan las sub causas más recurrentes. La cobranza de Pacific Capital se rige bajo una metodología que se encuentra en un “manual de cobros desde pre mora-castigo” dicho manual explica paso a paso como debe realizarse la gestión de cobranza tomando en cuenta la programación de cuentas y las saturaciones que debe realizarse en un mes una asignación de cartera.

Cabe mencionar, una causa que llamo la atención de la gerencia es no contar con un número de gestiones como mínimo en un día, es por ello que se ha establecido que se deben realizar 70 gestiones y con base a ese número y la cantidad de cuentas asignadas se debe saturar una cuenta. Sin embargo, la falta de conocimiento y la poca supervisión es una causa raíz que está afectando la programación de cuentas y la negociación. La baja recuperación ha ido disminuyendo desde noviembre 2019 y ha sido alarmante para la gerencia general el porqué. Existe otro factor fuerte, y es la mala actitud de los asesores, renuentes al cambio.

La actitud de los asesores es un tema que la gerencia de cobros ha ido identificando en el último semestre y es por ello por lo que en el mes de enero se comenzó con los despidos justificados de los mismo, llevando a cabo el procedimiento de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta. Para la falta de conocimiento de metodología en programación de cuentas y negociación, en conjunto del capacitador de calidad se programaron capacitaciones en ambos temas. Dividiendo a los asesores por campaña y de esta forma lograr mejores resultados.

**Tabla 2- Programa de capacitación**

<b>Calendario de capacitaciones cobros bancarios</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de tema</b>
<b>Febrero 03</b>	Capacitación presencial metodología de cobros
<b>Febrero 04</b>	Capacitación presencial metodología de cobros
<b>Febrero 05</b>	Capacitación presencial metodología de cobros

<b>Febrero 10</b>	Capacitación presencial negociación
<b>Febrero 11</b>	Capacitación presencial negociación
<b>Febrero 12</b>	Capacitación presencial negociación

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la definición de un sistema de gestión de la calidad se debe comenzar desde lo más sencillo para una empresa, establecer una misión, visión, valores, alcance, política de la calidad y objetivos de calidad. Posteriormente, se identificó que procesos van en cada área de un mapa de procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo/ soporte.

#### **Misión**

Establecer una conexión abierta y honesta con todas las empresas que utilizan nuestros servicios brindado por un equipo de colaboradores preparados para ofrecer excelencia y calidad como valor agregado.

#### **Visión**

Ser el aliado estratégico para las empresas que buscan ofrecer el mejor servicio de atención a sus clientes. Siendo innovadores y brindando soluciones efectivas y oportunas que superen sus expectativas.

#### **Valores**

- **Integridad:** En Pacific capital nos guiamos por un comportamiento transparente basado en la ética y la moral haciendo que nuestra manera de vivir y trabajar sea honorable.
- **Responsabilidad:** Consciente de nuestras obligaciones y manera de trabajar velamos por cumplir y hacer cumplir cada compromiso adquirido con nuestros clientes y colaboradores.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad que los colaboradores tienen para trabajar en sinergia y superar los resultados esperados.

- **Innovación:** Es la constante investigación y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas que nos permiten desarrollarnos en las mejores prácticas.
- **Excelencia:** Comprometidos en brindar a nuestros clientes un trabajo con el más alto estándar de calidad.

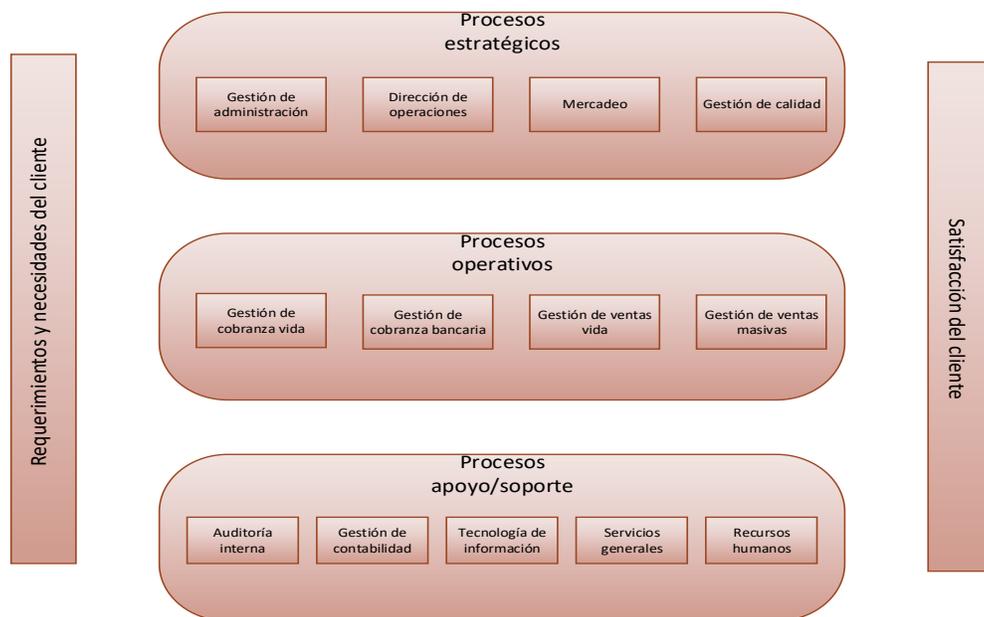
### Política de calidad

Administrar la empresa mediante un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos para alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización en el cumplimiento de los objetivos establecidos, a través de una revisión periódica de cada uno de ellos.

### Objetivos de calidad

1. Promover la mejora continua en cada departamento de las empresas.
2. Aumentar la competitividad de la empresa mediante la satisfacción del cliente y la innovación.
3. Reducción de costos en las áreas operativas a través de un sistema de gestión de calidad.

#### 6.1.2.1 Mapa de procesos



**Ilustración 6- Mapa de procesos Pacific Capital Group**

Fuente: Elaboración propia

Para la definición del SCG se tomó como base los siguientes pasos:

1. Creación del equipo de trabajo: El equipo de trabajo fue conformado por; gerente de calidad, gerente de proyectos y analista de procesos y metodología (yo).
2. Identificación de las necesidades del cliente: La identificación de las necesidades se hicieron con base a las entrevistas, revisión de documentos ya existentes, tormenta de ideas trabajo en equipo con las gerencias y observaciones.
3. Identificación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad: Procesos estratégicos; gestión de administración, dirección de operaciones, mercadeo y gestión de calidad. Procesos operativos; gestión de cobranza vida, gestión de cobranza bancaria, gestión de ventas vida y gestión de ventas masivas. Procesos apoyo/soporte; auditoría interna, gestión de contabilidad, tecnología de información servicios generales y recursos humanos.
4. Definición de la política y objetivos de calidad: Por medio de entrevistas con el gerente general (dueño de la empresa) se definió la política y objetivos de calidad mencionados anteriormente.
5. Formación General y Específica: Se le comunicó a los empleados los conocimientos y acciones del SGC y mejorar su formación técnica y su competencia. Con cada socialización que se hacía al respecto, se pasaba una lista de asistencia como respaldo del departamento de calidad.
6. Elaboración de documentos: El diseño de la ficha para procedimientos se hizo con base a la OHN ISO 9001:2015 y se realizó una revisión de documentación ya existente.
7. Implantación del SGC: Se logró la implantación de la documentación del SGC: fichas de procedimiento, flujos y formatos mediante la aprobación de las gerencias correspondientes.
8. Supervisión y Control: El control se llevó a cabo mediante supervisiones inmediatas a los supervisores y la gerencia del departamento de cobros mediante observación directa, revisión de documentos y diagrama Ishikawa.
9. Mejora: Dar planes de acción inmediatos referente a los resultados del control interno mediante un análisis con la gerente de calidad.

En conjunto de las gerencias se identificaron y se distribuyeron los procesos, así mismo, se generó un listado de todos los procesos o procedimientos que corresponden en cada área. Dicho listo puede ser modificado en el transcurso del tiempo mediante la identificación de las necesidades.

**Tabla 3- Lista de procesos y procedimientos**

<b>Listado de procesos y procedimientos</b>		
Procesos estratégicos	Gestión de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de compras</li> <li>• Procedimiento de pago de proveedores</li> <li>• Procedimiento de pago de planilla a corredores</li> <li>• Procedimiento tramite de escritura</li> <li>• Procedimiento de renovación de licencia en comisión banca y seguro</li> <li>• Procedimiento de planilla confidencial</li> <li>• Procedimiento de devolución IMT</li> </ul>
	Dirección de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de captación de nuevos negocios</li> <li>• Procedimiento de revisión de KPIs cobros bancarios</li> <li>• Procedimiento de revisión de KPIs ventas masivas</li> </ul>
	Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de email marketing</li> <li>• Procedimiento de campañas masivas</li> <li>• Procedimiento de diseño de artes</li> <li>• Procedimiento de marca</li> </ul>

	Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de auditoría de llamadas ventas, retención y cancelación</li> <li>• Procedimiento de auditoría de llamadas cobros bancarios</li> <li>• Procedimiento de levantamiento de documentación</li> <li>• Procedimiento de acompañamiento en piso</li> </ul>
Procesos operativos	Gestión de cobranza vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de cobros vida</li> <li>• Procedimiento de débito a clientes</li> <li>• Procedimiento de pago directo</li> <li>• Procedimiento rehabilitación de póliza</li> <li>• Procedimiento retención y cancelación</li> <li>• Procedimiento campaña institucional</li> <li>• Procedimiento de mora 90 días</li> <li>• Procedimiento de periodo de gracia</li> <li>• Procedimiento PEPS</li> <li>• Procedimiento de mantenimiento de cartera</li> <li>• Procedimiento ITPL</li> <li>• Procedimiento de préstamo</li> <li>• Procedimiento de rescate total póliza</li> <li>• Procedimiento de duplicado de póliza</li> <li>• Procedimiento rescate parcial</li> </ul>

	Gestión cobro bancario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento cobro bancario</li> <li>• Procedimiento cocheo</li> <li>• Procedimiento escalamiento</li> <li>• Procedimiento métricas de estrategia para gestión y medición</li> <li>• Procedimiento facturación BANCATLAN</li> <li>• Procedimiento facturación BANRURAL</li> <li>• Procedimiento facturación Lafise</li> <li>• Procedimiento facturación Promerica</li> </ul>
	Gestión de ventas vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de venta vida</li> <li>• Procedimiento cocheo ventas vida</li> <li>• Procedimiento depuración de prospectos</li> <li>• Procedimiento de cita</li> </ul>
	Gestión ventas masivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento venta masiva</li> <li>• Procedimiento cocheo venta masiva</li> </ul>
Procedimientos de apoyo/suporte	Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de auditoria de segunda parte</li> <li>• Procedimiento de elaboración de resultados y hallazgos</li> <li>• Procedimiento de retroalimentación</li> <li>• Procedimiento de plan de acción</li> <li>• Procedimiento de capacitaciones con base a necesidades</li> </ul>

	<p>Gestión de contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de actualización de cuadro resumen</li> <li>• Procedimiento de compras de divisas</li> <li>• Procedimiento de cálculo de impuestos</li> <li>• Procedimiento de cálculo de depreciación</li> <li>• Procedimiento de registros contables y provisión de gastos</li> <li>• Procedimiento de elaboración de estados financieros</li> <li>• Procedimiento registro de planillas de aseguradoras</li> </ul>
	<p>Tecnología de la información (TI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de soporte técnico</li> <li>• Procedimiento de desarrollo de aplicación</li> <li>• Procedimiento de desarrollo de sistema</li> <li>• Procedimiento de dashboards</li> </ul>
	<p>Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta</li> <li>• Procedimiento RAP</li> <li>• Procedimiento llegadas tardías e inasistencias</li> <li>• Procedimiento IHSS</li> <li>• Procedimiento renuncia</li> <li>• Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación</li> <li>• Procedimiento de inducción</li> <li>• Procedimiento de despido</li> </ul>

	Servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de mantenimiento</li> <li>• Procedimiento de limpieza</li> </ul>
--	---------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se definió la nomenclatura para la codificación de procedimientos la cual es

PC- Pacific Capital- AF- Afinnity o AS- Asesores o R- Recovery- Iniciales del departamento- 000.

Dicha nomenclatura es para identificar los procedimientos en la ficha de procedimiento y de esta forma se comenzó a documentar de manera ordenada.

Ejemplo: PCAF-RH-001

En la tabla 4, muestra el resultado las variables del objetivo 1. En el número de procesos estratégicos se identificaron 4 procesos, número de procesos operativos se identificaron 4 procesos y en el número de procesos de apoyo/soporte se identificaron 5 procesos.

