

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS
DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA DE LA
EMPRESA GRUPO REPCON GRUPOCON S.A UBICADA EN LA CIUDAD
DE QUITO**

AUTORES:

**GÁLVEZ RIERA SANTIAGO ALEJANDRO
CARRANZA QUINTERO CARLOS ARTURO**

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, junio de 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, junio de 2013

Santiago Alejandro Gálvez Riera

C.I. n° 1717190910

Carlos Arturo Carranza Quintero

C.I. n° 1716869910

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, por ofrecer a los estudiantes una educación de calidad y enfocada hacia la excelencia, procurando siempre destacar los valores humanos como principios básicos para enrumbar a una persona y fomentando el espíritu cristiano en la vida de las personas.

A María Teresa Arias, nuestra directora de tesis, por su dedicación y guía en el desarrollo de este proyecto de grado.

A nuestros docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, por su entrega en cada etapa de nuestra formación académica.

A Grupo Repcon y todos quienes forman parte de la empresa por la apertura y confianza al permitirnos acceder a su información para desarrollar esta tesis.

Santiago Gálvez

Carlos Carranza

DEDICATORIA

A Dios, por cuidarme y protegerme en cada momento, por entrar en mi vida y guiar mi camino a ser una persona de bien ante la sociedad y sus ojos. Ha sido el soporte fundamental en todo momento. Me ha permitido llegar hasta este punto y me ha dado salud y vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada, por su amor.

A mi hermano Víctor Manuel, ha sido mi gran inspiración y cimiento de apoyo. Me ha tendido siempre la mano para ayudarme en todo momento, y gracias a su ejemplo ahora me esfuerzo para seguir sus pasos.

A todos aquellos familiares y amigos que personalmente les haré llegar el reconocimiento de este triunfo.

Santiago Gálvez

Dedico este trabajo de grado a mi Dios Todopoderoso quien ha sido, es y será mi motivo de vida, quien ha creído en mí y con sus sueños comience un cambio estructural de la sociedad empezando por mí.

A mis padres por el apoyo brindado en mi juventud en cada área, María Gabriela González el amor de mi vida que ha sido la imagen viva de Dios en esta tierra.

A todos aquellos que a través del testimonio de este trabajo creerán que mientras se ocupan de Dios y los demás con integridad serán quienes lleguen al éxito, no priorizando el talento como factor principal en sus vidas, sino un carácter formado en virtud de valores y legados que cambien el entorno donde están y por tanto este país y el mundo.

Carlos Carranza

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	1
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
<i>Diagnóstico de la situación actual.....</i>	<i>2</i>
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
JUSTIFICACIÓN.....	17
OBJETIVOS.....	17
<i>Principal.....</i>	<i>17</i>
<i>Secundarios.....</i>	<i>18</i>

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. RECURSOS HUMANOS.....	19
1.1.1. <i>Motivación.....</i>	<i>20</i>
1.1.1.1. Ciclo motivacional.....	21
1.1.1.2. Clima organizacional.....	22
1.1.2. <i>Concepto de gestión del Talento Humano.....</i>	<i>22</i>
1.1.2.1. Objetivos de la gestión del Talento Humano.....	23
1.1.3. <i>Subsistema de admisión de personas.....</i>	<i>25</i>
1.1.3.1. Mercado de Recursos Humanos y Mercado Laboral.....	25
1.1.3.2. Modelos de planeación.....	28
1.1.3.3. Rotación de personal.....	29
1.1.3.4. Ausentismo.....	31
1.1.3.5. Reclutamiento de personal.....	32
1.1.3.6. El proceso de reclutamiento.....	34
1.1.3.7. Medios de reclutamiento.....	34
1.1.3.8. Fundamentos de la Selección de Personal.....	38
1.1.3.9. Bases para la Selección de Personas.....	40
1.1.3.10. El Proceso De Selección.....	46
1.1.3.11. Evaluación y control de los resultados.....	46
1.1.4. <i>Subsistema de aplicación de personas.....</i>	<i>47</i>
1.1.4.1. Diseño de cargos.....	48
1.1.4.2. Modelos de diseño de los cargos.....	48
1.1.4.3. Descripción y análisis de cargos.....	53
1.1.4.4. Descripción de cargos.....	54

1.1.4.5. Análisis de cargos.....	55
1.1.4.6. Estructura del análisis de cargos.....	55
1.1.4.7. Métodos de descripción y análisis de cargos.....	57
1.1.4.8. Etapas del análisis de cargos.....	58
1.1.4.9. Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.....	60
1.1.4.10. Evaluación del desempeño.....	60
1.1.4.11. Responsabilidad por la evaluación de desempeño.....	61
1.1.4.12. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	62
1.1.4.13. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	64
1.1.4.14. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	65
1.1.4.14.1. Método de las escalas gráficas.....	65
1.1.4.14.2. Método de elección forzada.....	66
1.1.4.14.3. Método de investigación de campo.....	67
1.1.4.14.4. Método de incidentes críticos.....	68
1.1.4.14.5. Método de comparación por pares.....	69
1.1.4.14.6. Métodos de frases descriptivas.....	69
1.1.4.14.7. Método de autoevaluación.....	69
1.1.4.14.8. Método de evaluación de resultados.....	69
1.1.4.14.9. Métodos mixtos.....	69
1.1.5. <i>Compensación de personas</i>.....	70
1.1.5.1. Recompensas y castigos.....	70
1.1.5.2. Teoría de la inequidad.....	72
1.1.5.3. Compensación y productividad.....	72
1.1.5.4. Concepto de administración de salarios.....	73
1.1.5.5. Investigación salarial.....	74
1.1.5.6. Planes de beneficios sociales.....	74
1.1.5.7. Orígenes de los beneficios sociales.....	75
1.1.5.8. Tipos de beneficios sociales.....	75
1.1.5.9. Costos de los planes de beneficios sociales.....	78
1.1.5.10. Objetivos de un plan de beneficios sociales.....	78
1.1.6. <i>Desarrollo de personas</i>.....	79
1.1.6.1. Aprendizaje.....	79
1.1.6.2. Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas.....	80
1.1.6.3. Entrenamiento y desarrollo de personal.....	81
1.1.6.4. Conceptos y tipos de educación.....	81
1.1.6.5. Entrenamiento.....	82
1.1.6.6. Ciclo de entrenamiento.....	82
1.1.7. <i>Mantenimiento de personas</i>.....	83
1.1.7.1. Higiene y seguridad en el trabajo.....	83
1.1.7.2. Higiene en el trabajo.....	83
1.1.7.3. Objetivos de la higiene en el trabajo.....	84
1.1.7.4. Condiciones ambientales de trabajo.....	85

1.1.7.5. Seguridad en el trabajo	87
1.1.7.6. Prevención de accidentes	89
1.1.7.6.1. Identificación de las causas de accidentes	90
1.1.7.7. Costos directos e indirectos de los accidentes.....	91
1.1.7.8. Prevención de robos (vigilancia)	92
1.1.7.9. Prevención de incendios	93
1.1.7.10. Clasificación de los incendios.....	93
1.1.7.11. Método de extinción de incendios.....	94
1.1.7.12. Tipos de extintores	94
1.1.7.13. Administración de riesgos.....	95
1.1.8. Monitoreo de personas.....	95
1.1.8.1. Conceptos de datos e información	95
1.1.8.2. Bases de datos en RR. HH.	95
1.1.8.3. Procesamiento de datos	96
1.1.8.4. Sistema de Información General (SIG)	97
1.1.8.5. Sistemas de información de RR. HH.....	97
1.1.8.6. Planeación de un sistema de información de RR. HH.	97
1.1.8.7. Principales aplicaciones del sistema de información de RR. HH.	98
1.2. LOGÍSTICA	100
1.2.1. Logística Empresarial.....	100
1.2.1.1. Descripción de actividades logísticas.	101
1.2.1.2. Logística integral: gestión integrada de los flujos de información y materiales.	101
1.2.1.3. Particularidades del sistema logístico global y de su estructura.....	103
1.2.1.4. La cadena Logística: PROVEEDORES-EMPRESA-CONSUMIDORES.....	104
1.2.1.5. Globalización y centralización de existencias.	105
1.2.1.6. El sistema logístico: organización.....	105
1.2.1.7. Estrategias logísticas	106
1.2.1.8. Decisiones logísticas basando los modos de competitividad	107
1.2.1.9. Previsiones de la demanda	110
1.2.1.9.1. Necesidad de hacer previsiones.....	110
1.2.1.9.2. Métodos previsores.	111
1.2.1.10. Nivel de servicio al cliente.....	113
1.2.1.11. Servicio al cliente en la fusión comercial-logística de la organización	114
1.2.1.12. Análisis de Costo/Servicio	114
1.2.1.13. Componentes del servicio al cliente	115
1.2.1.14. Segmentación de los servicios	116
1.2.1.15. Benchmarking en logística.	117
1.2.1.16. Gestión de pedidos.	118
1.2.1.17. Costos de distribución.....	119
1.2.1.18. Logística y gestión de respuesta rápida.	121
1.2.1.19. Organización "JUSTO A TIEMPO"	122
1.2.1.20. Punto de penetración del pedido	123

1.2.1.20.1. Déficit del tiempo de espera	123
1.2.1.20.2. Punto de penetración del pedido	124
1.2.1.21. Ciclo de vida	125
1.2.1.21.1. Ciclo de vida de un producto	125
1.2.1.22. Asignación de los transportes	126
1.2.1.23. Actividades a subcontratar	126
1.2.1.24. Costos de sistema logístico	127
1.2.1.25. Información del sistema logístico	128
1.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	129
1.3.1. <i>Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio</i>	130
1.3.2. <i>Modelo basado en el segmento de cargos</i>	132
1.3.3. <i>Modelos de sustitución de cargos clave</i>	134
1.3.4. <i>Modelo basado en el flujo del personal</i>	135
1.3.5. <i>Modelo de planeación integrada</i>	136

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	139
2.1. MISIÓN	139
2.2. VISIÓN	139
2.3. POLÍTICA DE LA EMPRESA	139
2.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	140
2.4.1. <i>Análisis de funciones por cargos</i>	142
2.5. METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	145
2.6. TIPO DE ESTUDIO	146
2.6.1. <i>Estudios exploratorios o formulativos</i>	146
2.6.2. <i>Estudios descriptivos</i>	147
2.6.3. <i>Estudios explicativos</i>	148
2.6.4. <i>Estudios correlacionales</i>	148
2.6.5. <i>Estudios experimentales</i>	148
2.6.6. <i>Estudios no experimentales</i>	149
2.7. FUENTES DE INFORMACIÓN	149
2.7.1. <i>Observación</i>	149
2.7.1.1. Tipos de observación	150
2.7.1.2. Ventajas de la observación	151
2.7.2. <i>Encuesta</i>	151
2.7.2.1. Clase de encuestas	151
2.7.2.2. Tamaño de la muestra en la encuesta	151
2.7.2.3. Métodos comunes de la encuesta	152
2.7.3. <i>La entrevista</i>	152

2.7.3.1. Conducción de la entrevista.....	153
2.7.3.2. Secuelas de la entrevista.....	153
2.7.3.3. Determinación del tipo de entrevista	153
2.7.3.4. Selección de entrevistados	154
2.7.3.5. Elaboración de la entrevista.....	154
2.7.4. <i>Cuestionario</i>	154
2.7.5. <i>Diagrama de flujo</i>	155
2.7.5.1. Símbolos.....	155
2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	156
2.8.1. <i>Muestreo</i>	156
2.8.1.1. Muestreo aleatorio simple.....	157
2.8.1.2. Muestreo aleatorio estratificado	157
2.8.2. <i>Recolección de datos</i>	157
2.9. MARCO METODOLÓGICO	158
2.9.1. <i>Metodología y fuentes de información</i>	158
2.9.2. <i>Diseño de la investigación</i>	158
2.9.3. <i>Tipo de estudio</i>	159
2.9.4. <i>Fuentes de información</i>	159
2.9.4.1. Fuentes primarias	159
2.9.4.2. Fuentes secundarias	160
2.9.5. <i>Investigación directa</i>	161
2.9.5.1. Plan de investigación	161
2.9.5.1.1. Realización de un censo o una muestra	161
2.9.5.1.2. Determinación del tamaño de la muestra	161
2.9.5.2. Formato de la encuesta	163
2.9.5.2.1. Encuesta a clientes.....	164
2.9.5.2.1.1. Tabulación y análisis de datos – encuestas clientes.....	164
2.9.5.2.2. Encuesta a empleados	175
2.9.5.2.2.1. Tabulación y análisis de datos – encuestas empleados	176
2.10. ANÁLISIS FODA	181

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA	184
3.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	184
3.2. DISEÑO DE LA PROPUESTA	185
3.2.1. <i>Lineamientos de política y estrategia</i>	185
3.2.1.1. Valoración referencial y posicional en la Matriz GE	187
3.2.1.2. Ubicación de Grupo Repcon en la Matriz GE	188
3.2.1.3. Matriz de estrategias competitivas	189

3.2.2. <i>Diseño de la estrategia</i>	189
3.2.2.1. Misión de Grupo Repcon	190
3.2.2.2. Visión de Grupo Repcon.....	191
3.2.2.3. Valores corporativos	192
3.2.2.3.1. Matriz axiológica de valores corporativos – Repcon.....	193
3.2.2.3.2. Matriz axiológica de principios – Repcon.....	194
3.2.3. <i>Objetivos estratégicos</i>	197
3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	198
3.3.1. <i>Mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento del inventario</i>	198
3.3.1.1. Matriz de jerarquización de proveedores	201
3.3.1.2. Proceso de aprovisionamiento de inventario	202
3.3.2. <i>Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio</i>	203
3.3.2.1. Definición de estándares	203
3.3.2.2. Pruebas	204
3.3.3. <i>Diseñar un sistema de gestión del Talento Humano para optimizar la utilización de este recurso</i>	207
3.3.3.1. Selección y contratación	208
3.3.3.1.1. Proceso de aprovisionamiento de personal.....	209
3.3.3.1.2. Estructura de las competencias	211
3.3.3.2. Capacitación y desarrollo de personal	211
3.3.3.3. Sistema de información de Recursos Humanos.....	212
3.3.4. <i>Integrar y mejorar los sistemas de gestión logística de Grupo Repcon</i>	214
3.3.5. <i>Procedimientos de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos</i>	219
3.3.5.1. Parámetros del mantenimiento preventivo.....	219
3.3.5.2. Periodicidad del mantenimiento preventivo – Grupo Repcon.....	220
3.3.6. <i>Desarrollar y mantener un clima laboral adecuado</i>	220
3.3.6.1. Desarrollar canales de comunicación e información adecuados	220
3.3.6.1.1. Canales de comunicación – Grupo Repcon	221
3.3.6.2. Administración de remuneraciones.....	221
3.3.6.2.1. Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia	222
3.3.7. <i>Implementar sistemas automatizados para la gestión operativa y financiera de Grupo Repcon</i>	223
3.3.7.1. Implementación del sistema contable de la empresa	223
3.3.7.2. Proceso contable de Grupo Repcon.....	224
3.3.7.2.1. Proceso contable – Repcon.....	225
3.3.7.3. Procedimientos de gestión de la información	226