**Tabla 4- Resultado objetivo 1**

Variable	Resultado	Unidad
Número de procesos estratégicos	4	procesos
Número de procesos operativos	4	procesos
Número de procesos de apoyo/soporte	5	procesos

Fuente: Elaboración propia

## **6.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO 2**

Para la creación del manual de procedimientos para la empresa, se determinó en conjunto de la gerencia de calidad la necesidad de crear un flujograma mediante el software Bizagi Modeler y una ficha de proceso. Esto con el fin de querer transmitir de forma más adecuada y sencilla toda la información correspondiente al proceso, es decir, mostrar todas las entradas, salidas, clientes, proveedores y responsables por cada actividad, así mismo, indicando las referencias, recursos y en caso de que aplique, indicadores de calidad. Por el alcance del proyecto de mejora, se hizo enfoque en las áreas cobros seguros de vida, cobros bancarios, ventas seguro de vida, ventas masivas y recursos humanos (RRHH). No obstante, por motivos de confidencialidad se presentará los procesos elaborados del área de RRHH. En la ilustración 7 está la ficha para utilizar es la siguiente:

	Ficha de proceso	Página 1 de 1
	Código: PCAS-xx-000 Proceso: Proceso de xxx	Edición: 1 Fecha:

<b>Objetivo</b>	<b>Alcance</b>
<b>Dueño del proceso</b>	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cierras	Responsable (s)

<b>Referencias</b>
<b>Recursos</b>
<b>Indicadores de calidad</b>

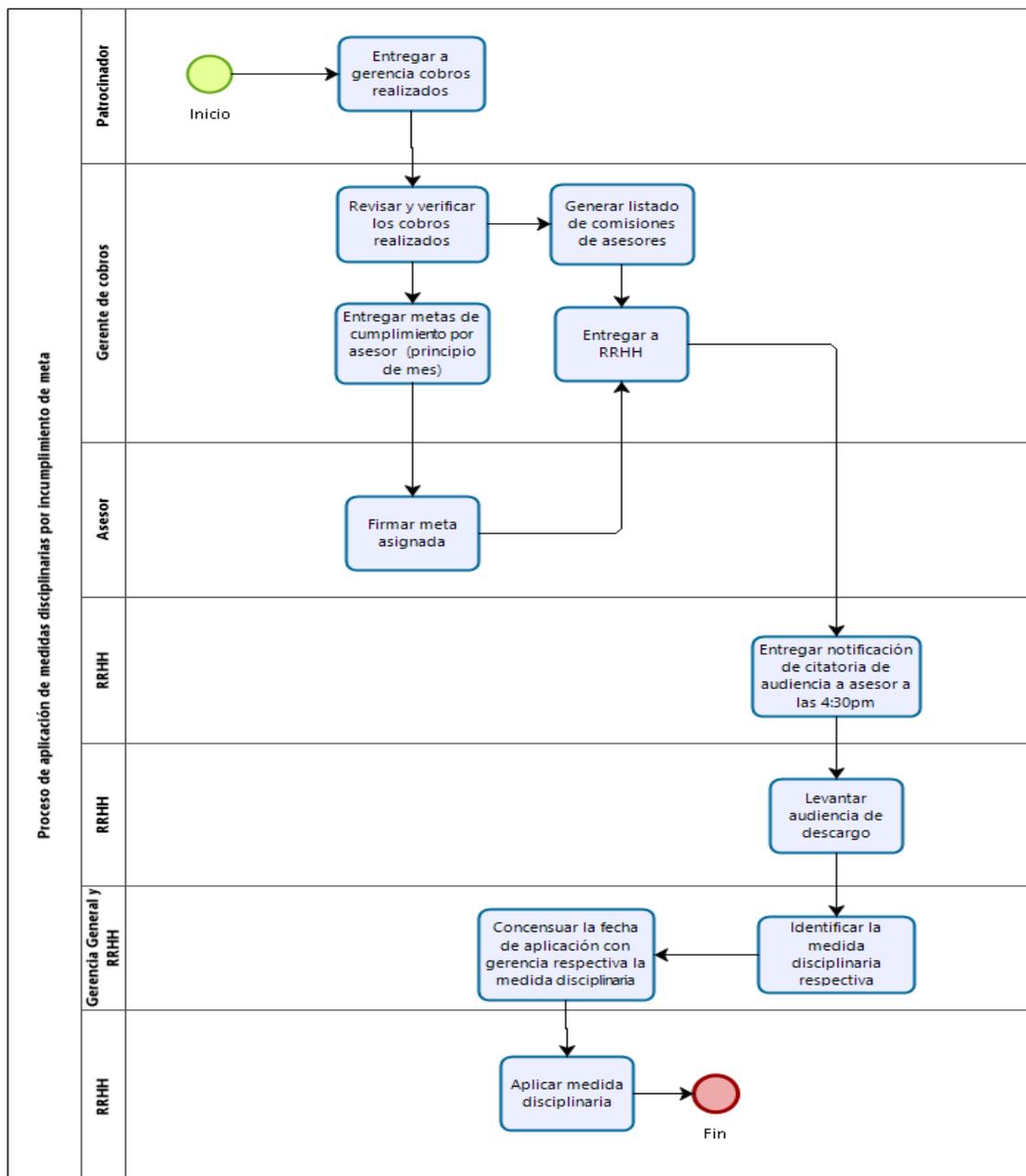
<b>Elaborado por:</b> Ing. Harriet Ordoñez	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
---	----------------------	----------------------

**Ilustración 7- Plantilla ficha de procedimiento**

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar, de la misma forma en cómo se observan los flujogramas y las fichas de procedimientos es la misma forma que se realizó para el resto de las áreas dentro del alcance.

## Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta



**Ilustración 8- Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta**

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5- Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta**

	Ficha de procedimiento	Página 19 de 111
	Código: PCAF-RH-001 Proceso: Procedimiento de aplicación de medidas disciplinarias por incumplimiento de meta	Edición: 1 Fecha: 23/01/20

Objetivo	Alcance
Llevar acabo las medidas disciplinarias del reglamento interno de la empresa.	Incumplimiento de meta mensual.
Dueño del proceso	
Jefatura de RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Patrocinador	Cobros llevados a cabo	Entregar a gerencia cobros realizados	Reporte de cobros	Gerencia de cobros	Patrocinador
Gerencia de cobros	Reporte de cobros	Revisar y verificar los cobros realizados	Cobro verificado	Gerencia de cobros	Gerencia de cobros

Gerencia de cobros	Cobro verificado por asesor	Generar listado de comisiones por asesor	Listado de comisiones	RRHH	Gerencia de cobros
Gerencia de cobros	Cobros realizados en el mes	Entregar metas de cumplimiento por asesor (principio de mes)	Meta estipulada	RRHH	Gerencia de cobros
Gerencia de cobros	Meta estipulada	Firma meta asignada	Documento firmado por asesor con acuerdo de meta mensual	Gerencia de cobros y RRHH	Asesor
RRHH	Meta incumplida	Entregar notificación AD a asesor a las 4:30pm	Notificación aceptada por el asesor	Asesor	RRHH
Jefe RRHH	Documento con explicación del porqué de la audiencia, leído verbalmente.	Levantar audiencia	Audiencia realizada con un testigo de ambas partes, se debe firmar audiencia para luego esperar la resolución	Asesor/ Supervisor	Jefe RRHH
RRHH	Notificación AD	Identificar la medida	Medida disciplinaria seleccionada:	Asesor	Gerencia General

		disciplinaria respectiva	llamado de atención verbal por escrito, llamado de atención por escrito, suspensión o despido.		
Jefe RRHH	Fechas disponibles con excepción de semana de cierre	Consensuar fechas de aplicación de medidas disciplinarias con gerente del área	En caso de suspensión, distribución de personal para los días suspendidos sin afectar el área.	Gerente del área	Jefe RRHH
Jefatura/ Gerencia	Puede ser llamado de atención verbal por escrito, llamado de atención por escrito o suspensión	Aplicar la medida disciplinaria	Elección de la medida disciplinaria, en caso de suspensión estipular los días.	RRHH	Jefatura/ Gerencia
RRHH	Folder con nombre del empleado	Archivar en el expediente	documentación relacionada con la medida disciplinaria: llamado de atención o	Asesor/ Supervisor	RRHH

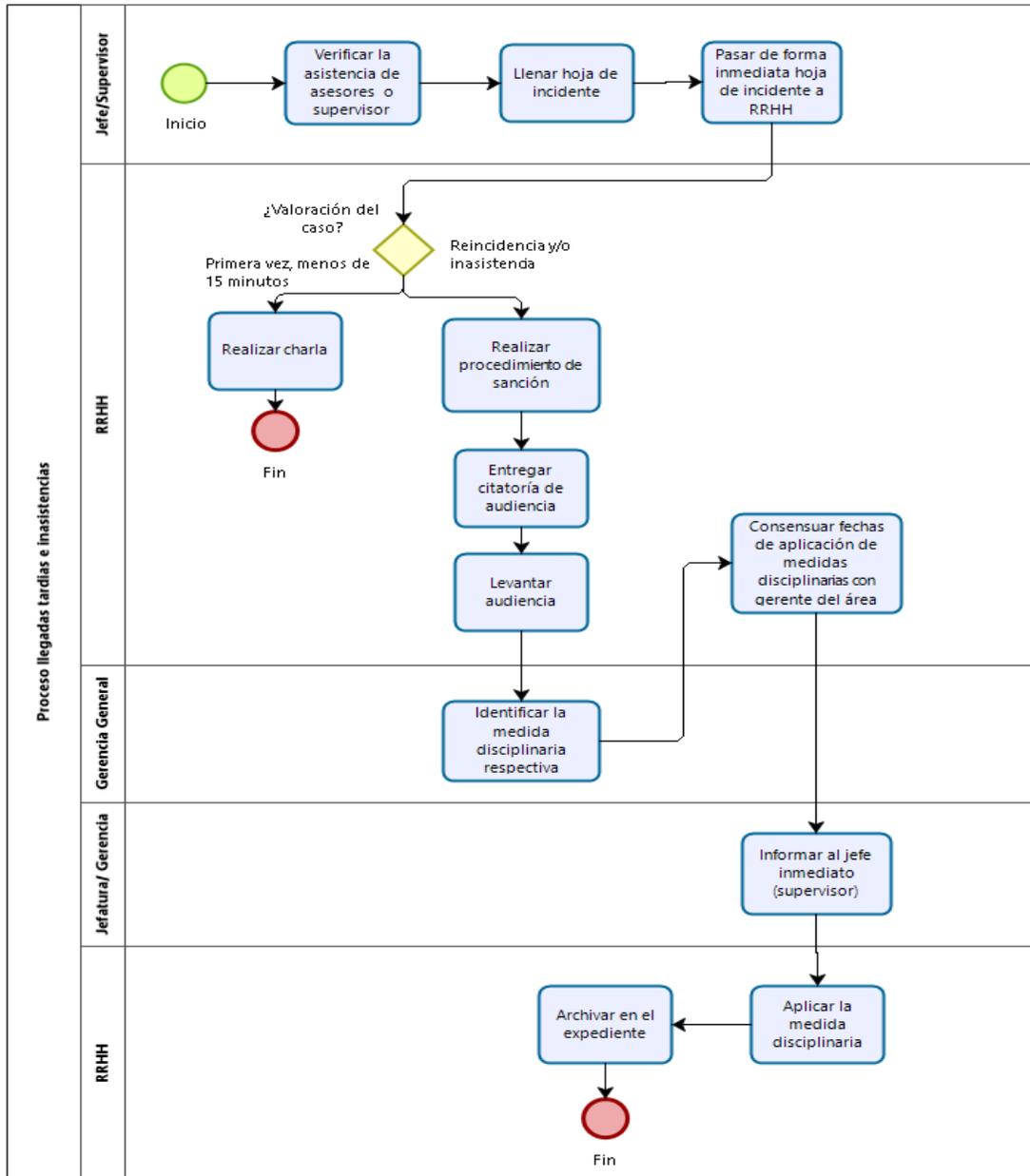
			suspensión firmada por el empleado		
--	--	--	--	--	--

Referencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audencia de descargo</li> <li>2. Reporte de cobros realizados (Patrocinador)</li> <li>3. Listado de comisiones por asesor</li> <li>4. Metas por cumplimiento de asesor</li> </ol>
Recursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correo electrónico</li> <li>2. Sala de juntas</li> </ol>

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de Calidad	Lic. Bessy Euceda Jefe de RRHH

Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento de llegadas tardías e inasistencias



**Ilustración 9- Procedimiento de llegadas tardías e inasistencias**

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6- Procedimiento de llegadas tardías e inasistencias**

	Ficha de procedimiento	Página 24 de 111
	Código: PCAF-RH-002 Proceso: Proceso de llegadas tardías e inasistencias	Edición: 1 Fecha: 24/01/20

Objetivo	Alcance
Tomar las medidas disciplinarias correspondientes referente a las llegadas tardías e inasistencias.	Todos los empleados incluyendo jefaturas y gerencias.
Dueño del proceso	
Jefatura de RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Asesor/ Supervisor	Observación del personal a cargo	Verificar la asistencia de asesores o supervisor	Hoja de incidente en caso de llegada tardía o inasistencia	Asesor/ Supervisor	Supervisor/ jefe
Supervisor/ jefe	Llegada tardía o inasistencia	Llenar hoja de incidente	Hoja de incidente llenada correctamente	Asesor/ Supervisor	Supervisor/ jefe
Supervisor/ jefe	Hoja de incidente	Pasar de forma	Explicación del asesor o	Asesor/ Supervisor	Supervisor/ jefe

	llenada correctamente	inmediata hoja de incidente a RRHH	supervisor de la razón por la llegada tardía o inasistencia.		
RRHH	Valoración del caso: primera incidencia	Primera vez, realizar charla	Charla llevada a cabo exitosamente. Fin del proceso	Asesor/ Supervisor	RRHH
RRHH	Valoración del caso: incidencia e inasistencia	Incidencia o inasistencia injustificada, realizar procedimiento de sanción	Entregar notificación de AD. Cobros 4:30pm y ventas 6:30pm	Asesor/ Supervisor	RRHH
RRHH	Documento informa hora y fecha de audiencia	Entregar citatoria de audiencia	Conocimiento del empleado de AD	Asesor/ Supervisor	RRHH
Jefe RRHH	Documento con explicación del porqué de la audiencia, leído verbalmente.	Levantar audiencia	Audiencia realizada con un testigo de ambas partes, se debe firmar audiencia para luego esperar la resolución	Asesor/ Supervisor	Jefe RRHH
RRHH	Notificación de AD	Identificar la medida disciplinaria respectiva	Medida disciplinaria seleccionada: llamado de	Asesor/ Supervisor	Gerencia General

			atención verbal por escrito, llamado de atención por escrito, suspensión o despido.		
Jefe RRHH	Fechas disponibles con excepción de semana de cierre	Consensuar fechas de aplicación de medidas disciplinarias con gerente del área	En caso de suspensión, distribución de personal para los días suspendidos sin afectar el área.	Gerente del área	Jefe RRHH
RRHH	Medida disciplinaria: Suspensión	Informar al jefe inmediato (supervisor)	Conocimiento de la suspensión y cantidad de días	Asesor/ Supervisor	RRHH
Jefatura/ Gerencia	Puede ser llamado de atención verbal por escrito, llamado de atención por escrito o suspensión	Aplicar la medida disciplinaria	Elección de la medida disciplinaria, en caso de suspensión estipular los días.	RRHH	Jefatura/ Gerencia