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN FINANCIERA..... 227

4.1. ESTUDIO FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GRUPO REPCON	227
---	-----

4.2. INVERSIÓN REQUERIDA PARA LA PROPUESTA.....	227
4.2.1. <i>Detalle de inversiones materiales</i>	227
4.2.2. <i>Detalle de gastos de gestión</i>	228
4.3. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN REQUERIDA	228
4.3.1. <i>Detalle de inversión inicial total</i>	229
4.3.2. <i>Costo de la inversión con recursos propios</i>	230
4.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	230
4.4.1. <i>Presupuesto de ingresos e ingreso diferencial</i>	231
4.5. PRESUPUESTO DE EGRESOS	231
4.5.1. <i>Presupuesto de egresos</i>	232
4.5.2. <i>Presupuesto de costos de mantenimiento de estrategia</i>	233
4.5.3. <i>Detalle de depreciaciones y valor residual</i>	233
4.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, REFERENTE ÚNICAMENTE A LA PROPUESTA	234
4.6.1. <i>Estado de resultados de la propuesta</i>	234
4.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	234
4.8. FLUJOS DE EFECTIVO DE LA PROPUESTA	236
4.8.1. <i>Flujos de fondos de la propuesta</i>	236
4.9. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA REORGANIZACIÓN	236
4.9.1. <i>Evaluación financiera Repcon</i>	237
4.9.1.1. VAN	237
4.9.1.2. TIR	238
CONCLUSIONES	240
RECOMENDACIONES	241
LISTA DE REFERENCIAS	242
ANEXOS	246
ENCUESTA PARA CLIENTES	246
ENCUESTA PARA EMPLEADOS	248

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	
MATRIZ DE CAUSA – EFECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	4
CUADRO 2	
PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
CUADRO 3	
MATRIZ DE CAUSA – EFECTO PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	7
CUADRO 4	
PRINCIPALES PROBLEMAS EN DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	8
CUADRO 5	
VENTAJAS DE MODELO DE DISEÑO DE CARGOS CLÁSICO.....	50
CUADRO 6	
POBLACIÓN ACTUAL DE GRUPO REPCON AL 31/OCTUBRE/2011.....	140
CUADRO 7	
FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL	142
CUADRO 8	
FUNCIONES DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	142
CUADRO 9	
FUNCIONES DEL COORDINADOR DE BODEGA	143
CUADRO 10	
FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES	143
CUADRO 11	
FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS	144
CUADRO 12	
SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO USADOS CON FRECUENCIA.....	156
CUADRO 13	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES - PREGUNTA GENERAL	164
CUADRO 14	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES - PREGUNTA 1	165
CUADRO 15	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES - PREGUNTA 2	167
CUADRO 16	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 3	167
CUADRO 17	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 4	168
CUADRO 18	
TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 5 Y 6	169

CUADRO 19	
	TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 7 171
CUADRO 20	
	TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 8 172
CUADRO 21	
	TABULACIÓN ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 9 173
CUADRO 22	
	TABULACIÓN ENCUESTA A EMPLEADOS – CLIMA LABORAL 177
CUADRO 23	
	MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA..... 183
CUADRO 24	
	TABLA DE VALORACIÓN DEL ATRACTIVO DE MERCADO DE GRUPO REPCON 186
CUADRO 25	
	TABLA DE VALORACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE GRUPO REPCON 186
CUADRO 26	
	MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE GRUPO REPCON 189
CUADRO 27	
	CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA MISIÓN DE GRUPO REPCON 190
CUADRO 28	
	CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA VISIÓN DE GRUPO REPCON 191
CUADRO 29	
	MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES CORPORATIVOS DE GRUPO REPCON 193
CUADRO 30	
	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS DE GRUPO REPCON..... 194
CUADRO 31	
	MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 197
CUADRO 32	
	MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE PROVEEDORES DE GRUPO REPCON 201
CUADRO 33	
	ESTÁNDAR PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO A CLIENTES 204
CUADRO 34	
	DISEÑO DE TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO 204
CUADRO 35	
	PARÁMETROS DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE GRUPO REPCON..... 219
CUADRO 36	
	PERIODICIDAD DEL MANTENIMIENTO PREDICTIVO DE GRUPO REPCON 220
CUADRO 37	
	CANALES DE COMUNICACIÓN DE GRUPO REPCON 221

CUADRO 38	
	EJEMPLO DE CÁLCULO DE BONO DE EFICIENCIA DE GRUPO REPCON..... 222
CUADRO 39	
	DETALLE DE INVERSIONES EN MATERIALES..... 227
CUADRO 40	
	DETALLE DE GASTOS DE GESTIÓN..... 228
CUADRO 41	
	DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL TOTAL 229
CUADRO 42	
	COSTO DE LA INVERSIÓN CON RECURSOS PROPIOS 230
CUADRO 43	
	COMPARATIVO DE ESTADOS DE FINANCIEROS 2010 - 2011 230
CUADRO 44	
	COMPARATIVO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS E INGRESO DIFERENCIAL..... 231
CUADRO 45	
	COMPARATIVO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 232
CUADRO 46	
	PRESUPUESTO DE COSTOS DIFERENCIALES 232
CUADRO 47	
	PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANTENIMIENTO DE ESTRATEGIA..... 233
CUADRO 48	
	DETALLE DE DEPRECIACIONES Y VALOR RESIDUAL..... 233
CUADRO 49	
	ESTADO DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA 234
CUADRO 50	
	COMPARATIVO DE ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS 235
CUADRO 51	
	FLUJO DE FONDOS DE LA PROPUESTA 236
CUADRO 52	
	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE GRUPO REPCON..... 237

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA 1	
DIAGRAMA DE PARETO – PROBLEMAS EN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	6
FIGURA 2	
DIAGRAMA DE PARETO – PROBLEMAS EN DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	9
FIGURA 3	
DIAGRAMA DE ISHIKAWA – GRUPO REPCON	10
FIGURA 4	
ANÁLISIS DE PORTER – GRUPO REPCON	11
FIGURA 5	
UN EJEMPLO DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS	19
FIGURA 6	
PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS	20
FIGURA 7	
MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN	21
FIGURA 8	
ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD	22
FIGURA 9	
LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
FIGURA 10	
MODELO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL	100
FIGURA 11	
ACTIVIDADES PROPIAS DE LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA.....	102
FIGURA 12	
CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO EN EL TIEMPO	106
FIGURA 13	
ASPECTOS DE LA PREVISIÓN DE LA DEMANDA.....	111
FIGURA 14	
MODELO DE VALOR DE SERVICIO LOGÍSTICO	117
FIGURA 15	
MODELO DE GESTIÓN DE PEDIDOS.....	121
FIGURA 16	
MODELO BASADO EN LA BÚSQUEDA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	131
FIGURA 17	
MODELO BASADO EN EL SEGMENTO DE CARGOS.....	133
FIGURA 18	
DIAGRAMA DE TIPOS DE AUSENTISMO	137

FIGURA 19	
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE GRUPO REPCON..... 141
FIGURA 20	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES - PREGUNTA GENERAL 165
FIGURA 21	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 1..... 166
FIGURA 22	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 3..... 168
FIGURA 23	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 4..... 169
FIGURA 24	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 5 Y 6 170
FIGURA 25	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 7..... 171
FIGURA 26	
	GRÁFICO ENCUESTA A CLIENTES – PREGUNTA 8..... 172
FIGURA 27	
	GRAFICO VISIÓN GENERAL DE ENCUESTA CLIENTES 174
FIGURA 28	
	GRAFICO ENCUESTA EMPLEADOS – PREGUNTAS GENERALES..... 176
FIGURA 29	
	GRÁFICOS ENCUESTA EMPLEADOS - CLIMA LABORAL 180
FIGURA 30	
	MATRIZ GENERAL ELECTRIC..... 187
FIGURA 31	
	GRUPO REPCON EN LA MATRIZ GENERAL ELECTRIC 188
FIGURA 32	
	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES DE GRUPO REPCON 198
FIGURA 33	
	PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE INVENTARIOS DE GRUPO REPCON 202
FIGURA 34	
	CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 207
FIGURA 35	
	PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL DE GRUPO REPCON 209
FIGURA 36	
	ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS..... 211
FIGURA 37	
	CICLO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA GRUPO REPCON 211

FIGURA 38	
CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA Y DEL INVENTARIO.....	215
FIGURA 39	
DIAGRAMA DEL PROCESO CONTABLE DE GRUPO REPCON.....	225
FIGURA 40	
CURVA COMPARATIVA DEL CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD NETA.....	235

RESUMEN

Grupo Repcon es la principal empresa del Ecuador en servicios complementarios (limpieza, mensajería y mantenimiento), cuenta con más de 27 años de experiencia comprobada. El presente proyecto de investigación fue concebido a través de algunas variables que, detalladamente como autores y partícipes de Grupo Repcon Grupocon S.A., nos impulsaron a detectar ciertos procesos de los Departamentos de Recursos Humanos y Logística para ser fortalecidos, y porque no proponer una reingeniería que direcciona a un cambio significativo involucrando los recursos disponibles para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

Este proyecto de investigación fue desarrollado con el objetivo de mejorar la gestión de los procesos de los Departamentos de Recursos Humanos y Logística, mismos que son la razón de ser de la compañía, este presenta cuatro capítulos entre los que se destaca las fuentes de investigación, el análisis de la empresa, la propuesta y el análisis financiero del proyecto.

Grupo Repcon is Ecuador's Leader Company in complementary services (cleaning, courier and maintenance), has over 27 years of expertise. This investigation project was conceived through some variables that, as authors of Grupo Repcon Grupocon S.A., prompted us to detect certain processes which are failing. Those processes belongs to Human Resources and Logistics departments; and need to be strengthened; it's convenient to propose a reengineering that lead the company in a great change involving the available resources to improve the efficiency and effectiveness of the organization.

This investigation project was developed with the aim of improving the management of Human Resources and Logistics processes; those are the company's structural support. This project presents four chapters that stand between research sources, business analysis, proposal and project financial analysis.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El mercado presente es cada vez más competitivo, globalizado y cambiante; cada día existen miles de empresas que nacen y a la vez siguen desapareciendo; empresas en las que sus planes nunca estuvieron o no decidieron tomar como principio la flexibilidad dentro de sus actividades y planes operativos.

En la actualidad, las empresas necesitan ser cada vez más y más fuertes día a día. Ya sea mejorando la calidad en sus productos o a la vez preguntándose ¿qué necesidades nuevas presentan los consumidores? y tratar de ser las primeras en satisfacerlas ya que si un minuto dejan de trabajar para ellos, los consumidores simplemente dejarán de comprar o buscarán en otro producto o servicio lo que necesitan para satisfacer las necesidades.

La empresa Grupo Repcon Grupocon S.A. es una empresa que se desempeña ofreciendo servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios. La trayectoria en la que se ha venido desempeñado desde hace 25 años le ha permitido contar con un estatus sobre las demás empresas y a la vez ha dado una mejor imagen en cuanto a los clientes ya que mantenerse en el tiempo indica que una empresa es estable y se maneja cumpliendo todas sus obligaciones oportunamente.

Una empresa que lleva un buen manejo de sus procesos y recursos se dice que es una empresa eficiente, esta variable es un factor clave en la consecución de los objetivos propios de la empresa con lo que alcanzaría su eficacia. Combinadas estas 2 variables lograrán que la empresa tenga sostenibilidad y competitividad.

Es por ello que mediante el desarrollo de esta tesis se busca que dentro de la empresa Grupo Repcon Grupocon S.A. se mejoren todos y cada uno de los procesos de los Departamentos de Recursos Humanos y Logística con el fin de optimizar los recursos, tiempo y entrega de información.

Planteamiento y formulación del problema

Diagnóstico de la situación actual

En los últimos años en que se han venido presentando grandes cambios económicos, las ventas y facturación del Grupo Repcon se han venido reduciendo considerablemente; muchos contratos con los cuales ha trabajado por varios años han optado por contratar a otras empresas y desistir de continuar trabajando en conjunto con el Grupo Repcon.

Según una pequeña auditoría realizada a cada contrato que ha finalizado las relaciones comerciales se ha advertido un problema en común, existe una “ineficiente administración”.

Entre los problemas más claros dentro del Departamento de Recursos Humanos están:

- No cuenta con un sistema de administración del personal lo cual hace difícil saber qué personal trabajó en la empresa, durante cuánto tiempo y en qué contratos estuvo; así también, al momento del pago de beneficios sociales es muy complicado calcular manualmente el valor correspondiente a cada persona.
- Los documentos laborales (contratos, actas de finiquito, legalización de beneficios sociales, entre otros) no son realizados a tiempo y muchos de ellos no son legalizados lo cual es un problema latente ya que en caso de alguna auditoría por parte del MRL o IESS tendría a cabo varias multas por incumplir tales procedimientos.
- Debido a la alta rotación de personal en este tipo de empresas, en muchos de los casos la contratación se debe realizar en un máximo de 2 horas; por lo que no se estudia a profundidad a la persona que va a ingresar con el procedimiento que exige la empresa (entrevista – prueba grafológica – entrenamiento).
- El personal que ingresa no presenta su carpeta personal para el archivo de la empresa, en muchos casos únicamente dichas carpetas contienen la hoja de vida y al momento de requerir algún documento o información se tiene que recurrir a buscar a la persona de cualquier forma.

- El archivo de carpetas de personal actual y ex personal es indispensable conservarlo por al menos 5 años, ya que por exigencia del Mandato Constituyente N° 8 la empresa debe entregar toda la información necesaria y solicitada por la empresa donde se presta los servicios con el fin de reparto de utilidades o cualquier otro trámite pertinente.
- Las vacaciones del personal no tienen un cronograma establecido.
- La nómina se realiza en base a informes de supervisión, pero al mismo tiempo los supervisores no disponen de un sistema en el que puedan llevar a cabo dicha tarea y a la vez estas personas tienen un nivel académico bajo en cuanto a uso y manejo de computadores lo cual dificulta aun mas esta labor que en muchos casos tiene omisiones en el pago de horas extras, omisiones de contratos por olvido de los supervisores, entre otros.
- El personal no recibe una inducción apropiada del manejo de la diferente maquinaria e insumos de limpieza, también no se les informa sobre el manual interno de la empresa.
- Se debería tener un examen médico de cada uno de los empleados antes del ingreso, durante su permanencia en la empresa, y al momento de su salida.
- Las actividades no siguen una planificación, sino que se realiza de acuerdo a la más urgente, siendo este uno de los problemas mayores con que cuenta toda la empresa.