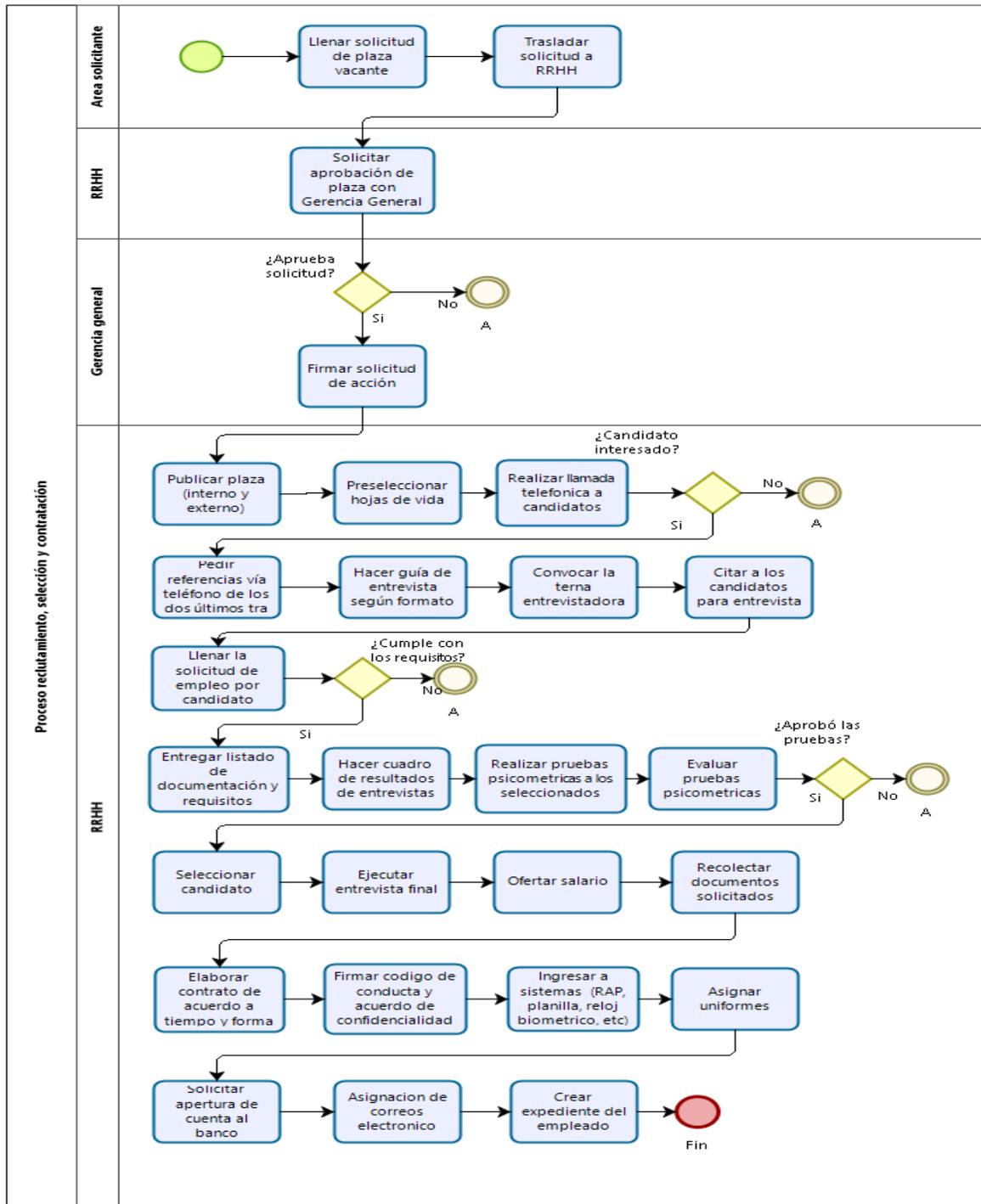
RRHH	Folder con nombre del empleado	Archivar en el expediente	documentación relacionada con la medida disciplinaria: llamado de atención o suspensión firmada por el empleado	Asesor/ Supervisor	RRHH
------	--------------------------------	---------------------------	---	--------------------	------

Referencias	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audiencia de descargo</li> <li>2. Reporte de llegadas tardías e inasistencias</li> <li>3. Hoja de incidente</li> </ol>	
Recursos	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sala de juntas</li> <li>2. Expediente del empleado</li> </ol>	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Lic. Bessy Euceda Jefe RRHH

Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación



Powered by  
**bizagi**  
Business

**Ilustración 10- Procedimiento reclutamiento, selección y contratación**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7- Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación**

	Ficha de procedimiento	Página 29 de 111
	Código: PCAF-RH-003 Proceso: Proceso de reclutamiento, selección y contratación	Edición: 1 Fecha: 10/01/2020

Objetivo	Alcance
Contratar candidatos óptimos para la plaza correspondiente en el tiempo solicitado.	Todas las plataformas de trabajo y mediante referidos.
Dueño del proceso	
Oficial RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Área solicitante	Necesidad del cumplimiento de funciones	Llenar solicitud de plaza vacante	Solicitud llenada correctamente	RRHH	Área solicitante
RRHH	Solicitud completa	Trasladar solicitud a RRHH	Reunión con gerencia general	Gerencia General	RRHH
RRHH	Reunión y solicitud	Solicitar aprobación de plaza con	Aprobación o denegación de plaza	Área solicitante	Gerencia General

		Gerencia General			
RRHH	Solicitud aprobada	Firmar solicitud de acción	Salario establecido, tipo de contratación, tiempo de contratación y BCC	Área solicitante	Gerencia General
Gerencia General	Solicitud de acción	Publicar plaza (interno y externo)	Interno: envió de correo electrónico en conjunto del depto. de mercadeo.  Externo: Publicación de plaza en tecomputrabajo	Área solicitante	RRHH
RRHH	Aplicaciones de aspirantes internos o externos	Preseleccionar hojas de vida	CV que cumplen con los requisitos establecidos	RRHH	RRHH
RRHH	CV seleccionados	Realizar llamada telefónica a candidatos	Pequeña entrevista de sondeo	RRHH	RRHH
Aspirante	interés del candidato para la plaza vacante	Pedir referencias vía teléfono de los	Referencias laborales	RRHH	RRHH

		dos últimos trabajos			
Aspirante	Llevar a cabo procedimiento de entrevista	Hacer guía de entrevista según formato	Formato y guía de entrevista lista	RRHH	RRHH
RRHH	Formato de entrevista	Convocar la terna entrevistadora	Programación de horario para entrevista según las partes interesadas	Aspirante	RRHH
RRHH	Programación de entrevista	Citar a los candidatos para entrevista	Entrevista llevada a cabo	Aspirante	RRHH
Aspirante	Entrevista	Llenar la solicitud de empleo por candidato	Cumplimiento o incumplimiento por los requisitos de la plaza	Aspirante	RRHH
RRHH	Cumplimiento de los requisitos	Entregar listado de documentación y requisitos	Desglose de documentación y requisito y tiempos de entregas	Aspirante	RRHH
RRHH	Unificación de resultados de terna de entrevistadores	Hacer cuadro de resultados de entrevistas	Análisis de resultados	Aspirante	RRHH
Aspirantes	Lista de candidatos seleccionados	Realizar pruebas psicométricas a	Resultados almacenados en	Aspirantes	RRHH

		los seleccionados	el software de pruebas		
RRHH	Resultados almacenados	Evaluar pruebas psicométricas	Informe de resultados de pruebas psicométricas	Aspirantes	RRHH
RRHH	Informe de resultado optimo	Seleccionar candidato	Contactar al candidato	Aspirante	RRHH
RRHH	Cita con el candidato	Ejecutar entrevista final	Preguntas o ajustes relacionado con el puesto de trabajo	Aspirante	RRHH
Gerencia General	Propuesta de salario	Ofertar salario	Negociación de salario en caso de inconformidad	Aspirante	RRHH
Candidato	Lista de documentos solicitados	Recolectar documentos solicitados	Verificar la documentación y que sea entregada completa	RRHH	RRHH
RRHH	Documentación en regla	Elaborar contrato de acuerdo con tiempo y forma	Tipos de contrato: contrato por hora, contrato por trabajo definido, contrato por	Candidato	RRHH

			trabajo indefinido, contrato de trabajo por servicios profesionales		
RRHH	Elección de tipo de contrato	Firmar código de conducta y acuerdo de confidencialidad	Código de conducta y acuerdo de confidencialidad firmados y archivados	Candidato	RRHH
RRHH	Creación de usuarios si es necesario.	Ingresar a sistemas (RAP, planilla, reloj biométrico, etc.)	Sistemas: planilla, RAP, HISS, reloj biométrico, asignación de equipo	Candidato	RRHH
RRHH	Tallas de uniformes	Asignar uniformes	Realizar pedido al proveedor de uniformes	Proveedor de uniformes	RRHH
Banco	Formato de apertura de cuenta según el banco	Solicitar apertura de cuenta al banco	Cuenta se hace en Banco Fichosa, se puede otro banco con un costo 70 lps mensual.	Candidato	RRHH

RRHH y TI	Verificar la necesidad	Asignación de correo electrónico	Informar a depto. De TI la asignación de correo electrónico	Candidato	RRHH/TI
RRHH		Crear expediente del empleado	Archivar todos los documentos	Candidato	RRHH

Referencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de plaza vacante</li> <li>2. Firmar solicitud de acción</li> <li>3. Formato de entrevista</li> <li>4. Solicitud de empleo</li> <li>5. Fomulario de apertura de cuenta</li> <li>6. Proceso de inducción</li> </ol>
Recursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correo electrónico</li> <li>2. Usuario en Tecoloco</li> <li>3. Usuario en Computrabajo</li> <li>4. Software de reloj biométrico</li> <li>5. Planilla de salario</li> <li>6. Planilla de RAP</li> <li>7. Planilla de IHSS</li> </ol>
Indicadores de calidad
N/A

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Ing. Bessy Euceda Jefe RRHH

Fuente: Elaboración propia

El resto de los procesos de RRHH se visualizan en la sección de anexos.

De la misma forma que se realizaron los procesos de RRHH, se realizaron en los demás departamentos, por motivos de confidencialidad no se pueden adjuntar.

#### Área de cobros vida

1. Procedimiento de cobros vida
2. Procedimiento de comunicación institucional
3. Procedimiento de retención y cancelación
4. Procedimiento debito a clientes
5. Procedimiento pago directo
6. Procedimiento de rehabilitación de póliza
7. Procedimiento de retención PALIG

#### Área de cobros bancarios

1. Procedimiento de cobro bancario
2. Procedimiento de escalamiento
3. Procedimiento de cocheo
4. Procedimiento de facturación BANCATLAN
5. Procedimiento de facturación Banrural
6. Procedimiento de métricas de estrategia para la medición y gestión

#### Área de ventas seguro vida

1. Procedimiento de ventas vida
2. Procedimiento de cocheo ventas vida
3. Procedimiento de depuración de prospectos

#### Área de ventas masivas

1. Procedimiento de gestión ventas masivas

En la tabla 8 se puede observar el resultado de las variables del objetivo 2, números de procedimientos en el área de cobros seguro de vida son 7 procedimientos, número de procedimientos en el área de cobros bancarios son 6 procedimientos, número de procedimientos

en el área de ventas seguro de vida son 3 procedimientos, número de procedimientos en el área de ventas masivas es 1 procedimiento, número de procedimientos en el departamento RRHH son 11 procedimientos y número de manuales de procedimientos en Pacific Capital Group son 5 manuales

**Tabla 8- Resultados objetivo 2**

Variable	Resultado	Unidad
Números de procedimientos en el área de cobros seguro de vida	7	procedimientos
Número de procedimientos en el área de cobros bancarios	6	procedimientos
Número de procedimientos en el área de ventas seguro de vida	3	Procedimientos
Número de procedimientos en el área de ventas masivas	1	procedimiento
Número de procedimientos en el departamento RRHH	11	procedimientos
Número de manuales de procedimientos en Pacific Capital Group	5	manuales

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL OBJETIVO 3**

Para el control interno del departamento de cobros se tomó como base llevar la metodología de un plan de auditoria, lista de chequeos e informes de auditorías, esto con el fin de a pegarse a la OHN ISO 9001:2015 lo más posible. En primera instancia se auditó cobros bancarios y luego seguía cobros vida, sin embargo, no fue posible realizar la auditoria por la problemática mundial del coronavirus y las empresas se vieron obligadas a cerrar operaciones.