CUADRO 1

Matriz de Causa – Efecto para el Departamento de Recursos Humanos

CAUSA	EFFECTOS
No cuenta con un sistema de administración de personal	Los cálculos de sueldos y salarios son complejos y con muchos errores
	No se puede determinar el personal que laboró en el año
	El cálculo de beneficios sociales es inexacto
	No se responde a tiempo a los requerimientos del cliente
	Retraso en el pago de sueldos
	Omisión de pago de horas extras
	Horas extras exceden el máximo permitido por la ley
No se realizan a tiempo contratos, actas de finiquito y planillas de beneficios sociales	La empresa incurre en multas por retrasos
	Muchos documentos quedan sin legalizar en el MRL
	Perdida de documentos
	El personal se desmotiva y causa molestias
	El cliente no se siente satisfecho con el servicio
	Empleados no reciben su respectiva liquidación
	Demandas laborales
Contratación de empleados fuera del proceso establecido	Personal ineficiente
	Indebida inducción y capacitación
	Alta rotación de personal
	Quejas del cliente
	Robo, hurto, daños materiales
	Desperdicio de materiales
	Estropeo y daño de maquinaria
Carpetas personales sin debida documentación	Pérdida de tiempo hasta localizar al empleado
	Ineficiencia con el requerimiento del cliente
	Estancamiento de procesos
Manejo de bases de datos manuales	Información no confiable
	No se puede determinar documentación faltante
	Perdida de información
Bases históricas de carpetas no se almacenan debidamente	No se puede entregar la información completa a los clientes
	Se desconoce el historial de empleados
	No existen respaldos para la empresa
	No se puede determinar si las personas fueron liquidadas debidamente
	Extravío de carpetas y pérdida de documentos
	Pérdida de tiempo incontrolada
Las vacaciones del personal no tienen un cronograma establecido.	No existe un control en los días tomados
	Contratación excesiva de personal de reemplazo
	Despidos intempestivos
	Retraso en entrega de información al cliente

El ingreso y salida del personal no tiene ningún control	Atrasos constantes
	Las horas extras se pagan de acuerdo a informes realizados por los supervisores o empleados mismos.
	La salida del personal se realiza antes de cumplir su horario de trabajo
	Faltas no contabilizadas en el rol de pagos
	En caso de ausencia, se desconoce hasta que el cliente llame a quejarse
No se realizan exámenes médicos pre-ocupacionales y post-ocupacionales	Demandas en el IESS
	Indemnizaciones y multas
	El personal puede sufrir lesiones severas
	Desmotivación en el personal
No existe un proceso para realizar actividades en RR. HH.	Omisión de tareas por olvido
	Cuellos de botella para entregar información
	Impuntualidad con los clientes
	Retraso constante de tareas

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 2

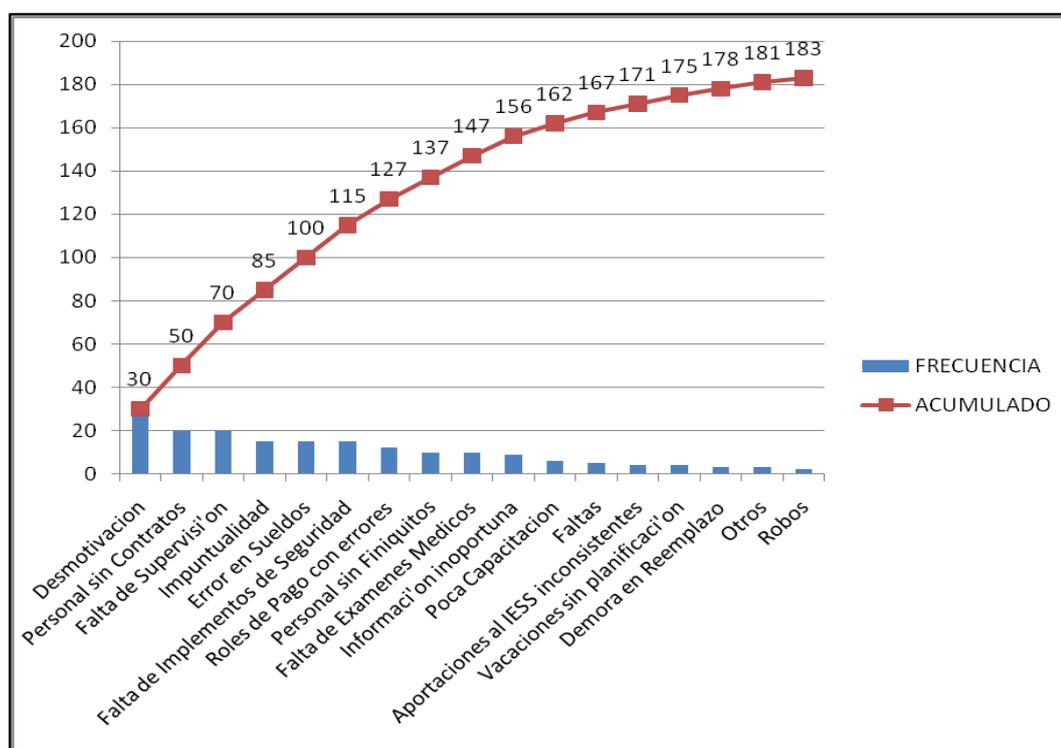
Principales problemas en el Departamento de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
PROBLEMAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	%
Desmotivación	30	30	16.39%
Personal sin contratos	20	50	10.93%
Falta de supervisión	20	70	10.93%
Impuntualidad	15	85	8.20%
Error en sueldos	15	100	8.20%
Falta de implementos de seguridad	15	115	8.20%
Roles de pago con errores	12	127	6.56%
Personal sin finiquitos	10	137	5.46%
Falta de exámenes médicos	10	147	5.46%
Información inoportuna	9	156	4.92%
Poca capacitación	6	162	3.28%
Faltas	5	167	2.73%
Aportaciones al IESS inconsistentes	4	171	2.19%
Vacaciones sin planificación	4	175	2.19%
Demora en reemplazo	3	178	1.64%
Otros	3	181	1.64%
Robos	2	183	1.09%

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 1

Diagrama de Pareto – Problemas en Departamento de Recursos Humanos



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Entre los problemas más notorios dentro del Departamento de Logística están:

- La compra de materiales se hace de un solo proveedor sin realizar cotizaciones a nuevos proveedores; adicional, no se realizan con tiempo para tomar una decisión adecuada.
- La bodega no tiene un control detallado del estado de la maquinaria y tampoco lleva un control de existencias.
- Las entregas no siguen un cronograma y la mayor parte del tiempo los vehículos de la empresa son utilizados en otras tareas lo que dificulta la entrega del material.
- El encargado de bodega es muchas veces ocupado en otras tareas, dejando así la bodega sin ninguna persona que se haga responsable de la entrega de material al personal que viene a buscarlos generando un gran descontento dentro del personal.

- La producción de material de limpieza (ambiental, cloro, desengrasante, jabón, etc.) se realiza con formulas que se desarrollaron hace varios años atrás y en forma empírica; no existe una persona encargada del control de estos.
- Los desperdicios son desechados directamente a las alcantarillas sin antes darles un tratamiento y tampoco cuenta con un certificado de manejo de desechos.
- La distribución de los materiales de limpieza en la bodega no cuentan con su espacio propio, sino más bien son ordenados alrededor de toda la bodega; estos incluso están incumpliendo la ordenanza de los bomberos pudiendo ser la empresa nuevamente multada por incumplimiento.

Estos son los problemas que se pueden apreciar a simple vista, no es necesario hacer estudio más profundo para determinar que estos 2 departamentos presentan serios problemas y que todo el proceso general de prestación de servicios tiene que ser estudiado para cumplirlo de la mejor forma.

CUADRO 3

Matriz de Causa – Efecto para el Departamento de Logística

CAUSA	EFFECTOS
No existe un inventario de maquinarias	Perdida de maquinarias
	Maquinaria defectuosa se almacena y no se repara
	Se envía a contratos maquinarias con fallas
	Quejas de los clientes
	El nivel de servicio es deficiente
Centralización de funciones al Coordinador de Bodega	Acumulación de tareas a una persona
	Tareas fuera de sus funciones
	Subutilización de vehículos de la empresa
	No uso de equipo de protección por apresurar los procesos
	Tareas principales no se llevan a cabo o son menoscabadas
	Pérdida de tiempo y abandono de la bodega
	No se entrega materiales mientras no se encuentre presente el encargado
No existe un cronograma de despacho de materiales	Contratos sin materiales de limpieza
	Quejas de los empleados y clientes
	Entregas incompletas
	Las tareas se cumplen fuera del plazo establecido
Preparación de químicos con fórmulas antiguas	Químicos no cumplen estándares
	Desperdicio de materias primas
	Daños en los bienes en que son aplicados
	No se satisface las expectativas de los clientes

Desecho de desperdicios sin tratamiento	Posible sanción por parte del municipio
	Contaminación
Desorden de productos	Posible pérdida de permiso de funcionamiento de bomberos
	Riesgo de accidentes laborales por caídas o golpes
	Mal aspecto dentro de la organización
	Inventarios sin control
	No se puede anticipar la compra de materiales
	Desperdicio de productos por derramamiento
	Químicos tóxicos mezclados con productos normales
Proveedor único	Productos de baja calidad
	Precios son fijos sin capacidad de negociar

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 4

Principales problemas en Departamento de Logística

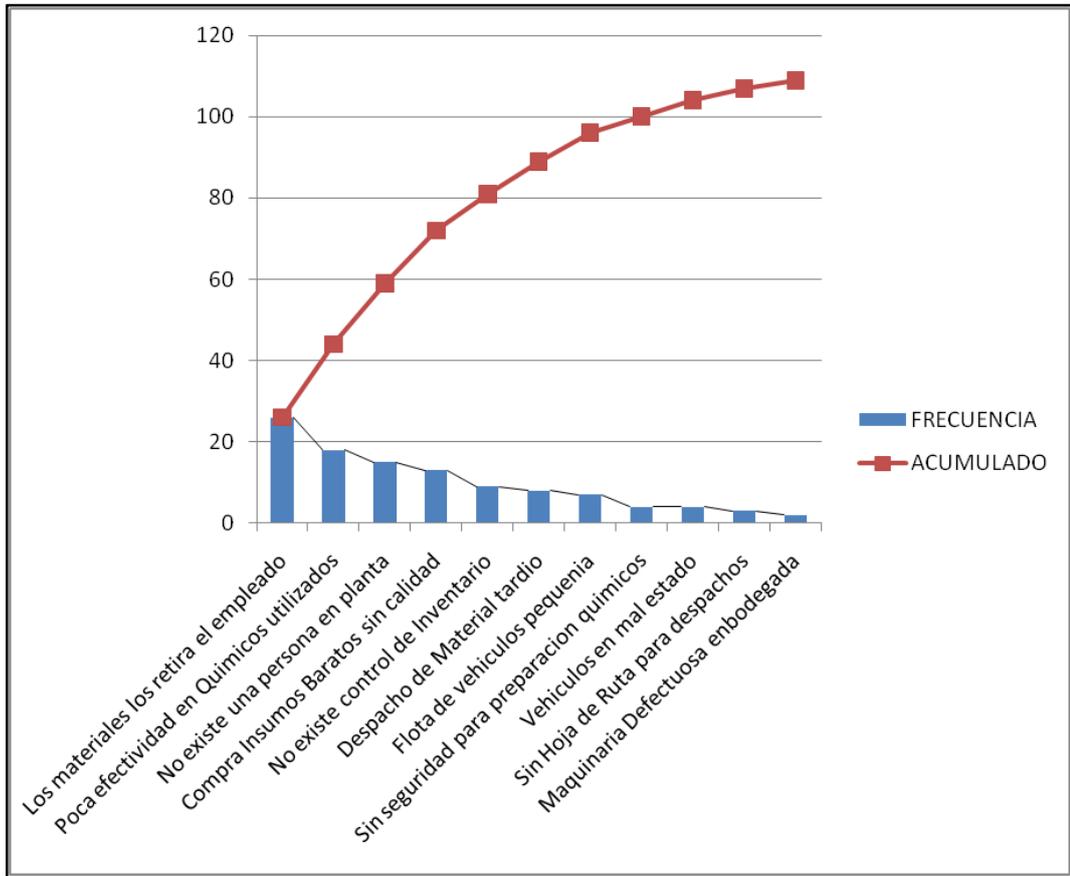
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

PROBLEMAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	%
Los materiales los retira el empleado	26	26	23.85%
Poca efectividad en químicos utilizados	18	44	16.51%
No existe una persona en planta	15	59	13.76%
Compra insumos baratos sin calidad	13	72	11.93%
No existe control de Inventario	9	81	8.26%
Despacho de material tardío	8	89	7.34%
Flota de vehículos pequeña	7	96	6.42%
Sin seguridad para preparación químicos	4	100	3.67%
Vehículos en mal estado	4	104	3.67%
Sin hoja de ruta para despachos	3	107	2.75%
Maquinaria defectuosa embodegada	2	109	1.83%

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

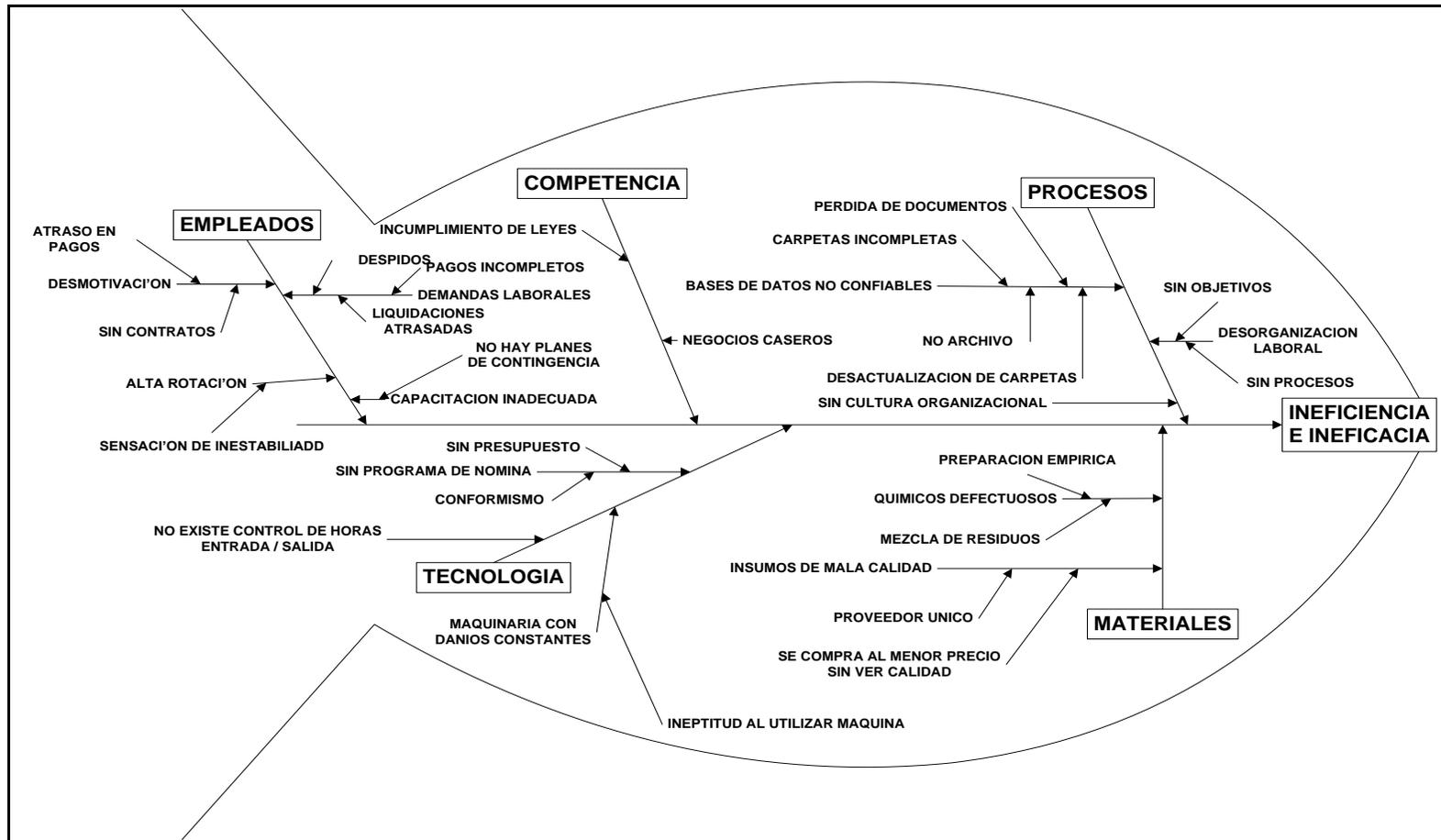
FIGURA 2

Diagrama de Pareto – Problemas en Departamento de Logística



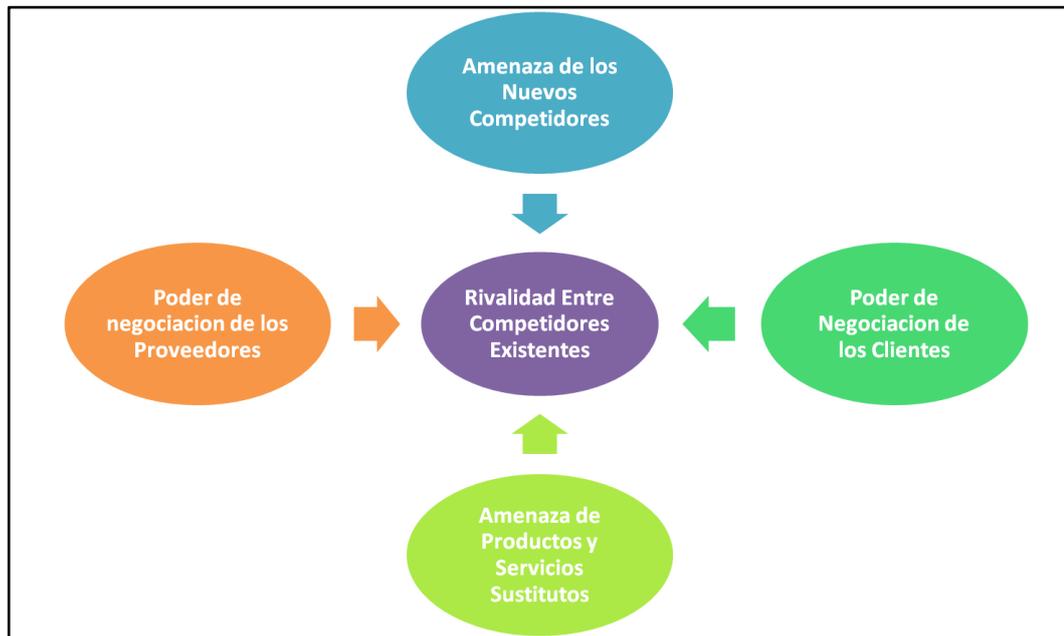
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 3 Diagrama de Ishikawa – Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 4
Análisis de Porter – Grupo Repcon



Fuente: PORTER, Michael; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors; 1980.

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación con clientes que denota Grupo Repcon en su comportamiento en el mercado se caracteriza por manejar un claro nicho empresarial a quien dirige sus ofertas y servicios, puesto que un servicio profesional se requiere para tales efectos velando el profesionalismo de por medio. Muchos clientes se enfocan en la calidad de procesos, la relación costo-beneficio que puede brindar la empresa contratista, facilidad de manejo de procedimientos, facultad para proveer los productos dentro de las instalaciones, logística, promoción y publicidad, así como altos parámetros en la relación de seguridad y salud ocupacional como industrial.

Los componentes anteriormente nombrados acceden a un comportamiento que no puede ser menor ya que los clientes en general poseen una fuerza que busca la excelencia para sobresalir entre sí, más aun cuando se trata de la contratación de una empresa de servicios complementarios, por lo que se dinamizan las fuerzas principales entre la calidad requerida en un estándar que no puede descender como se lo mencionó anteriormente y una relación entre el costo o precio del servicio que

enmarca la calidad que debe ser controlada por el cliente, así como parámetros puntuales de cumplimiento de contrato.

La ley en nuestro país procede a relaciones variantes entre lo que se concibe como servicios complementarios, siendo estos limpieza, mensajería, mantenimiento, reparaciones y demás, sin embargo penaliza la tercerización como tal, es por eso que el Mandato 8, constitucionalmente aprobado rechaza rotundamente una tercerización de servicios, por lo que se prohíbe un desgaste y abuso de los derechos de trabajadores, esto es conveniente nombrar a efectos de señalar que los costos son la variable que los clientes en la idiosincrasia ecuatoriana se prestan, ya que se encarece el servicio al ofrecer este tipo de trato justo al personal, procede este comentario al señalar la negligencia con la que la ley se veía afectada y por ende los trabajadores que al exigir sus derechos involucraron los intereses empresariales y del nicho de mercado contratante.

Los clientes así se segmentan en variables puntuales que pueden llegar a solicitar los requerimientos anteriormente nombrados a efectos de concebir calidad en sus servicios y que renombren a la empresa que representan, así son las Instituciones bancarias, empresas multinacionales, empresas internacionales, Fundaciones sin fines de lucro no gubernamentales y similares quienes conforman el nicho de mercado directo que se ubican en las principales ciudades y sectores céntricos de las capitales de provincia principales del país por tanto ahí se dedican las actividades principales que deben ser desarrolladas y crecidas en el marco institucional del grupo empresarial de Servicios Complementarios.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores son un aspecto importante que debe ser manejado con precaución señalando puntos que pueden viabilizar un convenio general entre sí en la búsqueda de un buen parámetro negociador sin embargo también se ve detenido por algunos cuellos de botella que pueden ser de gran preocupación en nuestro entorno como lo nombraremos a continuación.

El mercado de vendedores de productos químicos es bajo en cantidad puesto que estos en su mayoría no son de consumo masivo a excepción de ciertos productos que pueden serlo según su categoría, por lo demás no diferenciamos los productos entre

sí porque se busca la misma calidad entre productos y se relaciona directamente con los proveedores que prestan sus servicios y productos en oferta de mercado.

Los productos no son de consumo masivo y además pueden conducir riesgo si se mal utilizan o por lo demás se manifiestan como de cuidado, es así que deben tener un estándar de calidad alto con aspectos de control que deben ser apegados a normas que como clientes debemos exigir de acuerdo a normativas de seguridad y salud según el Decreto 2393; así se comprometen los productos y proveedores que no pueden ser rotados con ninguna facilidad, por tanto se requiere calificarlos y retenerlos como fijos y parte indirecta de la empresa, es difícil mostrar como el mercado no señala mucha participación de este comercio por lo demás se visualiza monopolios proveedores y participación mercantil de pocas empresas que acaparan este tipo de elementos, por tanto la facilidad de conseguir sustitutos o remplazo de proveedor es un área endeble en las empresas de este sector.

Es pertinente nombrar que no se puede diferenciar o encontrar de forma clara productos sustitutos puesto que una demanda crítica como esta, requiere aspectos firmes de posicionamiento y abarcamiento de mercado, por lo que su composición se manifiesta en la cantidad de compradores en base a nuestro nicho nombrado anteriormente. Por lo demás podemos denotar un claro manifiesto de lo que entendemos como seguridad y salud en la búsqueda de puntos generales como susceptibilidad de trabajadores a los productos que puede ser medido con variables médicas y así cuantificar el riesgo y cómo podemos disminuirlo además de una correcta logística prestada por los proveedores como hemos dispuesto en este trabajo.

Amenaza de nuevos entrantes

Un indicador para evaluar los nuevos entrantes a la competencia es la cantidad actual de empresas que participan de estos servicios, es así que podemos denotar un bajo número de negocios de servicios complementarios, aducimos esto a que los clientes que solicitan este tipo de servicios se comportan con exigencia elevadas y califican a sus proveedores antes de poder brindar u ofertar siquiera un servicio, es así que queremos manifestar que estos aspectos se comprometen vez tras vez en lo que se concibe como calidad solicitada.

Las empresas que han entrado denotan falencias en su situación legal que puede comprometerse con el tiempo. Al ser difícil legalizarla, por tanto la calidad ofrecida es un parámetro de los procesos que profesionalmente son lanzados al público como categoría formal, así los nuevos entrantes tomarán mucho tiempo hasta alcanzar este estándar de posicionamiento en la mente de los clientes a quienes ofertamos este aspecto.

Otro aspecto importante que debemos dar es la inversión requerida que se ve comprometida y relacionada a un monto alto de capital para suplir la compra no solo de insumos sino los materiales y equipos de trabajo que pueden ser divididos en dos, sean estos los eléctricos que deben ser aptos para un trabajo arduo con categoría industrial con costes de mantenimiento y los variables como los de protección al empleado. Marcar estos aspectos además de nombrar los permisos legalmente solicitados como inversión en salud ocupacional provocan en conclusión una inmersión poco solicitada por parte de nuevos emprendedores que desean empezar una carrera en la rama de los negocios como tal.

Amenaza de productos sustitutos

Productos o servicios sustitutos en este caso son aspectos que se ven comprometidos por variables como las que han nombrado: Costos de inversión, legalidad, procedimientos de seguridad y salud, salud ocupacional, entre otros, por lo que no existen en si sustituciones que puedan amenazar este aspecto, las empresas de índole formal y tamaño grande a donde se encuentra enfocado nuestro segmento se facultan por procedimientos y regulaciones de alto nivel ya que no pueden comprometer sus inversiones en aspectos de alto nivel como son las inversiones en tanto se cataloguen como intelectuales, comerciales, infraestructura, logística y demás por lo que no se concibe el trato o negocio con aspectos informales que pretendan formar parte de este negocio al punto del cual nos referimos anteriormente, es así que nos place el posicionamiento dentro de las actividades que son el foco de nuestro crecimiento como empresa y faculta a nuestro servicio como confiable y de licito manejo de procedimientos, cuidado y profesionalismo en los puntos favorables que podemos ofertar a nuestros clientes.

Los productos sustitutos en cuanto a insumos no son un amenaza debido a que estos deben ser manejados con precaución y las empresas buscan un producto o servicio terminado y facultado para un amplio manejo de los procesos que se brindan, mas no aspectos que comprometan el acceso a sus propios puntos de defensa y de limpieza de sus instalaciones como tal.

Rivalidad entre los competidores

Esta si es una amenaza que debemos aseverar como fuerte, ya que no existen muchas empresas que puedan subir al nivel de como está concebida Grupo Repcon, sin embargo hay un poco índice de competencia, más para ganar participación, se convierte esta en un campo de batalla que se oferta y gana por el precio que se refiere además de un historial confiable de los procedimientos, por tanto se denota que las variables que entran a formar parte de este aspecto son:

- Calidad
- historial de servicio
- precio
- logística
- contingencias.

Estos son los parámetros que se comprometen siendo de rápida explicación empezaremos con la calidad que se muestre en el servicio, entendiendo a calidad como excelencia que se preste en el servicio y tiempo de ejecución del mismo, el historial se basa en cuál es su reporte en otros sitios donde se prestó el servicio.

El precio es un factor que es de flexibilidad comercial con vista al servicio prestado, muchos demandantes escogen la alternativa más barata a efectos de ganar un mejor comportamiento presupuestario.

La logística puede ganar la participación en relación a los aspectos concernientes a las eventualidades, los procesos, reparto de insumos puntuales que de la mano con el manejo de contingencias en aspectos de faltas, accidentes laborales y demás pueden ser manejados como puntos focales que distingan a empresas rivales.

Formulación del problema

¿Cuáles lineamientos deberían ser implementados en Grupo Repcon para mejorar las gestiones de los Departamentos de Recursos Humanos y Logística?

Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son los problemas actuales que se presentan en el departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Cuáles son los problemas actuales que se presentan en el departamento de Logística?
3. ¿Qué aspectos consideran los clientes necesarios para un buen desempeño de Grupo Repcon como empresa de servicios complementarios?
4. ¿Qué procesos de la empresa presentan una mayor falencia y requieren de una reestructuración inmediata?
5. ¿Cuál es el impacto que ha tenido Grupo Repcon durante su trayectoria por el mal manejo de sus procesos?
6. ¿Cumple Grupo Repcon con todos los requisitos que disponen las leyes ecuatorianas?
7. ¿Cómo se administra la gestión del personal y cuáles son las debilidades de esa gestión?
8. ¿Cómo se preparan los productos químicos que la empresa utiliza?
9. ¿Quién es el responsable de preparar los productos químicos y cuáles son sus medidas de seguridad en su utilización?
10. ¿Cómo es el proceso de distribución de los diferentes insumos y maquinarias hacia los clientes y que proceso siguen?
11. ¿La empresa tiene algún método para retroalimentar sus procesos y buscar una mejora?

Justificación

La razón principal para el desarrollo de este tema es la falta de interés que tienen las empresas en mejorar sus procesos, la mayor parte de las empresas busca hacer lo que ha venido desarrollando por años mientras que nuevas empresas con mejores planes entran a competir al mercado.

Grupo Repcon es una empresa reconocida dentro del área de limpieza, y es por esa razón que sus procesos deben ser llevados de una mejor manera con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes y servir de modelo para las demás empresa. Una vez concluida esta tesis, el beneficiario directo será la empresa Grupo Repcon ya que inmediatamente podrán poner en marcha los cambios sugeridos y a la vez podrán construir un Manual de Calidad donde se encuentren los procesos que deben seguir y la forma de realizar su trabajo. Es el punto de partida hacia la mejora continua y al mismo tiempo a conseguir una Norma INEN o ISO de acuerdo a los lineamientos que tenga la Alta Gerencia.

En segunda instancia los empleados se sentirán mucho más a gusto y seguros de que trabajan en una empresa sobresaliente y que se preocupa del bienestar de ellos ante cualquier cosa; con una mejora en los procesos se podrán implementar medidas preventivas ante posibles riesgos y brindarles la seguridad que ellos necesitan al desempeñar sus funciones.

Por último, los clientes serán quienes más noten los cambios ya que disminuirán notablemente las quejas y los reclamos que actualmente presentan; esto les aliviará la carga laboral y les dará mayor tiempo para enfocarse en sus actividades diarias propias.

Objetivos

Principal

Desarrollar una reestructuración que ayude a mejorar la gestión de los Departamentos de Recursos Humanos y Logística de la empresa Grupo Repcon para que la empresa sea productiva.