A continuación, se adjunta el plan de auditoria que fue utilizado para cobros bancarios.

# PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

## Información general

### DEPARTAMENTO, ÁREA Y/O PROCESO AUDITADO

Departamento de cobros, área bancaria

### OBJETIVO DE AUDITORÍA

Revisar el cumplimiento de los procedimientos de cobros bancarios.

### ALCANCE DE AUDITORÍA

En el departamento de cobros bancario, revisar la gestión de los días indicados en el formato de auditoría.

### CRITERIOS Y REFERENCIAS

1. Agenda del supervisor
2. Calendario de coqueo Gerencia a supervisor
3. Calendario de coqueo de Supervisor a asesor
4. Proceso de coqueo PCCB-001-3
5. Reporte de productividad
6. Reporte de recuperación
7. Reporte de control de promesas
8. Formato de escalamiento
9. Proceso de escalamiento PCCB-001-2
10. Sistema Issabel
11. Sistema eMasivos
12. Scripts según tipo de mora
13. Calendario de cumplimiento de meta (asesor)
14. Listado de códigos para gestión

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

#### IDIOMA

Español

### REQUISITOS DE CONFIABILIDAD

La organización auditada ha solicitado un tratado discreto con respecto a la documentación analizada.

## UBICACIÓN

Las auditorías con interacción humana en el sitio se realizarán dentro de las oficinas de la empresa y sin interacción humana mediante la observación del trabajo desempeñado, en el 3er piso de torre 2, Metropolis, Tegucigalpa, Honduras.

## PROGRAMA

Actividad	Fecha	Hora
Preparación de auditoría	24/02/2020	8:40am
Reunión de apertura y realización de auditoría	25/02/2019	9:30am 2:10pm 4:30pm
Preparación y distribución del informe	02/03/2019	indefinido

## MÉTODOS DE AUDITORÍA

El método de auditoría se realizará con interacción humana mediante entrevistas, lista de verificación y muestreo. También, sin interacción humana mediante la observación del trabajo desempeñado.

### Criterios de muestreo

#### Muestra

Auditar el 100% de los procesos y documentación.

---

Aprobado por Auditor

---

Fecha

---

Aprobado por

---

Fecha

Posteriormente, se auditó a 3 de 4 supervisores de cobros bancarios. Llevando a cabo una lista de chequeo tanto para la parte operativa como a la parte de rendimiento del departamento. A continuación, se puede observar la lista de chequeo en las ilustraciones 11 y 12 que se utilizó para auditar a los supervisores del área. Primero se auditó a la supervisora de las campañas Banrural-Lafise, posteriormente se auditó a la supervisora de las campañas Gallo más gallo, Solvenza y sagrada familia y por último se auditó a la supervisora de BANCATLAN (la auditoría del supervisor de Promerica quedó pendiente).

<b>Auditor (es)</b>	<b>Ing. Harriet Ordoñez</b>
<b>Fecha</b>	
<b>Campaña</b>	
<b>Supervisor</b>	
<b>Alcance</b>	

<b>Auditoría agenda de trabajo</b>			
<b>Reunión inicial</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Actividad motivacional		
2	Productividad		
3	Retroalimentación de llamadas auditadas		
4	Resultados		
5	Duración (15 min)		
<b>Revisión de correo</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Envío de correo al sponsor solicitando la recuperación		
2	Envío de SC de productividad al grupo por medio de Whatsapp		
<b>Escalamiento</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Formato de escalamiento impreso		
2	5 escalamientos diarios		
<b>Labor de piso</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Solicitar FoP abierto		
2	Ronda labor de piso cada hora		
3	Verificar el escritorio limpio		
<b>Cocheo</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Calendario de cocheo al día		
2	Cocheos en la carpeta compartida de calidad		
3	Cocheos impresos		
4	Cocheos firmados por gerencia de cobros		
<b>Auditoría de llamadas</b>			<b>Observaciones</b>
<b>No.</b>	<b>Tarea</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>
1	Enviar via correo resumen de la retroalimentación de llamadas auditadas		

**Ilustración 11- Auditoría operativa**

Fuente: Elaboración Propia

Nota: los puntos resaltados en color verde son los puntos más críticos definidos por la gerencia de cobros.

Resultado por supervisor					Metodología			Calidad
Campaña	Nombre asesor	Meta diaria	Cumplimiento	%	Programación correcta de cuentas (13 cuentas)	Saturación de cartera (2 asesores)	Cuentas no actividad (2 asesores)	Puntos críticos (2 asesores)

**Ilustración 12- Auditoría rendimiento**

Fuente: Elaboración Propia

Por motivos de confidencialidad, no se puede adjuntar en los puntos en los que los supervisores fallaron, sin embargo, si se puede detallar porcentualmente el resultado de la auditoría. Además, se dio el resultado al supervisor y al gerente de cobros en presencia de la gerencia de calidad. Esto con el fin de tomar planes de acción y medidas para la mejora continua del colaborador. Cabe mencionar que en la empresa no existía calidad en ningún sentido.

**Tabla 9- Auditoría operativa**

Auditoría operativa			
Supervisor	Número de conformidades	Número de no conformidades	Porcentaje de conformidades
KR	8	9	47%
NM	7	10	41%
EG	14	3	82%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10- Auditoría de rendimiento: Recuperación**

<b>Auditoría de rendimiento: Recuperación (debe ser mayor a 75%)</b>				
<b>Supervisor</b>	<b>Colaboradores auditados</b>	<b>Número de conformidades:</b>	<b>Número de no conformidades</b>	<b>Porcentaje de conformidades</b>
KR	8	2	6	25%
NM	2	1	1	50%
EG	12	0	12	0%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11- Auditoría de rendimiento: Programación de cuentas**

<b>Auditoría de rendimiento: Programación de cuentas</b>				
<b>Supervisor</b>	<b>Colaboradores auditados</b>	<b>Número de conformidades:</b>	<b>Número de no conformidades</b>	<b>Porcentaje de conformidades</b>
KR	2	0	2	0%
NM	2	2	0	100%
EG	2	0	2	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota: la muestra es de 13 cuentas auditadas representa un 2% de la asignación de cartera por asesor.

Por medio de este muestreo se logró identificar que los asesores (colaboradores) no saben programar bien las cuentas de acuerdo con metodología (manual de cobros) y fue necesario tomar acciones inmediatas para erradicar dicho problema y de esta forma realizar la cobranza correcta.

**Tabla 12: Auditoría de rendimiento: Saturación**

<b>Auditoría de rendimiento: Saturación</b>				
<b>Supervisor</b>	<b>Colaboradores auditados</b>	<b>Número de conformidades:</b>	<b>Número de no conformidades</b>	<b>Porcentaje de conformidades</b>
KR	2	2	0	100%
NM	2	1	1	50%
EG	2	2	0	100%

Fuente: Elaboración propia

La saturación de cuentas es la cantidad de veces que un asesor de cobros debe ver la cuenta asignada en la cartera. El mes está dividido en 4 semanas, a la semana 1 la saturación debe estar en 1 al finalizarla y así sucesivamente. Al momento que se realizó la auditoría se tomaba en cuenta en que semana se cursaba para decidir si es una conformidad o no.

En la tabla 13, se observa el resultado de la variables del objetivo 3. Número de plan de auditoría es 1 plan, número de listas de chequeo son 2 , número de conformidades operativas son 29, número de no conformidades operativas son 22 , número de conformidades rendimiento son 10 y número de no conformidades rendimiento son 24.

**Tabla 13- Resultado objetivo 3**

<b>Variable</b>	<b>Resultado</b>	<b>Unidad</b>
<b>Número de plan de auditoría</b>	1	plan
<b>Número de listas de chequeo</b>	2	listas de chequeo
<b>Número de conformidades operativas</b>	29	C

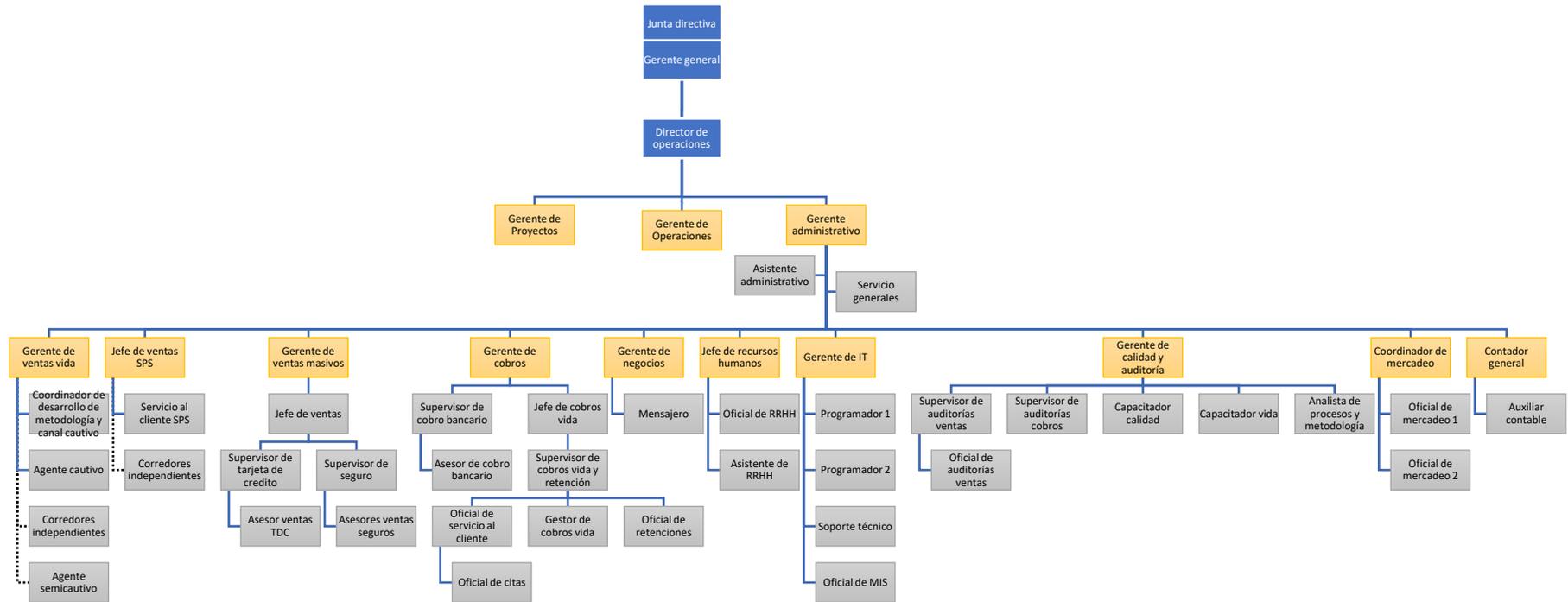
<b>Número de no conformidades operativas</b>	22	NC
<b>Número de conformidades rendimiento</b>	10	C
<b>Número de no conformidades rendimiento</b>	24	NC

Fuente: Elaboración Propia

## 6.4 OTRAS ACTIVIDADES

### 6.4.1 ORGANIGRAMA

Se desarrollo el organigrama de la empresa ya que no se contaba con uno, en conjunto de la gerente de proyectos.