Secundarios

1. Indagar la situación actual de los procesos de la empresa y determinar sus principales debilidades para a través de esta tesis poder mejorar cada uno de ellos con el fin de que la empresa pueda implementarlos para brindar un mejor servicio a sus clientes.
2. Establecer los aspectos principales en que los clientes se basan para medir la eficiencia de una empresa para determinar los lineamientos a seguir con el fin de satisfacer las expectativas actuales del cliente.
3. Investigar los parámetros legales que la empresa debe cumplir con el fin de que no tenga en un futuro complicaciones por incumplir las leyes.
4. Averiguar sobre las composiciones químicas de los materiales utilizados y establecer una fórmula que estandarice la producción de cada uno de los químicos con el fin de evitar daños en los bienes que son estos aplicados o a su vez que no generen el provecho que de ellos se busca.
5. Conocer a fondo cuales han sido las consecuencias que se han presentado dentro de la empresa por el mal manejo de los procesos para crear un esquema de trabajo donde la Alta Gerencia pueda medir la gestión y como va esta generándose mensualmente para que así pueda tomar decisiones oportunas.
6. Determinar un modelo de auditoría sencilla que permita a la empresa notar con claridad si ha tenido alguna falla y aplicar los correctivos necesarios en el lugar y la persona que se desvió del proceso con el fin de crear una cultura emprendida al cambio y manejo de los buenos procesos.
7. Instaurar las políticas de calidad, responsabilidades, obligaciones y funciones de cada persona dentro de la empresa, organizarlos y distribuirlos de forma equitativa para los empleados actuales de la empresa con el propósito de no centralizar los procesos y a la vez crear planes de contingencia ante posibles eventualidades para que el procesos nunca se detenga.
8. Crear un libro de procesos donde se vayan registrando cada acontecimiento que tenga la empresa con el fin de que todos tengan acceso a la misma, sepan el estado de cada proceso, puedan encontrar fácilmente cualquier información, no sea indispensable una persona.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

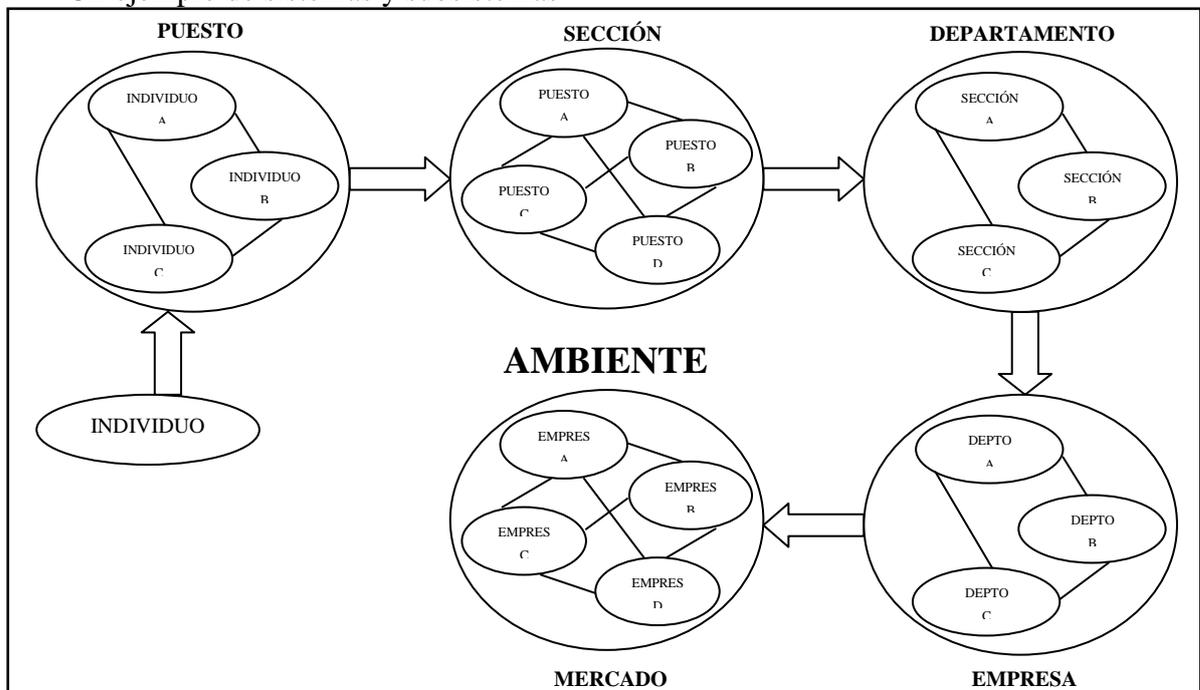
1.1. Recursos Humanos

La palabra de “Recursos Humanos” se representa a las personas que forman parte de una organización y la misma que necesita de recursos financieros, materiales y tecnológicos. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

Un departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social.

La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones.

FIGURA 5
Un ejemplo de sistemas y subsistemas



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Interacción entre personas y empresas

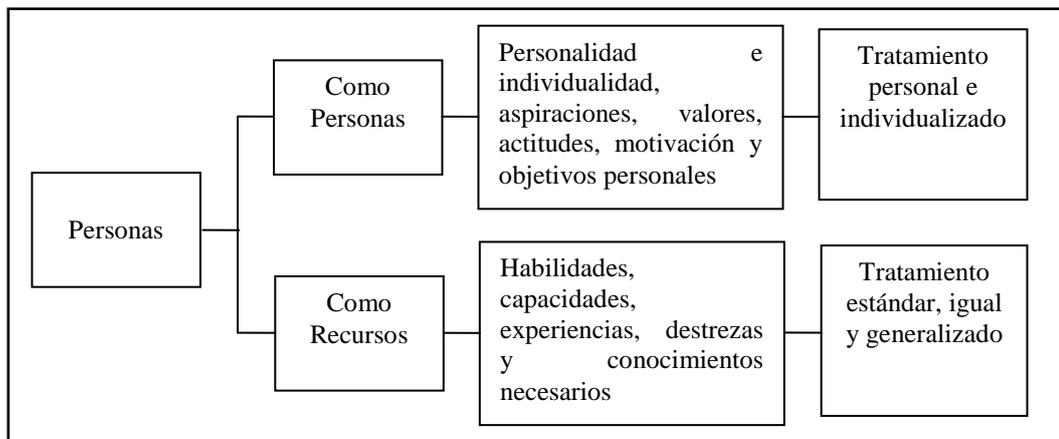
“Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen.” (Chiavenato, 2009, pág. 43)

El estudio de las empresas es un punto básico especialmente de la ARH¹, sin empresas ni personas no habría ARH. En esta última hay 2 vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La Administración de Recursos Humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma destroza con la tradición de tratarlas como simples medios de producción.

FIGURA 6

Personas como personas y personas como recursos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano; 2009.

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

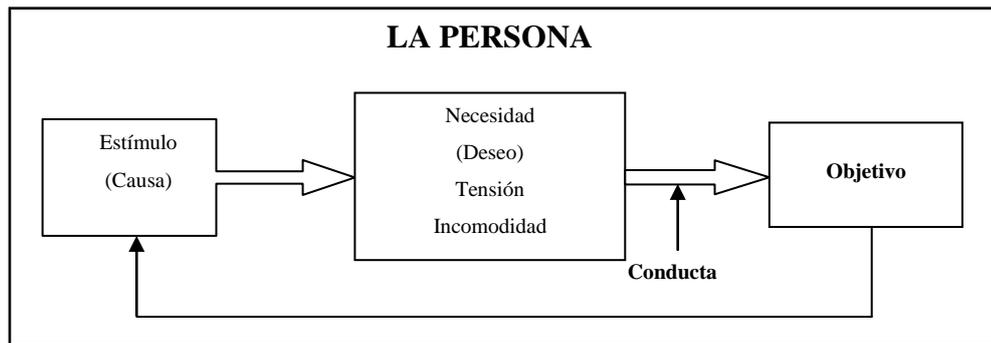
1.1.1. Motivación

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. “De manera general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una

¹ Administración de Recursos Humanos

determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.” (Kast, 1970, pág. 245)

FIGURA 7
Modelo básico de motivación



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano; 2009.

La Motivación es el recurso que nace producto de una necesidad insatisfecha, es decir que es el énfasis humano impuesto sobre ciertas acciones para satisfacer la necesidad mencionada con anterioridad.

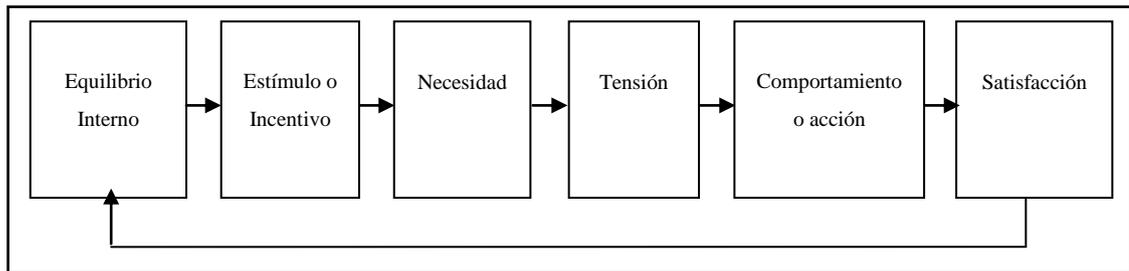
“Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo”. (Woolfolk, 2006)

1.1.1.1. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional inicia con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.

FIGURA 8

Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano; 2009.

1.1.1.2. Clima organizacional

El concepto de motivación a nivel individual conduce al clima organizacional a nivel de la organización. “Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional” (Chiavenato, 2009, pág. 58).

En las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados; el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

1.1.2. Concepto de gestión del Talento Humano

Son también conocidos por sus siglas ARH respectivamente consiste en la planeación, planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente de los colaboradores de la organización, así estos alcanzan los objetivos individuales y colectivos a través de un bien común llamado empresa (Werther Jr., 2000)

Es así que la ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de empleados y las organizaciones.

1.1.2.1. Objetivos de la gestión del Talento Humano

Las personas son el pilar principal de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más pendiente de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el ROI² de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

1. Análisis y descripción de cargos
2. diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados
9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal
11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. relaciones con empleados y relaciones sindicales.

² Return on Investments – Retorno sobre la inversión

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos:

FIGURA 9

Los seis procesos de Gestión del Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano; 2009.

Todos estos pasos están relacionados entre sí, de manera que se entrelazan y se intervienen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal.

1.1.3. Subsistema de admisión de personas

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de satisfacer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

1.1.3.1. Mercado de Recursos Humanos y Mercado Laboral

La palabra mercado presenta tres aspectos:

- Una dimensión de espacio, de área física, geográfica o territorial. Localidades diferentes realizan mercados diferentes.
- Una dimensión de tiempo. En épocas diferentes un mismo mercado puede presentar características diferentes.
- Una dimensión de oferta y demanda. Cada mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo.

En término de suministro de talento humano, existen dos tipos de mercados bien diferentes aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

1. Mercado laboral

No es otra cosa que el lugar físico, virtual de diversas índoles donde concurren la demanda y la oferta de trabajo, es notoria la concurrencia de mercados anexos como el financiero, inmobiliario y demás donde en realidad a más de buscar la satisfacción de la necesidad laboral se genera la libertad de este género para la búsqueda y concepción de este parámetro (Chen, 1998).

Existen tres posibles situaciones del mercado de trabajo, las cuales a continuación se detallan:

a. ***Oferta mayor que demanda:*** hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a las organizaciones las siguientes consecuencias:

- Elevadas inversiones en reclutamiento
- criterios de selección más flexibles y menos rigurosos
- elevadas inversiones en capacitaciones del personal
- ofertas salariales más seductoras, lo que ocasiona distorsiones en la política salarial de la organización
- elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente
- énfasis en el reclutamiento interno
- fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos
- los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso.

Las consecuencias para los candidatos son:

- Exceso de oportunidades de empleo
- los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan los mejores cargos, salarios, etc.
- aumenta la rotación ya que las personas se predisponen a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores
- las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir aumentos salariales, mejores beneficios sociales, etc.

b. ***Oferta igual a la demanda:*** situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.

c. **Oferta igual a la demanda:** situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esto causa a la organización las siguientes consecuencias:

- Bajas inversiones en reclutamiento
- criterios de selección más rígidos y rigurosos
- bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar candidatos ya capacitados
- pueden hacer ofertas salariales más bajas
- bajas inversiones en beneficios sociales
- énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano
- no hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos
- los recursos humanos se concierten en un recurso fácil y abundante que no requiere atención especial.

Consecuencias para los candidatos:

- Escasez de vacantes
- compiten entre sí por las pocas vacantes que surgen
- buscan afianzarse en las organizaciones
- se vuelven más disciplinados y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse.

2. Mercado de recursos humanos

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo.

Son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando son capaces de llenarlas satisfactoriamente.

El mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización o por regiones del país.

El mercado de recursos humanos actúa como espejo del mercado de trabajo: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Los dos son sistemas en constante interrelación: la salida de uno es la entrada del otro y viceversa.

Hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999)

1.1.3.2. Modelos de planeación

Es un proceso de decisión respecto de las personas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un ciclo.

Algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta.

- **Con base en la demanda estimada del producto:** este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.
- **Con base en grupos o segmentos:** está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:
 - Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
 - determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico
 - determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
 - proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
 - proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente.

- **Con base en la rotación:** intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc.
- **Integrado:** el planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras.

El planeamiento de recursos humanos debe considerar la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, es un modelo sistémico y total de planeamiento de recursos humanos.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos
- Situaciones del mercado de recursos humanos
- Rotación del personal
- Ausentismo

1.1.3.3. Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. (Bohlander, 2008, pág. 89)

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático capaces de auto-regularse mediante comparaciones entre los, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumentar notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

El índice de rotación del personal

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 137)

$$\text{Índice de Rotación del Personal} = \frac{\frac{A + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A= Admisión de Personal

S= Separación del personal

PE= Personal Empleado promedio en el periodo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

“Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas solo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

1.1.3.4. Ausentismo

Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo, este factor debe tratar de reducirse al máximo puesto que en sí mismo es una muestra de pérdida de productividad. (Arias Galicia, 2006)

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Entre las principales causas están:

- Enfermedad comprobada
- enfermedad no comprobada
- diversas razones de carácter familiar
- tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- faltas voluntarias por motivos personales
- dificultades y problemas financieros
- problemas de transportes
- baja motivación para trabajar
- escasa supervisión de la jefatura
- políticas inadecuadas de la organización.

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal.

Cálculo del índice de ausentismo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 145)

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{Total Personas}}{\text{Horas Perdidas}}}{\frac{\text{Total Personas}}{\text{Horas Trabajadas}}} \times 100$$

Este índice abarca los tiempos perdidos por ausencias de medios tiempos, retrasos, faltas; por lo que es de mayor utilidad para una organización. Del mismo modo, se

emplea para calcular este índice de manera diaria, semanal, mensual, etc.; de manera que ayude a un mejor control y monitoreo para tomar decisiones oportunas.

1.1.3.5. Reclutamiento de personal

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. investigación externa del mercado
3. definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

Investigación interna de las necesidades

ES definir lo que la organización necesita tanto el corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita incorporar de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento.

La investigación interna no es esporádica, al contrario, es continua; que debe incluir todas las áreas y niveles organizacionales para que fijen sus necesidades de personal, así como el perfil y las características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 150)

La planeación de personal no siempre es necesidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

En esta oportunidad se tomará únicamente el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio y el modelo basado en el flujo de personal. Estos corresponden a la necesidad de la compañía en cuanto a la contratación por reemplazo o por un nuevo contrato.

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del servicio. La relación entre estas variables (personas – demanda de servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad de recursos financieros y de personas en la organización.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración ciertos posibles imprevistos como: estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, etc. (Valdez, 2005)

2. Modelo basado en el flujo del personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia afuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo (entradas-salidas-promociones-transferencias) permiten a corto plazo una predicción de las necesidades de personal. (Valdez, 2005)

Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de Recursos Humanos con el objetivo de segmentarlo y diferenciarlo para su análisis, para posteriormente abordarlo.

Pro segmentación se entiende a la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica.

La forma de abordar el mercado de Recursos Humanos siempre tiene un problema, el cual es identificar plenamente las fuentes proveedoras de Recursos Humanos. Estas fuentes son los blancos específicos a los cuales debemos prestar atención para aplicar las técnicas de reclutamiento.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento elevando la proporción de candidatos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento.

1.1.3.6. El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material). Esto también se visualiza como la atracción de candidatos idóneos para un puesto específico que necesita virtudes cercanas a las competencias anexas a este. (Díaz Bretones, 2003)

1.1.3.7. Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.
- Cuando se maneja de manera incorrecta puede conducir al “principio de Peter”: las empresas, al promover innecesariamente a sus empleados, los

llevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento externo

Cuando existe una vacante en una organización, esta intenta llenarla con personas extrañas que no tienen relación o cercanía alguna con los personeros de la misma. Principalmente incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada.

Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.

- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La mayor parte de las veces, estas técnicas se utilizan en conjunto.

Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica que se aplique.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial

1.1.3.8. Fundamentos de la Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El *reclutamiento* tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la *selección* es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Busca solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: *las exigencias del cargo y las características de los candidatos*. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff.

A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- **Modelo de selección:** hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.
- **Modelo de clasificación:** hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

1.1.3.9. Bases para la Selección de Personas

1. Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o perfil de cargo, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

2. Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **La Fuente:** El Candidato.
- **El Transmisor:** El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- **El Canal:** En la entrevista hay al menos dos (las palabras y los gestos).
- **El Instrumento para descifrar:** Los Receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- **El Destino:** A quien se pretende transmitir el mensaje

Entrevistar es probablemente, el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad, puesto que los trucos o los distintos puntos que hacen de sí un comportamiento entre los tratantes se hace apremiante.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

a. Preparación

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista.
- El método para alcanzar los objetivos de la entrevista.
- La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado.

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

b. *Ambiente*

Puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista deber ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficiente sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

c. *Desarrollo de la entrevista*

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente.

Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. Existen 2 tipos de entrevista:

- **DIRIGIDA:** cuando el entrevistador sigue un desarrollo establecido previamente. Este proceso es sencillo, fácil y rápido.
- **LIBRE:** o no dirigida hay un derrotero preestablecido.

La entrevista dirigida es criticada ya que restringe y limita la actuación del entrevistador, mientras que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

d. Terminación de la entrevista

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e. Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.

Pruebas de Conocimiento o de Habilidades

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como la prueba se aplica pueden ser:

- a) Orales
- b) Escritas
- c) De relación

Según el área de conocimiento pueden ser:

- a) **Generales:** cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales
- b) **Específicas:** cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo.

Según la manera como se elaboran las pruebas escritas, pueden ser:

- a) **Tradicionales:** son de tipo expositivo, miden la profundidad del conocimiento. No exige de planificación. Su evaluación y corrección es lenta.
- b) **Objetivas:** Son de aplicación, evaluación y corrección rápida y fácil. Requieren planeación para realizarlas. Miden la extensión y profundidad del conocimiento.
- c) **Mixtas:** se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

Diseño de pruebas

Pasos a seguir:

- a) Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación.
- b) Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- c) Analizar las áreas que deben examinarse.
- d) Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- e) Elaboración de los ítems.
- f) Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad
- g) Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)

- h) Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- i) Elaborar las normas de aplicación
- j) La impresión debe ser nítida, correcta y organizada

Test Psicológicos

“En esencia, la prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta”. (Anastasi, 1998, pág. 4)

HABILIDAD = APTITUD + CAPACIDAD

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Test de personalidad

Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan **genéricas** cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y **específica** cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

Técnicas de simulación

El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

1.1.3.10. El Proceso De Selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se emplean más de una. Entre las principales se encuentran:

1. **Selección de una sola etapa:** las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
2. **Selección secuencial en dos etapas:** permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
3. **Selección secuencial entre etapas:** incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

1.1.3.11. Evaluación y control de los resultados

Algunas medidas de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección son:

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- Costo por admisión
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- Total de admisiones
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- Calidad por fuente
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas y aumento de la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- Acoplamiento del hombre al cargo y satisfacción con el empleo
- Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano

- Reducción de la rotación del personal
- Mayor rendimiento y productividad
- Mejoramiento en las relaciones humanas
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender.

Una de las maneras de evaluar el rendimiento del proceso de selección es utilizar el cociente de selección (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 190):

$$\text{Coeficiente Selección} = \frac{\# \text{ Candidatos Admitidos}}{\# \text{ Candidatos Examinados}} \times 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

1.1.4. Subsistema de aplicación de personas

Después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño.

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles.

La empresa no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados, y es necesario que se transmitan con claridad a todos los trabajadores.

1.1.4.1. Diseño de cargos

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

Concepto de diseño del cargo

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo a base de una estructuración para mejorar la satisfacción de los colaboradores. (Arias Galicia, 2006)

Diseñar un cargo implica:

1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
3. Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

En general, el diseño de los cargos en una empresa se encargan algunos organismos de ingeniería industrial o de organización y métodos. Los cargos de las áreas administrativas, financiera y mercadológica son diseñados generalmente por la gerencia respectiva.

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

1.1.4.2. Modelos de diseño de los cargos

El diseño de cargos es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos:

a) **Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de los Cargos**

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): *los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas*. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia.
- Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, que reduzcan las acciones innecesarias.
- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionados con la tarea ejecutada.

La idea de este enfoque clásico es clara: el trabajador y su cargo son tratados como máquinas. Se desarrolla el concepto de la línea de montaje.

Cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior. La administración científica habla que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y con ello maximizar la eficacia de cargos. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. (Emilio, 2008)

CUADRO 5

Ventajas de modelo de diseño de cargos clásico

VENTAJAS ESPERADAS	RESULTADOS REALES
<ul style="list-style-type: none">• Funciones que implican los cargos pueden aprenderse rápidamente, lo que requiere poco entrenamiento.• Los cargos pueden ser ocupados por personas no capacitadas pero que están disponibles y con bajos salarios.• Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto, debido a las pocas habilidades que se requieren y a la facilidad de entrenamiento.• Los trabajadores no se sienten físicamente cansados debido a la mecanización.• El establecimiento de patrones permite mayor facilidad en el control de la calidad; también se minimiza la probabilidad de error.• La mecanización hace que pueda proveerse la producción.• La administración ejerce el control sobre los trabajadores en tal grado que pueden ser supervisados mediante la observación.	<ul style="list-style-type: none">• Los ahorros en el costo de entrenamiento no llegan a materializarse por causa de la elevada rotación de personal.• Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales.• Debido al trabajo en línea de montaje y a su naturaleza insatisfactoria, es necesario pagar altos salarios para que las personas acepten los cargos en línea.• Debido a la falta de compromiso de los trabajadores ocurren substanciales problemas de calidad.• Debido a la rotación del personal se elevan los costos de reclutamiento y selección de los trabajadores.• Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, México D.F., 2009.

b) Modelo humanista de las relaciones humanas

El diseño de cargo no difiere mucho del modelo clásico. El modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña. La persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y de aumentar la moral del personal. No es otra cosa que los inicios del Liderazgo en función. El superior debe organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promover una atmósfera amigable y cooperativa, independientemente de la condición de trabajo, y minimizar los roces entre los empleados.

c) **Modelo Situacional**

El administrador debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados de su departamento, a la vez que les proporciona oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. El administrador no sólo debe consultar a sus subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación, de consideración y de importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento.

El cargo debe diseñarse para que reúna cuatro dimensiones profundas:

- Variedad
- Autonomía
- Identificación con la tarea
- Retroalimentación

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño de un cargo, mayor será la satisfacción del ocupante en relación con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor será su productividad.

Los métodos: tradicional y humanística, disponen que el cargo debe proyectarse para un ambiente estable.

En el método de recursos humanos, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas. Este crecimiento individual se considera como una inversión de capital que debe ser recuperado por la organización. El modelo de recursos humanos hace énfasis en la autodirección y el autocontrol, y refleja la aceptación de los cambios y de los nuevos desafíos.

El diseño de cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas u objetivos, sobre todo cuando el ambiente es turbulento y los cambios en los objetivos y en la tecnología son frecuentes.

El problema de la satisfacción intrínseca en el cargo

Hay tres condiciones básicas que hacen que un cargo contenga factores motivacionales o que causen satisfacción:

1. Que el individuo se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea.
2. Que el trabajo que se realiza tenga bastante significación para su individuo.
3. Si las dos condiciones anteriores están presentes, el empleado estará apto para recompensarse por su buen desempeño mediante la Retroalimentación que puede venir de la labor que realiza o de algún otro empleado.

Enriquecimiento de los cargos

Para que un cargo presente retos constantes, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. McGregor había definido ya un concepto ligeramente diferente de ampliación del cargo como medio para llevar significación al trabajo e innovación, para poder animar la aceptación de responsabilidad de los niveles inferiores de la organización, además de ofrecer oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Para Herzberg, el enriquecimiento del cargo consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral (adición de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (adición de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado).

Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes. Lo que se espera del enriquecimiento del cargo no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados, sino también un aumento de productividad y una reducción de la rotación y el ausentismo.

Hay muchos factores implícitos en el tema, pero el principal es que si la organización no está suficientemente madura y concientizada para poner en marcha un programa sincero y auténtico de enriquecimiento de cargos, es mejor no intentarlo.

Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad.

Queremos enfatizar este punto: *“La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal”* (French, 1996, pág. 375)

El desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo.

1.1.4.3. Descripción y análisis de cargos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.

- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

1.1.4.4. Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

1.1.4.5. Análisis de cargos

Una vez que tenemos el contenido de un cargo determinado llegamos a definir la naturaleza del mismo de la mano de los descriptores y especificaciones puntuales del mismo, conllevaremos un panorama lleno de las necesidades actuales de la empresa. (Richard, 2007)

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

1.1.4.6. Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos Intelectuales
2. Requisitos Físicos
3. Responsabilidades Implícitas
4. Condiciones de Trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidades.
- Complejidad física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- Supervisión de personal.
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.
- Contactos internos o externos.
- Información confidencial.

Condiciones de trabajo: son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, que puede hacerlo desagradable, molesto o riesgoso, exigiendo al empleado una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento, es un aspecto de alta importancia que denota la OIT³ y la OMS⁴.

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos.

³ Organización Internacional del Trabajo.

⁴ Organización Mundial de la Salud.

1.1.4.7. Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.

Método del cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

Método de la entrevista

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas

tareas que comprende el cargo, y de los porque y cuando. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empelado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.

La participación del analista y del ocupante es activa.

Métodos mixtos

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor

1.1.4.8. Etapas del análisis de cargos

Etapa de planeación

Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de cargos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de cargos de la empresa:

1. Determinación de los cargos que van a describirse
2. Elaboración del organigrama de cargos
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis
4. Elección del método o métodos de análisis que vaya a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:

- a) *Criterio de universalidad*: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.
 - b) *Criterio de discriminación*: los factores de especificación deben variar según el cargo.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.
 7. Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, o 6.

Etapas de preparación

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente.
4. Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación.

Etapas de ejecución

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación.

1.1.4.9. Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

El principal punto a resaltar es que con esto podremos visualizar los aspectos que realmente conllevan a un desarrollo sostenible de los cargos y los diferentes puntos que denotan un crecimiento profesional y personal en el Talento Humano que poseemos como desarrolladores de gestión (Werther Jr., 2000)

1.1.4.10. Evaluación del desempeño

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

1.1.4.11. Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

El gerente

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff.

El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber heterogeneidad de objetivos
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Comité de evaluación

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empleados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación.

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión.

Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

1.1.4.12. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común

acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
2. Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

El tema principal es que el evaluado comprenda que esto no es una obligación sino una parte de un TODO empresarial que busca el desarrollo de si, apoyándonos en las preguntas de rigor: ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Cuándo? (Werther Jr., 2000, pág. 231)

1. Adecuación del individuo al cargo;
2. Entrenamiento;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
6. Auto-perfeccionamiento del empleado;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano
2. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

1.1.4.13. Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad. (Werther Jr., 2000, pág. 232)

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

Beneficios para el subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo

1.1.4.14. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

1.1.4.14.1. Método de las escalas gráficas

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Ventajas del método de las escalas gráficas

- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

1.1.4.14.2. Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultado ya que se evitan las influencias personales.

Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencia subjetivas y personales;
- Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

Desventajas del método de elección forzada

- Su elaboración e implementación son complejas;
- Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información;
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc.;
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

1.1.4.14.3. Método de investigación de campo

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

Características del método de investigación de campo

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. Este tipo de investigación se basa netamente en la realidad de un panorama laboral entendiéndose así a la condición del colaborador ante su posición y funciones. (Sabino, 1992)

Ventajas del método de investigación de campo

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal;
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos;
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
- Es el método más completo de evaluación.

Con una correcta tipología encontraremos resultados apegados a la realidad en virtud de la premura empresarial de un diagnóstico propio. (Pérez, 2004)

Desventajas del método de investigación de campo

- Tiene elevado costo operacional;
- Hay retardo en el procesamiento.

1.1.4.14.4. Método de incidentes críticos

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

1.1.4.14.5. Método de comparación por pares

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

1.1.4.14.6. Métodos de frases descriptivas

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

1.1.4.14.7. Método de autoevaluación

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

1.1.4.14.8. Método de evaluación de resultados

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

1.1.4.14.9. Métodos mixtos

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

1.1.5. Compensación de personas

“Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio”, siempre apelando al mayor beneficio para las partes y que coadyuven en sí mismas en lo que respecta a la vida empresarial. (Humanos, 2007)

1.1.5.1. Recompensas y castigos

El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

El sistema de castigos incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan; o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

La mayor parte de las empresas adopta dos tipos de recompensas:

- a) Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos (directores y gerentes), este criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.
- b) Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos.

Pueden incluirse otros dos tipos de recompensas:

- a) Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En este caso, las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.

- b) Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

Un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución de las metas de la organización para la cual trabaja, sino también en función de su contribución a las otras dos actividades esenciales en la organización: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que lo rodea.