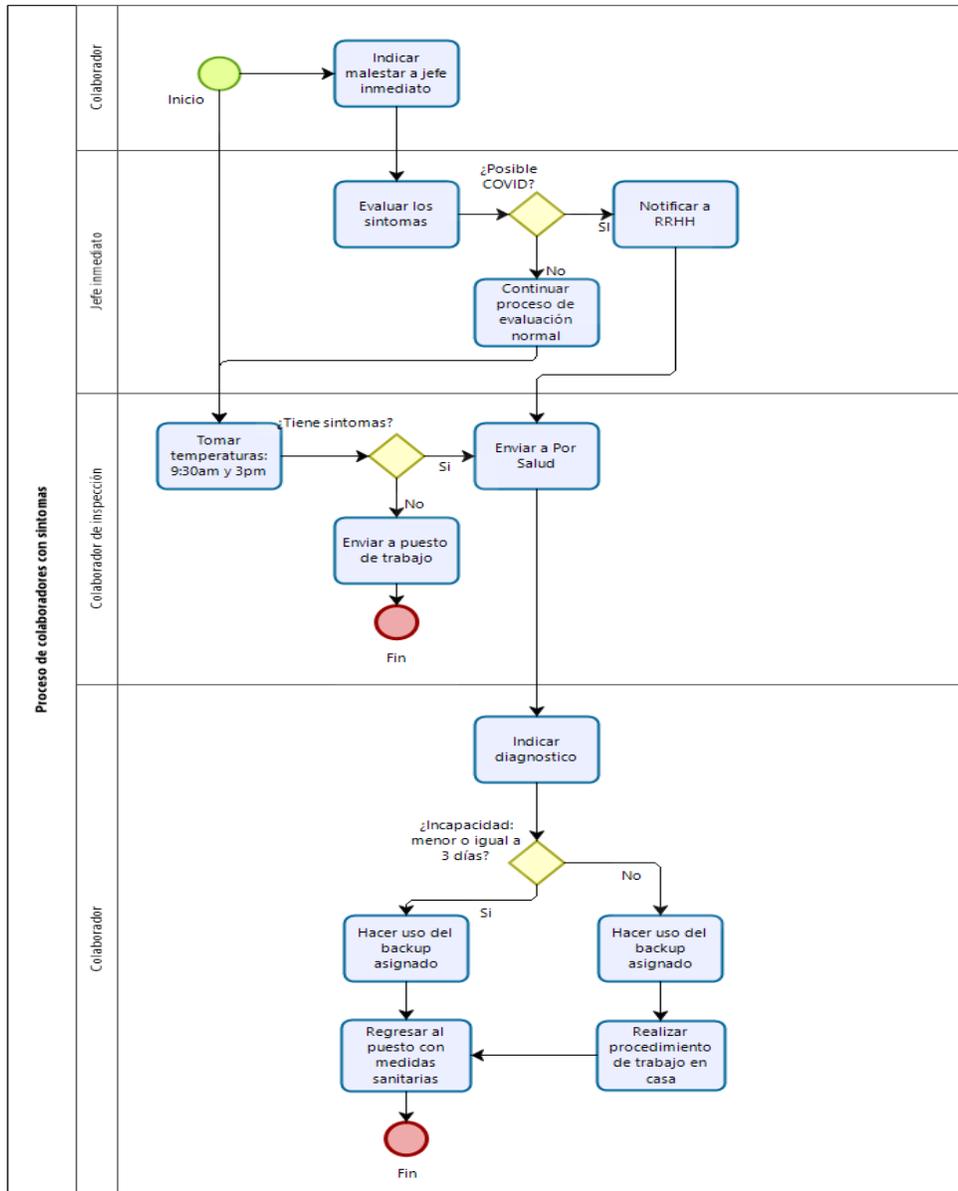
**Ilustración 13- Organigrama**

Fuente: Elaboración propia

La gerencia general solicitó el apoyo con respecto a la creación del organigrama actualizado de la empresa ya que solo se contaba con uno del año 2007.

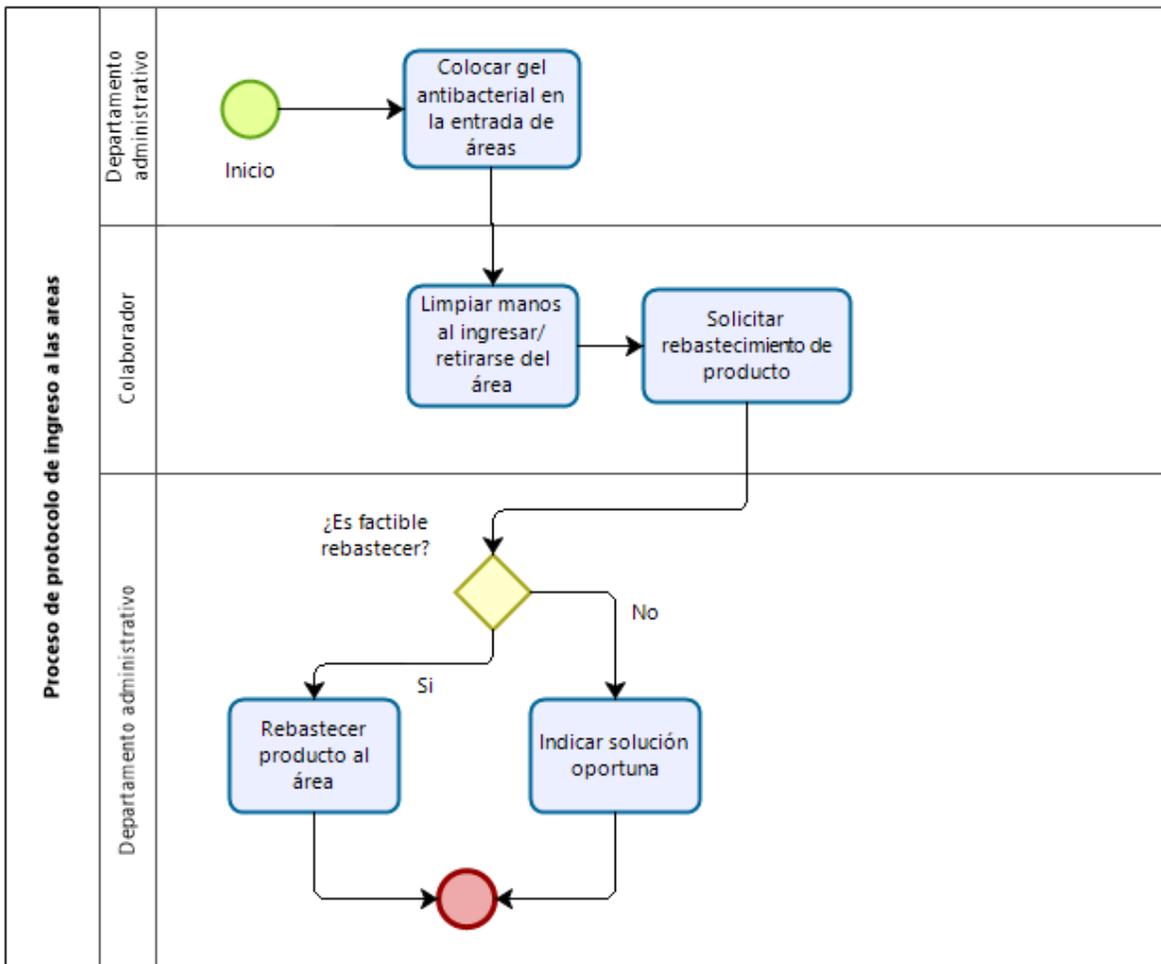
#### 6.4.2 PLAN DE CONTINGENCIA

En vista de la situación sanitaria del mundo, en conjunto de la gerente de proyectos se realizaron 3 planes de contingencia y se le apoyó con los procedimientos como se deben llevar a cabo, el protocolo de colaboradores con síntomas, protocolo de ingreso a las áreas y protocolo de limpieza de las áreas.



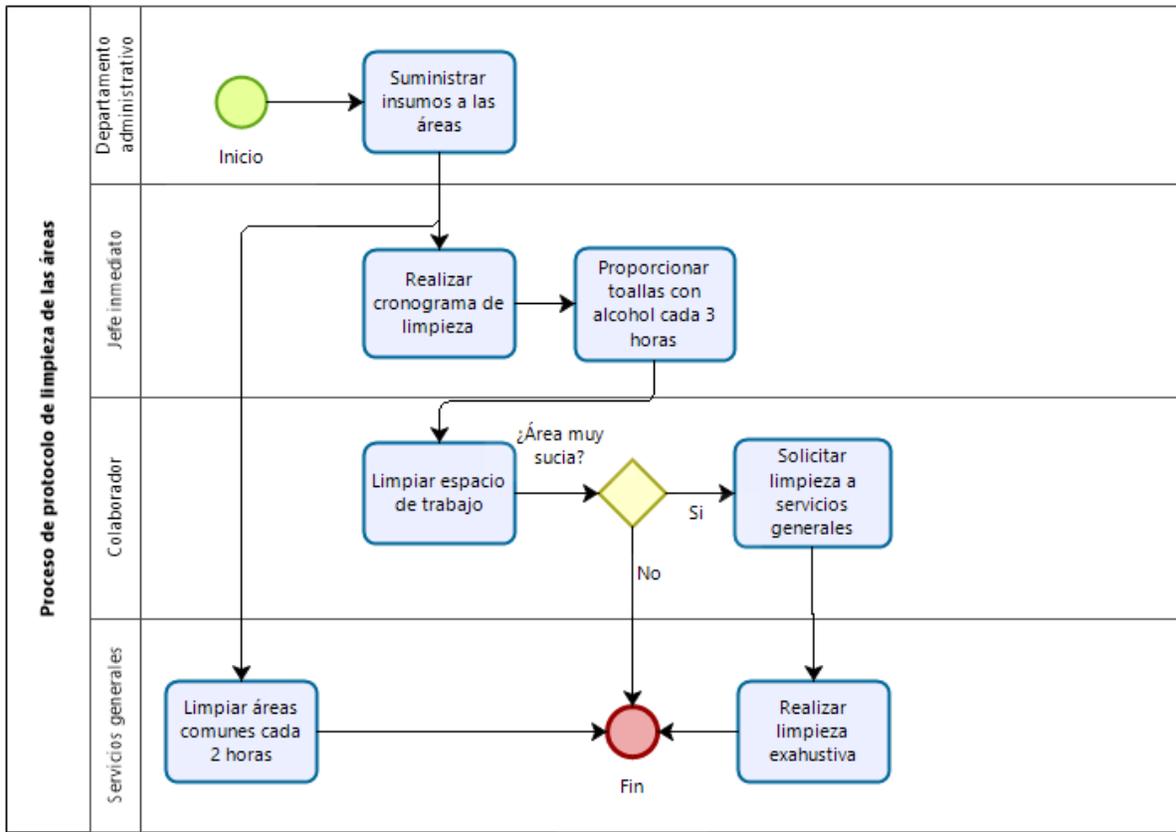
**Ilustración 14- Procedimiento protocolo de colaboradores con síntomas**

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 15- Procedimiento protocolo de ingreso a las áreas**

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 16: Procedimiento de protocolo de limpieza de las áreas**

Fuente: Elaboración propia

## VII. CONCLUSIONES

1. En el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en Pacific Capital Group se logró identificar una serie de procesos en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo/soporte. En los procesos estratégicos se definieron 4 procesos, en los procesos operativos se definieron 4 procesos y en los procesos de apoyo/soporte se definieron 5 procesos. Por otro lado, se identificó la causa raíz de la baja recuperación del departamento de cobranza y se tomó un plan de acción en conjunto del capacitador. Ahora que la empresa cuenta con un SGC se va trabajar de una forma estandarizada y sobre todo más ordenado en la documentación.
2. Para la creación del manual de procedimientos se logró levantar y documentar un total de 28 procedimientos. La cual es un total de 5 manuales de procedimientos para el área de cobros vida con lleva 7, manual de cobros bancarios contiene 6 procedimientos, manual de ventas seguro de vida contiene 3 procedimientos, manual de ventas masivas contiene 1 procedimiento, manual para el departamento de RRHH contiene 11 procedimientos. Esto con el fin de obtener el levantamiento y documentación de los procedimientos de más impacto en la empresa. Mediante la creación de los manuales de procedimientos dentro de los procesos se harán de forma estandarizada y de esta forma se podrá dar puntos de mejora en ellos.
3. En la ejecución de la auditoría se logró auditar la mitad del departamento de cobros, en el área de cobros bancarios. La auditoría se dividió en 2 partes: operativa y de rendimiento, y se hizo una por supervisor, se auditó 3 supervisores. Del resultado de la auditoria operativa se obtuvo 29 conformidades y 22 no conformidades en conjunto de los 3 supervisores. De la auditoria de rendimiento se obtuvo 10 conformidades y 24 no conformidades en conjunto de los 3 supervisores. Se dio retroalimentación y planes de acción inmediatos. Después de desarrollar la cultura de control interno en el área de cobros bancarios, la empresa podrá continuar con el control dentro de nuevos proyectos y las áreas ya existentes para realizar una mejor gestión.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

1. Detectar e implementar mejoras en el sistema de gestión de calidad conforme la empresa vaya evolucionando. Así mismo, diseñar una plataforma (sitio web) especialmente de Calidad donde los empleados puedan encontrar toda la información relacionada a calidad, así como los procesos, dueños de los procesos y las fichas.
2. Continuar con la documentación y levantamiento de procesos sobre todo en las áreas operativas para identificar cuellos de botella y de esta forma hacer la reingeniería de los procesos.
3. Leer o refrescar la mente y conocimientos sobre la OHN ISO 9001:2015 para obtener un control interno exitoso en la empresa.

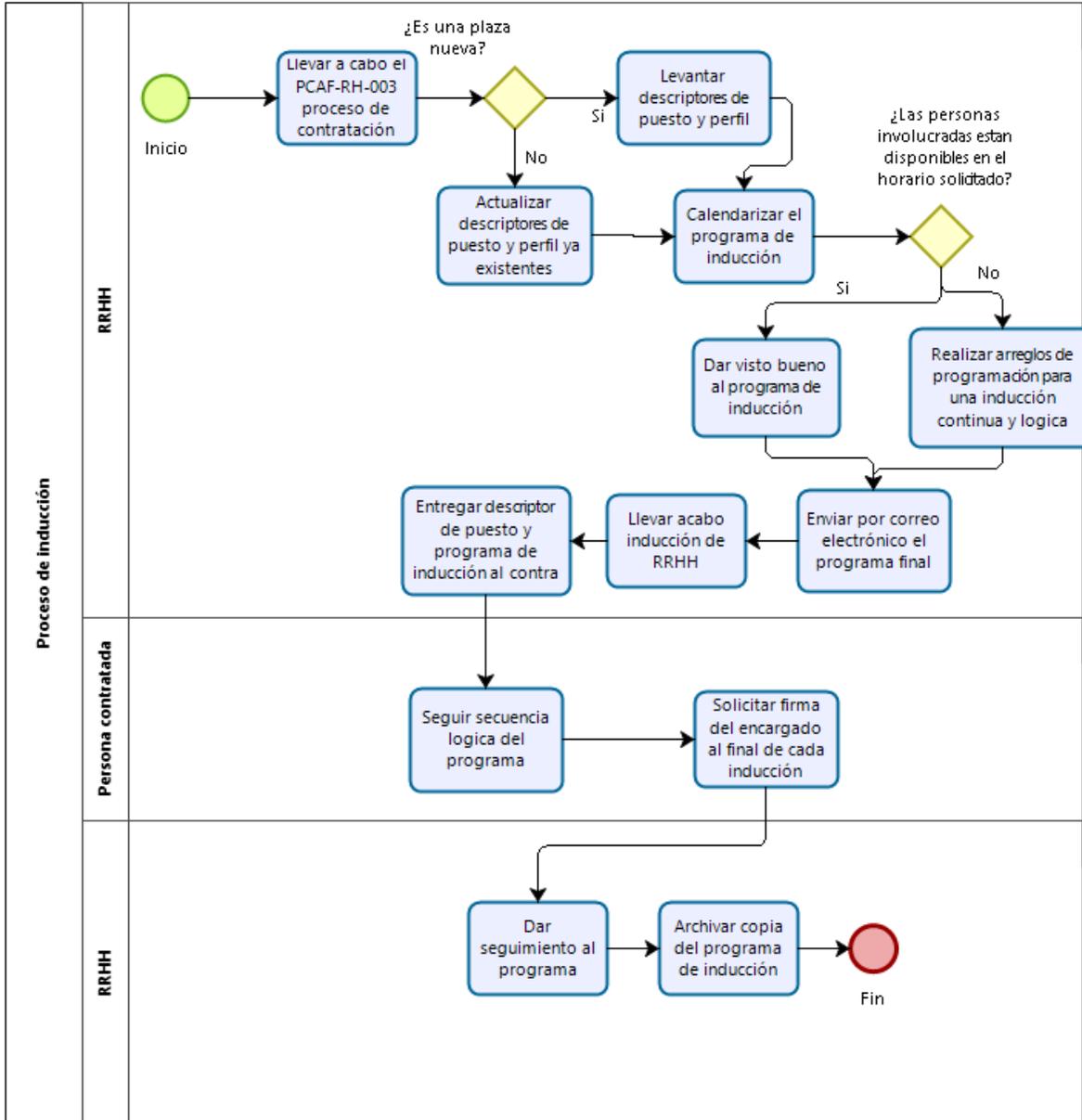
## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, G. (2019, enero 29). *La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana*.  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (1969). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 32. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
- Bermúdez, E. R., & Camacho, J. D. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XL(3-4), 127-142.
- Cerrano, P. (2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)*.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Cervillos, D. (2018). *La auditoría interna: COMO HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*.
- Delgado, M. (2018). *Mapa de procesos en industrias de servicio*.
- Dextre, A. (2014). *Auditoría de segunda parte en una organización*.
- Druker, P. (2016). *Diagramas\_flujo\_jrf\_v2013.pdf*. Recuperado 3 de febrero de 2020, de  
[https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas\\_flujo\\_jrf\\_v2013.pdf](https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf)
- García, T. (2015). *Administración y el control interno de la empresa en Colombia*.
- Gonzalez, R. (2017). *Procedimiento para la documentación de los procesos en los sistemas de gestión de la calidad de la ciencia y la técnica universitaria*.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos*.
- Lagos. (2017). *EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO*.

- Mateo, R. (2010). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., Comas Rodríguez, R., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Mendoza, W. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*.
- Montijo, R. (2016). *Actividades de control en una auditoría interna*.
- Morán, I. (2018). *Monitoreo y seguimiento como parte de un control interno*.
- Morris, M. (2014). *ADVANTAGES OF A PROCESS MANUAL IN A ORGANIZATION*.
- Pico, G. (2014.). *EL MAPA DE PROCESOS: ELEMENTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS EN VENEZUELA*. 20.
- Smith, S. (2016). *Procesos y subprocesos incorporados en un manual*.

# ANEXOS

## Proceso de inducción



	Ficha de procedimiento	Página 56 de 111
	Código: PCAF-RH-004 Proceso: Proceso de inducción	Edición: 1 Fecha: 02/03/2020

Objetivo	Alcance
Desarrollar un programa lógico para el nuevo colaborador y así poder brindarle toda la teoría e herramientas necesarias para desarrollar las funciones.	Todo nuevo colaborador.
<b>Dueño del proceso</b>	
Asistente de RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
RRHH	Firma de contrato	Llevar a cabo el PCAF-RH-003 Proceso de contratación	Persona contratada correctamente	Plaza vacante	RRHH
RRHH	No es una nueva plaza	Actualizar descriptores de puesto y perfil ya existentes	Descriptor y perfil de puesto creado previamente a la inducción	Persona contratada	RRHH

RRHH	Es una nueva plaza	Levantar descriptores de puesto y perfil	Descriptor y perfil de puesto actualizado previamente a la inducción	Persona contratada	RRHH
RRHH	Contratación de personal nuevo	Calendarizar el programa de inducción	Programa de inducción incluye: Temario, responsable, día y hora y firma	Persona contratada	RRHH
Personal involucrado	Las personas involucradas NO tienen disponibilidad de horario	Realizar arreglos de programación para una inducción continua y lógica	Programa de inducción actualizado en horario y/o fecha.	Persona contratada	Personal involucrado
Personal involucrado	Las personas involucradas SI tienen disponibilidad de horario	Dar visto bueno al programa de inducción	Autorización del programa de inducción por todas las partes involucradas	Persona contratada	Personal involucrado
Personal involucrado	Programa aprobado	Enviar por correo electrónico el	Programa de inducción aprobado	Persona contratada	RRHH

		programa final			
RRHH	Programa de inducción	Llevar acabo inducción de RRHH	<p>presentación del personal (dinámica)</p> <p>Historia de Pacific Capital</p> <p>política Vestimenta</p> <p>Código de ética</p> <p>explicación Plan de Pago (Por hora/Salario Fijo)</p> <p>Firma de contratos y llenado documentos</p> <p>explicación de horarios de trabajo</p> <p>explicación de sanciones</p> <p>Estructura Organizacional</p>	Persona contratada	RRHH

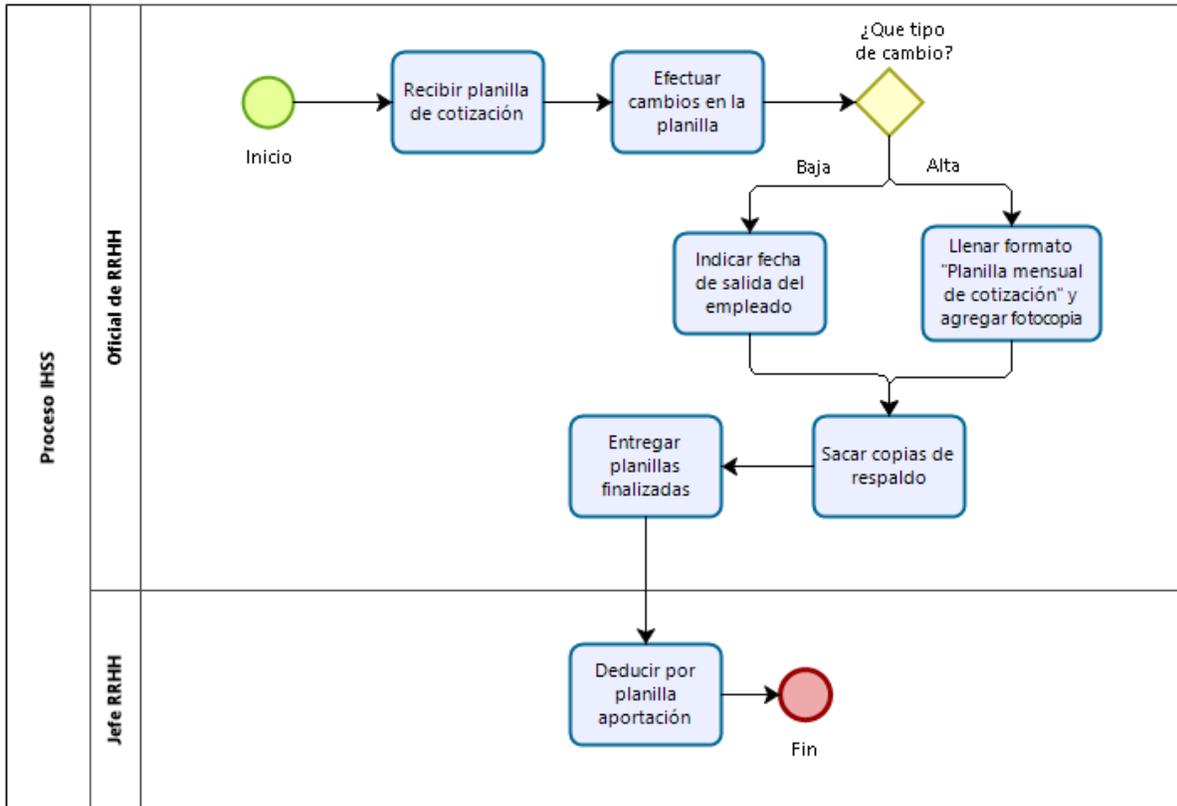
			presentación a colaboradores de Pacific		
			política de escritorios limpios		
RRHH	Descriptor y perfil del puesto	Entregar descriptor de puesto y programa de inducción al contratado	Leer, explicar y atender cualquier duda de la persona contratada respecto	Persona contratada	RRHH
RRHH	Programa de inducción	Seguir secuencia lógica del programa	Continuar paso a paso de la inducción	Persona contratada	RRHH
Personal involucrado	Inducción completada	Solicitar firma del encargado al final de cada inducción	Programa de inducción firmado por cada encargado	Persona contratada	Persona contratada
Personal involucrado	Inducción llevada a cabo correctamente	Archivar copia del programa de inducción	Copia archivada en el expediente del empleado		RRHH

## Referencias

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PCAF-RH-003 Proceso de reclutamiento, selección y contratación</li> <li>2. Programa de inducción</li> <li>3.</li> </ol>
<b>Recursos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correo electrónico</li> <li>2.</li> </ol>
<b>Indicadores de calidad</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Ing. Bessy Euceda Jefe RRHH

# Proceso IHSS



}

	Ficha de procedimiento	Página 62 de 111
	Código: PCAF-RH-005 Proceso: Proceso IHSS	Edición: 1 Fecha: 2/11/2020

Objetivo	Alcance
Asegurar que todos los empleados de la empresa estén protegidos por el Instituto Hondureño de Seguridad Social ya que les permite estar protegido ante eventualidades.	Todos los empleados de Pacific Capital Group.
<b>Dueño del proceso</b>	
Oficial RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
IHSS	Archivo PDF enviado por correo electrónico	Recibir planilla de cotización	Impresión de la planilla para realizar los cambios efectuados en el mes actual	Oficial RRHH	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Bajas o altas del mes anterior	Efectuar cambios en la planilla	Bajas: tachar con una línea la baja e indicar la fecha de salida.	Empleado	Oficial RRHH

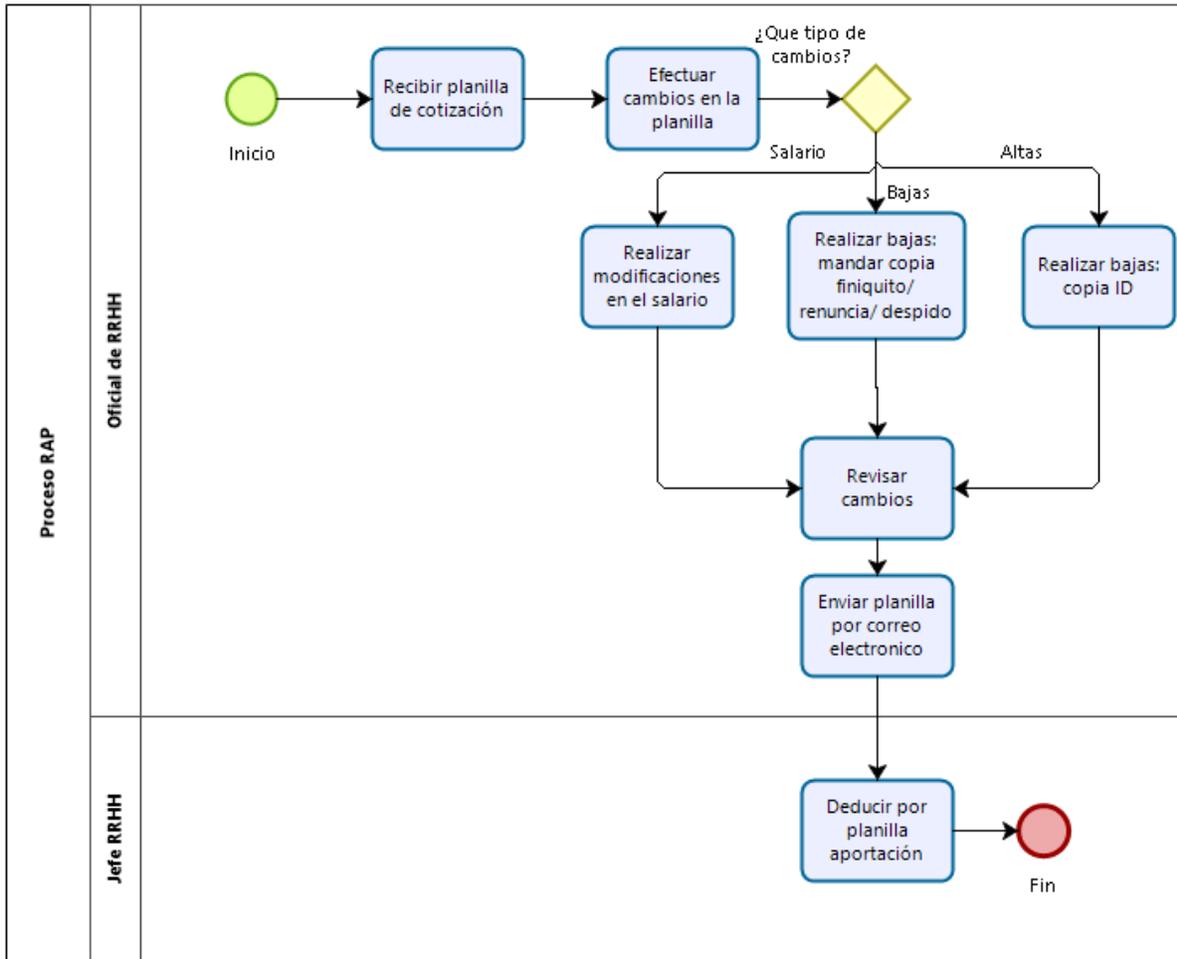
			Altas: utilizar formato de planilla mensual de cotización		
Oficial RRHH	Baja del mes anterior	Indicar fecha de salida del empleado	Planilla actualizada	Empleado	Oficial RRHH
IHSS	Formato "Planilla mensual de cotización"	Llenar formato "Planilla mensual de cotización" y agregar fotocopia ID	Incluir datos a llenar	Empleado	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Foto copia planillas para PACIFIC CAPITAL ASESORES S.A y PACIFIC CAPITAL AFFINITY S. DE R.L.	Sacar copias de respaldo	Documentación interna en archivo para la empresa	Pacific Capital	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Planillas impresas en papel tamaño legal	Entregar planillas finalizadas	Copia de recibido a la persona encargada de correspondencia	IHSS	Mensajero