La filosofía recomendada en un sistema de recompensas y castigo debe fundamentarse en los siguientes principios:

1. Retroalimentación: refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Concatenación de las recompensas y de los castigos con los resultados esperados.
3. Concatenación de las recompensas y de los castigos con una concepción amplia del cargo.

Con base en el concepto de Skinner, según el cual “el comportamiento está determinado por sus consecuencias”, los principios del refuerzo positivo se fundamentan en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas.
2. Las recompensas ofrecidas sirven para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.

Infortunadamente, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. Cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño.

La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o la

tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones.

1.1.5.2. Teoría de la inequidad

Las personas y las organizaciones están inmersas en un sistema de relaciones de intercambio: las personas hacen contribuciones a la organización, y de ésta reciben incentivos o recompensas. Las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando los dos miembros de la ecuación son equivalentes, se da una situación de equidad. Cuando ocurre equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales, se presenta una situación de inequidad. Cuando hay inequidad la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad.

Si el salario está muy por debajo, genera disgusto; y si está muy por encima, ocasiona culpa. En tal situación de tensión, el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar.

1.1.5.3. Compensación y productividad

El problema está en establecer el peso de la responsabilidad en cada tarea ejecutada, lo cual puede hacerse determinando el período máximo durante el cual el subordinado puede realizar su trabajo – bajo su propio arbitrio e iniciativa- que el superior le asignó, sin que esos elementos sean sometidos a la evaluación del superior: este tiempo se denomina lapso de arbitrio.

La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensa financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

1.1.5.4. Concepto de administración de salarios

En una organización, cada cargo tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

- a) Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- b) Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

La información podemos refrendarla de forma interna o externa más siempre esta generada en función de la búsqueda de colaboradores satisfechos que brinden mejores resultados a través de su retención en la organización, esto se concibe como Carrera Empresarial. (Duarte, 2012)

1.1.5.5. Investigación salarial

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios en relación con el mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad. En consecuencia, la empresa podrá:

- a) Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado
- b) Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas
- c) Promover su propia investigación salarial

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

- a) Cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia)
- b) Cuáles son las compañías participantes
- c) Cuál es el período estudiado o investigado (periodicidad)

1.1.5.6. Planes de beneficios sociales

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento de personal.

La remuneración directa – el salario- es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta – servicios y beneficios sociales- es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han

desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, empleados por horas, etc.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente.

1.1.5.7. Orígenes de los beneficios sociales

Los orígenes y el crecimiento de los planes de servicios y beneficios sociales se deben a los siguientes factores:

1. Actitud del empleado en cuanto a beneficios sociales
2. Exigencias de los sindicatos
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno
4. Competencia entre las empresas en la disputa por los recursos humanos, ya sea para atraerlos o para mantenerlos
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios
6. Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explorar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias

Se orientaron un principio hacia una perspectiva paternalista y limitada, justificada por la preocupación de retener la fuerza laboral y disminuir la rotación de personal. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

1.1.5.8. Tipos de beneficios sociales

Los planes de beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado a tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.).
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.).

3. Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.).

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. En cuanto a sus exigencias. Los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.
 - a. **Beneficios legales.** Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: Prima anual / Vacaciones / Pensión / Seguro de accidentes de trabajo / Auxilio por enfermedad / Subsidio familiar / Salario por maternidad / Horas extras / Recargo por trabajo nocturno, etc.
 - b. **Beneficios voluntarios.** Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen: Bonificaciones / Seguro de vida colectivo / Restaurante / Transporte / Préstamos / Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio / Complementación de la pensión, etc.
2. En cuanto a su naturaleza. Los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.
 - a. **Beneficios monetarios.** Concedidos en dinero a través de la nómina: Prima anual / Vacaciones / Pensión / Complementación de la pensión / Bonificaciones / Planes de préstamos / Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causas de enfermedad / Reembolso o subsidio de medicamentos, etc.
 - b. **Beneficios no monetarios.** Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios: Servicio de restaurante / Asistencia médico-hospitalaria y odontológica / Servicio social y consejería / club o asociación recreativa / Seguro de vida colectivo / Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa / Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina, etc.

3. En cuanto a los objetivos. En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

- a. **Planes asistenciales.** Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen: Asistencia médico-hospitalaria / Asistencia odontológica / Asistencia financiera mediante préstamos / Servicio social / Complementación de pensión / Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad / Seguro de vida colectivo / Seguro de accidentes personales, etc.
- b. **Planes recreativos.** Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: Asociación recreativa o club / Áreas de descanso en los intervalos de trabajo / Música ambiental / Actividades deportivas / Paseos y excursiones programadas, etc.
- c. **Planes supletorios.** Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen: Transporte o conducción del personal / Restaurante en el lugar de trabajo / Estacionamiento privado para los empleados / Horario móvil de trabajo / Cooperativa de productos alimenticios / Agencia bancaria en el lugar de trabajo, etc.

Los planes supletorios constituyen aquellas comodidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo.

Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece para atender un gran abanico de necesidades de los empleados.

1.1.5.9. Costos de los planes de beneficios sociales

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

- a) La remuneración monetaria total, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todos los demás beneficios recibidos en dinero.
- b) Programa total de beneficios traducido en su equivalencia salarial.

De aquí se deriva el hecho de que muchas investigaciones salariales incluyen también investigaciones de beneficios sociales y su proporción frente a los salarios investigados.

Una manera simple de evaluar y comparar un plan de beneficios para los empleados consiste en comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes que son más reales que las realizadas mediante la sola comparación entre los costos de los planes de beneficios de las diversas empresas que se pretende comparar, ya que estos costos varían enormemente, según la empresa, en función de variables como: número de empleados; nivel socioeconómico del personal; política salarial de la empresa; distribución del personal por edades; proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados; localización de la empresa; condiciones de infraestructura de la comunidad, etc.

1.1.5.10. Objetivos de un plan de beneficios sociales

Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad. Otro aspecto importante es su relativa disfunción cuando no son bien planeados ni administrados.

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo
- Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general

1.1.6. Desarrollo de personas

En todo tipo de organizaciones las personas (los seres humanos) se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo.

Los dos primeros estratos o sea el entrenamiento y el desarrollo de personal se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. O sea los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual en tanto que el estrato más amplio o sea el desarrollo organizacional aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones, es vital que tanto para el desarrollo de uno u otro exista la participación de los colaboradores en función de la interrelación con sus homólogos y con ello a través de diversas practicas obtener comunicación eficaz y toma de decisiones apropiadas y oportunas. (Cornejo, 1999)

1.1.6.1. Aprendizaje

La personalidad humana está constituida por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje).

El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimiento de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. Es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que tomo como base su experiencia. El aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido.

1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. Según la ley del efecto, la persona tiende a repetir el comportamiento que produce resultados o efectos positivos y a eliminar el comportamiento que no corresponde a las expectativas. Una recompensa obtenida de inmediato produce un aprendizaje más rápido que una recompensa retardada o aplazada.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. La recompensa estimula el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; por el contrario, si es pequeña, no atrae ni mantiene la atención de la persona.

3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje.
4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo al aprendizaje.
5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad. Si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido.
6. El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento. Aprender algo nuevo significa olvidar por supuesto algo viejo que existía en nuestra memoria.
7. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente. El proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más sencillos, inmediatos y concretos y encaminarse hacia los más complejos, mediatos y abstractos.

La excelencia del aprendizaje la medimos en la apertura mostrada hacia el crecimiento de esta filosofía “Aprender a Aprender” y por supuesto la eliminación de patrones antiguos de estancamiento en las áreas anexas al trabajo en sí. (Sambrano, 2001)

1.1.6.2. Evaluación de los procesos de desarrollo de las personas

Los procesos de desarrollo de las personas pueden evaluarse conforme al continuum ilustrado:

El desarrollo de personas puede ser:

Casual	Planeado
Aleatorio	Intencional
Reactivo	Proactivo
Visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Basado en la imposición	Basado en el consenso

El desarrollo es **casual** porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación, **aleatorio** porque el entrenamiento se dirige solo a unas cuantas personas de la organización escogidas al azar; **reactivo** porque se utiliza sólo para resolver problemas y carencias que ya existen; **de visión a corto plazo**, porque busca solucionar los problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro; **basado en la imposición** porque el entrenamiento se asigna e impone a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

El desarrollo es **planeado** porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro, **intencional** porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenta los cambios organizacionales; **proactivo** porque se orienta hacia delante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; **de visión a largo plazo** porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; **basado en el consenso**, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personal.

1.1.6.3. Entrenamiento y desarrollo de personal

La palabra entrenamiento tiene muchos significados y aplicaciones. Muchos autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo a la cual dividen en educación y entrenamiento.

El Entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la/ las personas para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

1.1.6.4. Conceptos y tipos de educación

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

La educación profesional, institucionalizada o no prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes pero perfectamente diferenciadas.

1. **Formación profesional.** Prepara al hombre para ejercer una profesión
2. **Perfeccionamiento o desarrollo profesional.** Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
3. **Entrenamiento.** Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función dentro de una organización.

1.1.6.5. Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El objetivo pactado en sí mismo es formar capacidades humanas que provean de aptitudes y desarrollo de virtudes no descubiertas en los colaboradores. (Armstrong, 1991)

1.1.6.6. Ciclo de entrenamiento

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a sí mismos y a su empresa.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas (Inputs)
- Procesamiento u operación
- Salidas (Outputs)
- Retroalimentación (Feedback)

En términos amplios el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas a saber:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnostico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades
3. Implementación y ejecución
4. Evaluación de resultados

1.1.7. Mantenimiento de personas

1.1.7.1. Higiene y seguridad en el trabajo

Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. Es así que el patrono tiene por obligación “cumplir las disposiciones del Decreto 2393. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de riesgos. Mantener en buen estado de servicio a las instalaciones, máquinas y herramientas. Entregar gratuitamente vestido adecuado para el trabajo. Efectuar reconocimientos médicos periódicos en actividades peligrosas.” (DECRETO EJECUTIVO 2393)

1.1.7.2. Higiene en el trabajo

Corresponde al grupo de normas adjuntas a procedimientos inclinados a la protección de la integridad física y mental del empleado, así se conseguirá una cultura de seguridad evitando incidentes y hasta accidentes producto de la negligencia en el tema. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general el siguiente contenido:

1. Un plan organizado. Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados. Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - a. Exámenes médicos de admisión
 - b. Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales

- c. Primeros auxilios
 - d. Eliminación y control de áreas insalubres
 - e. Registros médicos adecuados
 - f. Supervisión en cuanto a higiene y salud
 - g. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
 - h. Utilización de hospitales de buena categoría
 - i. Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo
3. Prevención de riesgos para la salud.
- a. Riesgos químicos
 - b. Riesgos físicos
 - c. Riesgos biológicos
4. Servicios adicionales, como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad; éstos incluyen:
- a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
 - b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografías, programas recreativos, conferencias, etc.
 - c. Verificaciones interdepartamentales –entre supervisores, médicos y ejecutivos- sobre señales de desajuste que implican cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
 - d. Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
 - e. Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o de jubilación.

1.1.7.3. Objetivos de la higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo o higiene industrial, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

1.1.7.4. Condiciones ambientales de trabajo

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- **Condiciones ambientales de trabajo.** Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- **Condiciones de tiempo.** Duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales.** Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

Iluminación

No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser suficiente
- b. Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos.

La distribución de luz puede ser:

- 1. Iluminación directa.
 - 2. Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa.
- c. Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones.

Ruido

El ruido se considera un sonido indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad, esto es un tema que pasa a nominarse como contaminación auditiva que causa más de un percance laboral por el exceso de sonido en una determinada zona. La intensidad del sonido se mide en decibelios. La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- a. La intensidad del sonido
- b. La variación de los ritmos e irregularidades
- c. La frecuencia o tono de los ruidos

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibelios.

Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre.

El control de ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

- a. Continuos (máquinas, motores o ventiladores)
- b. Intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas)
- c. Variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales)

Los métodos más ampliamente utilizados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- a. Eliminación del ruido en el elemento que lo produce
- b. Separación de la fuente del ruido
- c. Aislamiento de la fuente del ruido dentro de muros a prueba de ruido
- d. Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos
- e. Equipos de protección individual, como el protector auricular

Condiciones atmosféricas

Temperatura y humedad

Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas. En el otro extremo, existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

1.1.7.5. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los

asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:

- a. La seguridad en sí misma es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.
- b. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
- c. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- d. El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), además de los factores socio-psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos.
- e. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios.
- f. Es importante la aplicación de los siguientes principios:
 - Apoyo activo de la administración, que comprende: mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los supervisores.
 - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
 - Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
 - Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos. Éstas deben darlas los supervisores, que pueden hacerlo en el sitio de trabajo con perfecto conocimiento de causa. Las instrucciones generales quedan a cargo de la sección de seguridad.

- Ejecución del programa de seguridad intermedio de la supervisión. Son las personas clave en la prevención de accidentes.
- Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Deben emplearse y desarrollarse todos los medios de divulgación para que los empleados lo acepten y asimilen.
- Ampliación del programa de seguridad fuera de la compañía. Busca la seguridad del empleado en cualquier lugar o en cualquier actividad, y la eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo, que son semejantes, en extensión y profundidad, a los ocurridos en la empresa.

La seguridad en el trabajo contempla tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes
2. Prevención de robos
3. Prevención de incendios

1.1.7.6. Prevención de accidentes

La Organización Mundial de la Salud define accidente como “un hecho no premeditado del cual resulta daño considerable”.

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo. Podemos definir accidente de trabajo como el que ocurre en el trabajo y provoca, directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad de trabajo. La palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos. Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los accidentes del trayecto, es decir, aquellos que ocurren en el transporte del empleado de su casa a la empresa y viceversa.

“Es todo suceso imprevisto y repentino que ocasione al afiliado (a) lesión corporal o perturbación funcional, o la muerte inmediata o posterior” (IESS, 2012)

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

Accidentes sin dejar de asistir a trabajar

Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de frecuencia ni de gravedad, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

Accidente con inasistencia al trabajo

Es aquel que puede causar:

- a. **Incapacidad temporal.** Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día de accidente o que se prolongue durante un período menor de 1 año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad. Cuando se agrava la lesión y debe dejar de asistir, el accidente recibirá nueva designación; se considerará accidente con inasistencia al trabajo.
- b. **Incapacidad permanente parcial.** Reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo. Generalmente está motivada por: Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo / Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo / Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo / Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- c. **Incapacidad total permanente.** Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo. Está motivada por: Pérdida de la visión de los 2 ojos / Pérdida anatómica de más de un miembro (mano o pie) / Pérdida de la audición de ambos oídos.
- d. **Muerte.**

1.1.7.6.1. Identificación de las causas de accidentes

Las principales causas de accidentes son:

1. **Agente.** Se define como el objeto o la sustancia (máquinas, local o equipo que podrían protegerse de manera adecuada) directamente relacionado con la lesión, como prensa, mesa, martillo, herramienta, etc.