Oficial RRHH	Planilla actualizada	Deducir por planilla aportación	Baucher de pago entregado al empleado con desgloce	Empleado	Gerente administrativo
--------------	----------------------	---------------------------------	--	----------	------------------------

Referencias
1. Formato planilla mensual de cotización
Recursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adobe reader o Microsoft Edge</li> <li>2. Correo electrónico</li> <li>3. Fotocopiadora</li> </ol>
Indicadores de calidad
N/A

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Lic. Bessy Euceda Jefa RRHH

# Proceso RAP



	Ficha de procedimiento	Página 66 de 111
	Código: PCAF-RH-008 Proceso: Proceso RAP	Edición: 1 Fecha: 02/13/2020

Objetivo	Alcance
Afiliar a los colaboradores de la empresa al Regimen De Aportaciones Privadas (RAP) mediante una contribución obligatoria en la cual se acredita en forma de depósitos de ahorro a favor de cada trabajador cotizante, permitiéndole así realizar retiros de aportaciones al cumplir con los requisitos de Ley.	Todos los empleados de Pacific Capital Group. Con excepción de los corredores independientes.
<b>Dueño del proceso</b>	
Oficial de RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Oficial del RAP	Archivo PDF enviado por correo electrónico	Recibir planilla de cotización		Oficial RRHH	Oficial RRHH
Pacific Capital	Cambio de salario, bajas	Efectuar cambios en la planilla	Utilizar blognotas para	Oficial RRHH	Oficial RRHH

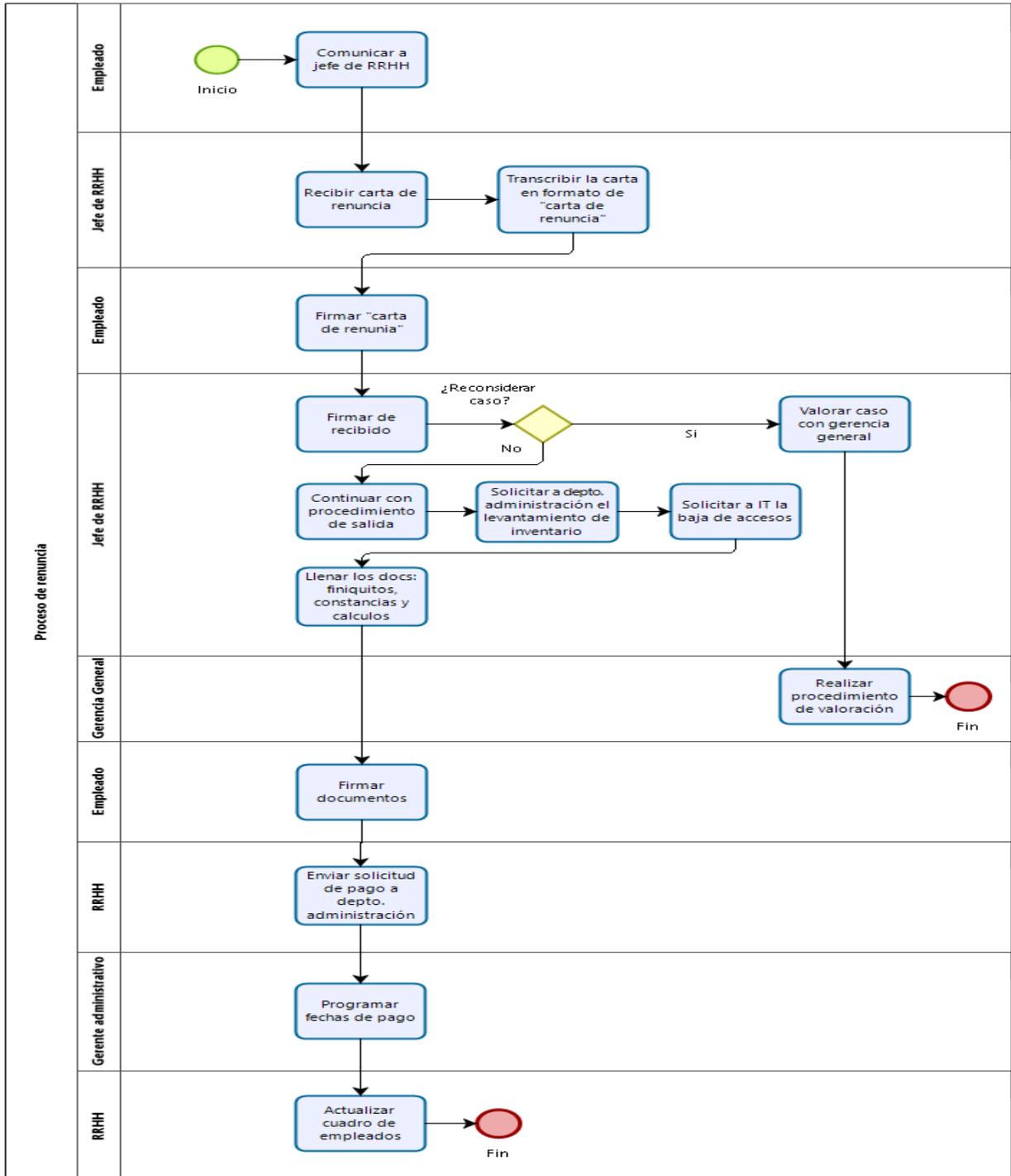
	o altas en el mes		efectuar cambios.		
Oficial RRHH	Cambio de salario	Realizar modificaciones en el salario	Colocar en la planilla el incremento salarial en la casilla del empleado	Colaborador	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Bajas durante el mes actual	Realizar bajas: mandar copia finiquito/ renuncia/ despido	Se debe incluir la copia del finiquito que se le entrego al colaborador donde indica la fecha en que termino su relación	Colaborador	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Altas durante el mes actual	Realizar bajas: copia ID	Incluir la fotocopia de la identidad y el respectivo contrato de prestación de servicios profesionales ya sea de modalidad temporal o permanente de los nuevos colaboradores.	Colaborador	Oficial RRHH

Oficial RRHH	Cambio de salario, cambio de bajas y cambio de altas	Revisar cambios	Se imprime dicha planilla y se trabaja junto con la planilla que se envió anteriormente	Oficial RRHH	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Planilla RAP sin errores	Enviar planilla por correo electrónico	Correo electrónico enviado al oficial del RAP en la fecha indicada	Oficial RAP	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Planilla RAP sin errores	Deducir por planilla aportación	Monto para deducción con base al porcentaje del RAP	Colaborador	Jefe RRHH

<b>Referencias</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planilla enviada por RAP</li> <li>2. Finiquitos</li> </ol>
<b>Recursos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Correo electrónico</li> <li>2. Blognotas</li> </ol>
<b>Indicadores de calidad</b>
N/A

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Lic. Bessy Euceda Jefa RRHH

# Proceso renuncia



	Ficha de procedimiento	Página 71 de 111
	Código: PCAF-RH-007 Proceso: Proceso de renuncia	Edición: 1 Fecha: 02/11/2020

Objetivo	Alcance
Llevar a cabo el proceso de desvinculación laboral voluntaria centrado en brindar apoyo a las diferentes áreas involucradas dentro del proceso a realizar.	Colaborador y el departamento de RRHH.
<b>Dueño del proceso</b>	
Jefe de RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Empleado	Presentar decisión de renuncia	Comunicar a jefe de RRHH	Exposición de las razones o factores por lo cual se tomó la decisión	RRHH	Empleado
Empleado	Carta de renuncia redactada por el empleado	Recibir carta de renuncia	Dirigida al depto. RRHH: motivo o razón	RRHH	Jefe RRHH

RRHH	Carta redactada por el empleado	Transcribir la carta en formato de "carta de renuncia"	Carta en tiempo y forma correspondiente	RRHH	RRHH
RRHH	Firma del empleado	Firmar "carta de renuncia"	Carta aceptada por Pacific Capital	RRHH	Empleado
RRHH y Gerente General	Reconsiderar caso	Valorar caso con gerencia general	Realizar procedimiento de valoración	Empleado	RRHH
RRHH	No se reconsiderará el caso	Continuar con procedimiento de salida	Levantamiento de inventario	RRHH	RRHH
RRHH	Correo electrónico o llamada para desarrollar la actividad	Solicitar a depto. administración el levantamiento de inventario	Registro y revisión del inventario. El empleado debe firmar de recibido	Empleado	Asistente administrativo
RRHH	Correo electrónico o llamada para desarrollar la actividad	Solicitar a IT la baja de accesos	Bloqueo de accesos	Empleado	Depto de IT
RRHH	Salario, deducciones, fórmula para prestaciones	Llenar los docs: finiquitos, constancias y cálculos	Documentos entregados al empleado	Empleado	Jefe RRHH

RRHH	Finiquito	Firmar documentos	Firma del empleado claramente plasmada en los documentos correspondientes	Empleado	Empleado
RRHH	Acuerdo de pago	Enviar solicitud de pago a depto. administración	Indicar al colaborador que debe firmarlo y posteriormente guardarlo en su expediente interno.	Jefe RRHH	Gerente administrativo
RRHH	Cuadro en Excel	Actualizar cuadro de empleados	Colocar sus datos generales: Nombre, identidad, número de teléfono fecha de ingreso y salida e indicar cuál fue el motivo de salida.	RRHH	RRHH

### Referencias

1. Formato “carta de renuncia”
2. Formato cuadro de empleados

### Recursos

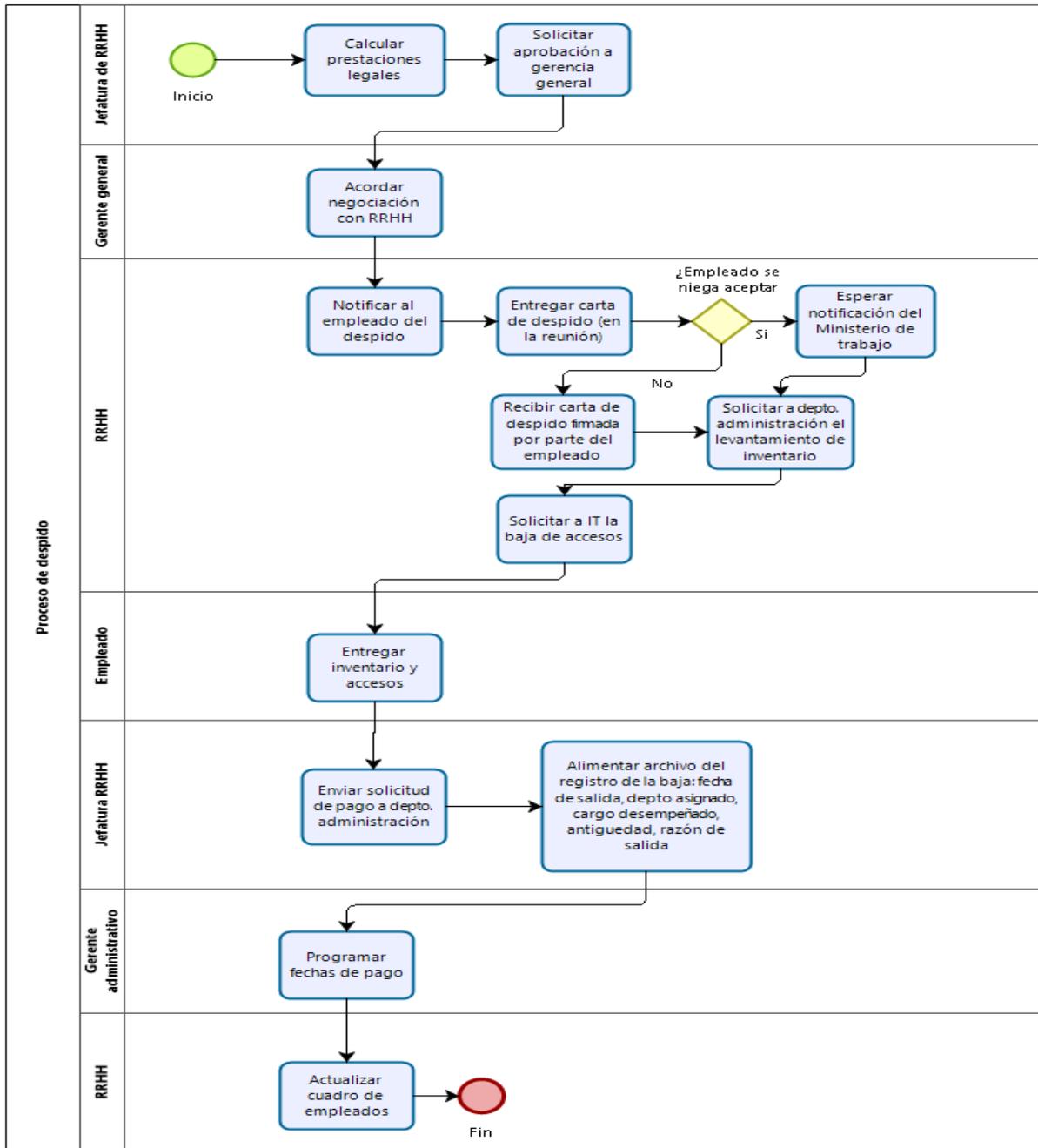
1. Correo electrónico

**Indicadores de calidad**

--

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Lic. Bessy Euceda Jefa RRHH

# Proceso de despido



	Ficha de procedimiento	Página 76 de 111
	Código: PCAF-RH-008 Proceso: Proceso de despido	Edición: 1 Fecha: 02/18/2020