2. **Parte del agente.** Aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, el mango del martillo, etc.
3. **Condición insegura.** Condición física o mecánica existente en el local, la máquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido y reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso, mojado, con altibajos, etc.
4. **Tipo de accidente.** Forma o modo de contacto entre la gente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto, como golpes, caídas, resbalones, etc.
5. **Acto inseguro.** Violación del procedimiento aceptado como seguro. Dejar de usar equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida. Por ejemplo:
 - Trabajar sin equipo de protección personal en cualquier instancia
 - Permitir a la gente trabajar sin el Equipo de Protección Personal
 - Cruzar la calle sin prevención
 - Lanzamiento de objetos o cosas a los compañeros
 - Pasarse un alto/no utilizar el cinturón de seguridad
 - Derramar materiales/aceites en el piso sin limpiarlos oportunamente
 - Jugar o hacer bromas durante las labores. (Areli, 2008)
6. **Factor personal de inseguridad.** Cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro. Son problemas como visión defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas de hogar, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

1.1.7.7. Costos directos e indirectos de los accidentes

El costo directo del accidente es el total de los gastos resultantes de las obligaciones para con los empleados expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como la asistencia médica y hospitalaria dada a los accidentes, y las respectivas indemnizaciones, ya sea diarias o por incapacidad permanente. En general, estos gastos los cubren las compañías de seguros.

El costo indirecto del accidente de trabajo, cubre todos los gastos de fabricación, gastos generales, lucro cesante, daño emergente, y demás factores cuya incidencia varía según la empresa.

El costo indirecto representa 4 veces el costo directo del accidente de trabajo, además de la tragedia personal y familiar que puede ocasionar el accidente de trabajo.

Tanto la enfermedad profesional como el accidente de trabajo causan responsabilidad civil y penal al empleador, en los casos de dolo o culpa.

1.1.7.8. Prevención de robos (vigilancia)

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoleto los planes.

En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- a. **Control de entrada y salida de personal.** Se lleva a cabo en la portería de la empresa, cuando entra o sale el personal. Este control puede ser visual o basarse en la revisión de cada individuo que entra o sale de la fábrica. Puede ser un control muestral o total.
- b. **Control de entrada y salida de vehículos.** Cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones y otros automotores, la portería anota las horas de entrada y salida, el contenido, el nombre del conductor y veces el kilometraje del vehículo.
- c. **Estacionamiento fuera del área de la fábrica.** En general, las empresas mantienen fuera del área de la fábrica el estacionamiento de los automotores y vehículos en general de sus empleados, con el fin de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas.
- d. **Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma.** En especial se efectúan fuera del área de trabajo no sólo para efectos de vigilancia sino también para verificar la prevención de incendios.
- e. **Registro de máquinas, equipos y herramientas.** Las máquinas, los equipos y las herramientas se inventarían con periodicidad.

- f. **Controles contables.** Se efectúan principalmente en las áreas de compras, almacén de herramientas, expedición y recibo de mercaderías. Estos controles contables son verificados periódicamente por empresas externas de auditoría. La detección de casos de sobrefacturación, subfacturación o pago de facturas sin el correspondiente registro hace posible localizar mercaderías perdidas.

1.1.7.9. Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercaderías, equipos e instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa. Disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen de los depósitos de agua, mantener un sistema de detección y alarma y proporcionar entrenamiento al personal (brigadas especializadas) son los puntos clave.

El fuego de un incendio necesita de 3 acontecimientos que estén presentes:

- Combustible (sólido, líquido o gaseoso)
- Comburente (generalmente el oxígeno de la atmósfera)
- Factor de Ignición (la temperatura del medio ambiente, chispa, cortocircuito)

1.1.7.10. Clasificación de los incendios

Hay cuatro categorías: A, B, C y D.

Clase A: Fuegos que se desarrollan sobre combustibles sólidos. Ejemplos: madera, tela, goma, papel, plástico termo-endurecibles, etc. De acuerdo a su magnitud podrá ser atacado con baldes de aguas, matafuegos, o mangueras.

Clase B: Fuegos sobre líquidos inflamables, grasa, pinturas, ceras, grasa, asfalto, aceites, plásticos termo fusible, etc. En estos casos es necesario actuar con un matafuego que lance espuma o anhídrido carbónico. El agua solo es eficaz lanzada con una adecuada presión.

Clase C: Fuegos sobre materiales, instalaciones o equipos sometidos a la acción de la corriente eléctrica. Ejemplos: motores, transformadores, cables, tableros,

interruptores, etc. El agua, como se sabe es conductora y expone a quienes la utilicen en estos casos a una descarga eléctrica.

Clase D: Fuegos sobre metales combustibles: Ejemplos: magnesio, titanio, potasio, sodio, circonio, uranio, etc. La acción del matafuego puede tener un efecto contraproducente, pero, eventualmente, la utilización de arena o tierra es efectiva.

1.1.7.11. Método de extinción de incendios

Puesto que el fuego es el resultado de la reacción de 3 elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), su extinción exige al menos la eliminación de uno de los elementos que componen el triángulo del fuego. De este modo, la extinción de un incendio puede lograrse utilizando los siguientes principios:

1. Retiro y aislamiento del material que está en combustión, esto se conoce como dilución o desalimentación. (Galapagar, 2006)
 - a. Cerrar el registro del tubo de combustible.
 - b. Retirar materiales de las proximidades del fuego.
 - c. Retirar la parte del material incendiado.
2. Cubrimiento: neutralización del comburente. Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire.
3. Enfriamiento: neutralización de la temperatura. Consiste en reducir la temperatura del material incendiado.

1.1.7.12. Tipos de extintores

De acuerdo a la clase de fuego de que se trata (fuego clase A, B y C) existen distintos agentes extintores:

Espuma / Gas carbónico / Polvo químico / Agua / Hidrante y mangueras: es el sistema fijo de prevención de incendios utilizado con mayor frecuencia. / Aspersores: son equipos fijos conformados por regaderas o rociadores automáticos de agua. Se aplican para fuegos clase A, no para B o C / Emulsionadores: equipos fijos que arrojan agua a alta presión.

1.1.7.13. Administración de riesgos

La administración de riesgos abarca: la identificación, el análisis y la administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible, pero probable. Además del sistema de protección que ya hemos visto, la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego (incendio) y lucro cesante, como medio complementario de asegurar el patrimonio de la empresa.

1.1.8. Monitoreo de personas

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información, un punto muy importante es que este aspecto busca la toma de decisiones acertada con un compilado de información oficial y confiable. (Galapagar, 2006)

1.1.8.1. Conceptos de datos e información

Datos son los elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios. En sí mismo cada dato tiene poco valor. Sin embargo cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, los datos permiten obtener información.

La información tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del dato. Se denomina base de datos el conjunto de datos almacenados para emplearlos posteriormente.

1.1.8.2. Bases de datos en RR. HH.

En el área de RR. HH. las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad.

- a) Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal.
- b) Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos.

- c) Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de los mismos.
- d) Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración.
- e) Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios.
- f) Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

1.1.8.3. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información u obtener otra información, o la misma información bajo otra forma, para alcanzar alguna finalidad u objetivo.

El procesamiento de datos puede ser:

- 1) **Manual:** se efectúa manualmente con fichas, talonarios, tarjetas, etc. con ayuda de máquina de escribir o de calcular.
- 2) **Semi-automático:** se utilizan máquinas de contabilidad. El operador introduce fichas o tarjetas y después la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas sin la intervención del operador.
- 3) **Automático:** en general es realizado mediante computadoras.

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para suministrar salidas (información).

El procesamiento de datos en sí incluye clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos. Así como la información consiguiente para ponerla a disposición de quienes la necesitan y requieren en el momento oportuno (diaria, semanal, mensual, trimestral o anualmente), o sea en tiempo real.

1.1.8.4. Sistema de Información General (SIG)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos que varían de una organización a otras.

- Información
- Procesamiento
- Objetivos

La información puede provenir del ambiente externo (fuera de la organización, por ejemplo, mercado de trabajo, competidores, proveedores, etc.) o del ambiente interno (dentro de la organización, por ejemplo, organigrama de cargos y salarios respectivos en la organización, personas que trabajan en ella, etc.).

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituyen sistemas cerrados.

1.1.8.5. Sistemas de información de RR. HH.

El Sistema de información de RR. HH. no es más que un conjunto de procesos y retroalimentación de datos a través de la tecnología que buscan una recopilación, análisis, alimentación y resultados a efectos de manejar un respaldo de información que denote seguridad y veracidad.

El montaje de un sistema de información de RR. HH. requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

1.1.8.6. Planeación de un sistema de información de RR. HH.

Un sistema de información de RR. HH. Utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Bases de datos
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento y desarrollo de personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de salarios
- Registro y control de personal (ausencias, atrasos, disciplina, etc.)

- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad
- Jefaturas respectivas, etc.

1.1.8.7. Principales aplicaciones del sistema de información de RR. HH.

Entre sus múltiples aplicaciones tradicionales estudiaremos la jornada de trabajo y la disciplina.

Jornada de trabajo

Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado de trabajar para cumplir su contrato individual y satisfacer la convención colectiva. Tiene relación con todas las características propias de la jornada de trabajo.

Sistemas rígidos y el establecimiento de programas flexibles; dentro de estos últimos tenemos:

- Semana de trabajo reducida: las cuarenta horas de trabajo se ejecutan solo en 4 días
- Horario flexible de trabajo: el trabajo se realiza en un proceso ajustable de horas diarias
- Trabajo compartido: dos o más personas comparten u ocupan un cargo
- Trabajo a distancia: el trabajo se realiza en casa para un empleador externo
- Trabajo parcial: el trabajo es regular pero no de tiempo completo. Se ejecuta en menos de cuarenta horas.

Disciplina

El término disciplina se refiere a la condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable según las reglas de uso común y procedimientos de la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. La clave de este comportamiento adquirido es mostrar la templanza necesaria para vincular la fortaleza y la auto-exigencia para presentar un panorama de control ante las adversidades del día a día. (Varios, 2006)

Lo ideal es que las organizaciones negocien con sus miembros los estándares de comportamiento que deben seguir.

Algunas personas no aceptan la responsabilidad mediante la autodisciplina ni las normas de comportamiento responsable. Estas personas requieren algún grado de acción disciplinaria externa, con frecuencia denominada castigo.

Factores relacionados con la disciplina

Cuando se habla de disciplina los principales factores que deben considerarse son:

1. Gravedad del problema
2. Duración del problema
3. Frecuencia y naturaleza del problema
4. Factores condicionantes
5. Grado de socialización
6. Historia de las prácticas disciplinarias de la organización
7. Apoyo gerencial

Líneas rectoras de la disciplina

En la acción disciplinaria deben seguirse tres líneas fundamentales:

1. La acción preventiva debe preferirse a la acción punitiva: el objetivo de la acción disciplinaria debe apuntar a corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente a castigarlo. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro en tanto que la acción punitiva está relacionada con el pasado.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva: debe seguir una escala que va desde el llamado de atención verbal hasta el despido del empleado.
3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, coherente, impersonal e informativa

1.2. Logística

1.2.1. Logística Empresarial

Se concibe a la logística en general como la unión de tareas que a lo largo de la historia se han venido realizando de forma separada, por tanto es su engranaje estrecho lo que las organizaciones incorporan como disciplina, es importante mencionar un concepto acertado así: *“es conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”*. (Española, 2001)

La logística empresarial en consecuencia comprende la planificación, organización y el control de las actividades que se relacionan con el movimiento, almacenamiento de materiales y productos desde su adquisición al consumo final, así esto de forma integrada en el mercado. (Casanovas, 2008, pág. 30) Acertadamente la logística se encarga de elaborar un diseño de información y materiales en la relación de clientes con los proveedores a efectos de tener disponibilidad del material en el lugar adecuado en cantidades adecuadas y con el menor coste de posible de acuerdo a los parámetros de calidad ofrecidos previamente, así visualizamos el enlace en:

FIGURA 10

Modelo de Logística Empresarial



Fuente: CASANOVAS, August; LOGÍSTICA EMPRESARIAL; 2008.

1.2.1.1. Descripción de actividades logísticas.

- PROCESO DE APROVISIONAMIENTO.- es la gestión efectuada entre los puntos donde se adquieren los productos y los sitios donde se procesen o traten los insumos.
- PROCESO DE PRODUCCIÓN.- se concibe como la gestión de transformación de la materia prima en la búsqueda de un producto final, en si queremos denotar que esto es un sistema de acciones interrelacionadas en la búsqueda de la transformación de los elementos. (WordPress, 2008)
- PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.- es la gestión donde se reparte el producto final al sitio de venta hacia el consumidor final.

Abarcando los puntos en cuanto a actividades concernientes a la logística, es importante nombrar la retroalimentación que debe existir entre estos seis puntos nombrados a continuación:

- Almacenes de materiales básicos
- Centros de fabricantes
- Almacenes de distribución
- Mayoristas
- Minoristas
- Clientes

Si la retroalimentación es baja es llamada: **flujo de productos**, más si esta sube se denomina: **flujo de información** (órdenes de envío), así nos compete observar el desarrollo del proceso logístico.

1.2.1.2. Logística integral: gestión integrada de los flujos de información y materiales.

La importancia de las actividades logísticas radican en algunos aspectos entre el cliente y el proveedor en tanto a los temas de compra, aprovisionamiento, almacenamiento, producción, distribución y servicio al cliente, es así que a lo largo de los años la organizaciones se ha visto objetadas por la producción y el marketing

haciendo de menos el ingreso y retroalimentación de estos caracteres importantes de la logística como tal.

FIGURA 11
Actividades propias de la logística de la empresa

EMPRESA				
PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA			MARKETING
Producción de actividades específicas	Intersección de actividades	Actividades específicas	Intersección de actividades	Marketing actividades específicas
Actividad en planta	Planificación del producto	Transporte	Nivel servicio	Promoción
Manejo de materiales	Localización de las plantas	Control de inventarios	Embalaje	Investigación de mercados
Control de calidad	Compras	Almacenes	Canales de distribución	Productos mixtos
Mantenimiento		Manutención	Flujo de información	Precios

Fuente: CASANOVAS, August; LOGÍSTICA EMPRESARIAL; 2008.

Es así que la logística en general se convierte en un punto de encuentro de los puntos focales de los intereses de las empresas a fin de poder solucionar conflictos creados.

La idea del punto nombrado abarca que la relación entre las diferentes áreas conlleve a un manejo eficiente y eficaz de los recursos, nombrando alguno de ellos si no existe una correcta comunicación del departamento de producción acerca de la disminución de fabricación de los distintos bienes por recesión, se verá en consecuencia afectado el departamento de compras al continuar con el mismo nivel de adquisiciones y así tener inventarios no utilizados entre lo que concebimos como dinero quieto en las bodegas. Se deben tomar algunas decisiones para poder afectar de forma concisa la logística de la empresa llegando a los siguientes puntos:

- **Subsistemas de aprovisionamiento.**- aquí se incluyen los proveedores, elementos y materias primas y el posible plan de almacenamiento y tiene la finalidad de abastecer de forma directa al departamento de producción.

La palabra clave es disposición de los componentes para el funcionamiento y previsión de necesidades. (Soret, 2006, pág. 22)

- **Subsistemas de producción.**- aquí se da la manufactura o transformación de la