Objetivo	Alcance
Comunicar al colaborador la finalización de su contrato de prestación de servicios profesionales con la empresa, así como las causas y la fecha a partir de la cual se hará efectiva la medida.	Colaborador y departamento de RRHH
<b>Dueño del proceso</b>	
Jefe RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Sistema de RRHH	Sueldo, tiempo de laborar, prestamos/ deducciones, formula de prestaciones	Calcular prestaciones legales	Monto total de prestaciones	Empleado y Gerente General	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Monto total de prestaciones	Solicitar aprobación a	Acordar negociación en: monto a	Gerente general	Jefe RRHH

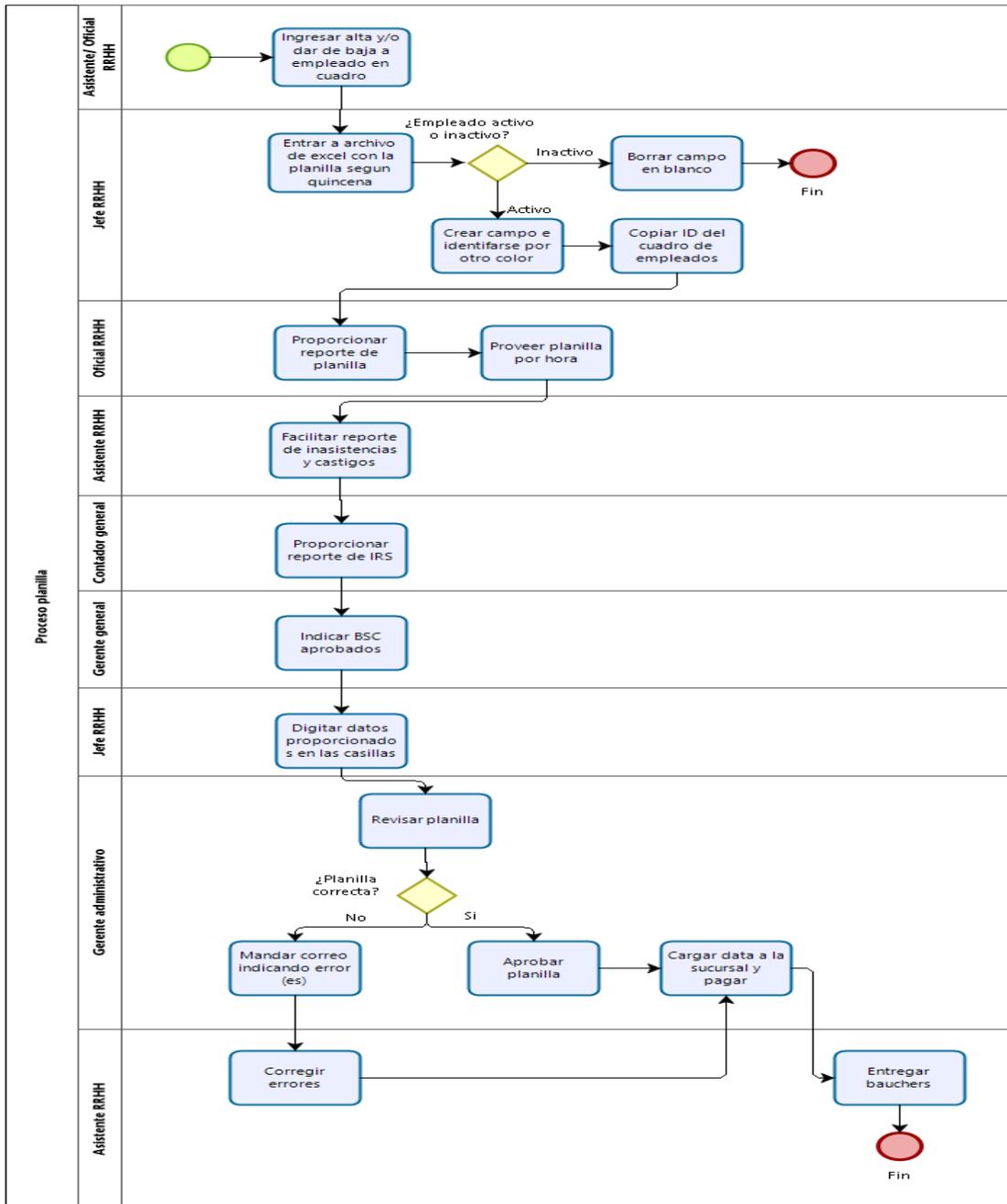
		gerencia general	pagar y tiempo.		
Gerente general	Monto y tiempo estipulado	Acordar negociación con RRHH		Empleado	Gerente general
Jefe RRHH	Negociación	Notificar al empleado del despido	Carta de despido	Empleado	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Indica la fecha de ingreso y salida	Entregar carta de despido (en la reunión)	Utilizar un formato en específico según sea la causa del despido y el tipo de contrato	Empleado	Jefe RRHH
Ministerio de trabajo	Empleado se niega aceptar despido	Esperar notificación del Ministerio de trabajo	Visita del ministerio de trabajo indicando fecha y hora de la cita	Empleado	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Empleado si acepta el despido	Recibir carta de despido firmada por parte del empleado	Firma de conocimiento por parte del empleado en la parte inferior de la carta	RRHH	Empleado

Jefe RRHH	Correo electrónico solicitando el levantamiento de inventario	Solicitar a depto. administración el levantamiento de inventario	Revisión del inventario y firma del empleado al entregar todo	Empleado	Asistente administrativo
Jefe RRHH	Correo electrónico solicitando la restricción de accesos	Solicitar a IT la baja de accesos	Accesos denegados	Empleado	IT
Jefe RRHH	Comprobante de pago autorizado por la gerencia general	Enviar solicitud de pago a depto. administración	Programar con base al monto y fechas estipuladas	Empleado	Gerente administrativo
RRHH	Fecha de salida, depto asignado, cargo desempeñado, antigüedad, razón de salida	Alimentar archivo del registro de la baja: fecha de salida, depto asignado, cargo desempeñado, antigüedad, razón de salida	Control y seguimiento de las salidas con el fin de documentar	RRHH	RRHH
Empleados	Empleados dado de bajas	Actualizar cuadro de empleados	Cuadro actualizado en Excel	RRHH	RRHH

Referencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta de despido</li> <li>2. Cuadro de empleados</li> </ol>
Recursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagina web del ministerio del trabajo</li> <li>2. Correo electrónico</li> <li>3. Formula para el cálculo de las prestaciones</li> <li>4. Microsoft Excel</li> </ol>
Indicadores de calidad
N/A

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Harriet Ordoñez	Ing. Roxana Romero Gerente de calidad	Lic. Bessy Euceda Jefa RRHH

# Proceso de planilla



	Ficha de procedimiento	Página <b>81</b> de <b>111</b>
	Código: PCAF-RH-010 Proceso: Proceso de planilla	Edición: 1 Fecha:02/26/ 2020

Objetivo	Alcance
Realizar el pago correcto y oportuno a los empleados de Pacific capital.	Pagos realizados quincenal.
Dueño del proceso	
Jefe RRHH	

Descripción de actividades					
Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Clientes	Responsable (s)
Contrataciones o despidos	Contratación permanente o por hora.	<b>Ingresar alta y/o dar de baja a empleado en cuadro</b>	Cuadro de empleados Pacific Capital 20XX actualizado en: nombre, ID, estado civil, profesión, cargo, campaña, fecha de ingreso, tipo de contrato, cumpleaños, # celular, departamento, # cuenta y banco	Empleado	Asistente/ Oficial RRHH

RRHH	Carpeta solamente en computadora de jefe rrhh dividida en año-> mes -> 1era quincena o 2nda quincena	<b>Entrar a archivo de Excel con la planilla según quincena</b>	Archivo en Microsoft Excel con el nombre de "Planilla"	RRHH	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Si el empleado esta inactivo en el cuadro de empleados Pacific Capital 20XX	<b>Borrar campo en blanco</b>	Casilla en blanco en el archivo de planilla	RRHH	Jefe RRHH
Cuadro de empleado Pacific Capital 20XX	Ingresos de personal en el cuadro de empleado Pacific Capital 2020	<b>Crear campo e Identificarse por otro color</b>	Copiar ID del cuadro de empelados Pacific Capital 20xx y posteriormente planilla actualizará el resto de los campos. Resaltar en planilla el campo del nuevo ingreso.	Empleado	Jefe RRHH

Oficial RRHH	Altas, bajas, fechas de ingresos, días laborados, tipo de contrato, salario asignado, deducciones fijas y/o eventuales, ID, nombre empleado y fecha	<b>Proporcionar reporte de planilla</b>	Todas las autorizaciones de deducciones adjuntas al reporte, facturas de teléfono móvil, factura de ópticas de lentas y/o cualquier deducción que aplique	Jefe RRHH	Oficial RRHH
Oficial RRHH	Nombre de empleado y días laborados	<b>Proveer planilla por hora</b>	Cantidad de horas laboradas y el total a pagar	Empleado	Oficial RRHH
Reloj biométrico y suspensiones	Nombre del empleado y suspensiones de la quincena	<b>Facilitar reporte de inasistencias y castigos</b>	Cantidad de días no laborados y/o cantidad de días suspendidos	Empleado	Asistente RRHH
Contador general	Según sueldos asignados a empleados de Pacific Capital	<b>Proporcionar reporte de IRS</b>	Listado enviado con el nombre del empleado, a que empresa pertenece y el monto a deducir.	Empleado	Contador general
Departamento de cobros y ventas	Monto de comisión aprobada por	<b>Indicar BSC aprobados</b>	Desglose de comisiones	Empleado	Gerente general

	correo electrónico enviado por el gerente general				
Oficial RRHH y Asistente RRHH	Reporte de planilla (deducciones), reporte de inasistencias y castigos, reporte IRS, monto de BSC	<b>Digitar datos proporcionados en las casillas</b>	Llenar campos según sean correspondientes a los reportes y deducciones aprobadas	RRHH	Jefe RRHH
Jefe RRHH	Archivo de Excel con planilla completa y reportes de planilla y todo documento soporte	<b>Revisar planilla</b>	Identificación de planilla correcta o incorrecta	Jefe RRHH	Gerente administrativo
Gerente administrativo	Errores identificados	<b>Mandar correo indicando error (es)</b>	Mandar correo electrónico indicando errores	Jefe RRHH	Gerente administrativo
Gerente administrativo	Correo electrónico con los errores desglosados	<b>Corregir errores</b>	Enviar planilla al gerente admin con todas las correcciones indicadas	Gerente administrativo	Jefe RRHH

Jefe RRHH	Archivo de Excel con correcciones	<b>Aprobar planilla</b>	Preparar archivo para cargar data	Empleados	Gerente administrativo
Gerente administrativo	Archivo de Excel en formato compatible	<b>Cargar data a la sucursal y pagar</b>	Transferencia bancaria	Empleados	Gerente administrativo
RRHH	Formato de baucher de pago de salario	<b>Entregar bauchers</b>	Anclar archivo de planilla con el baucher para jalar los campos correspondientes	Empleados	Asistente administrativo

Referencias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro de empleado Pacific Capital 20xx</li> <li>2. Formato de suspensión</li> <li>3. Formato de autorización de deducción</li> <li>4. Formato de baucher de pago de salario</li> </ol>
Recursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Excel</li> <li>2. Reloj biométrico</li> <li>3. Correo electrónico</li> <li>4. Sucursal electrónica</li> </ol>
Indicadores de calidad

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Ing. Harriet Ordoñez		

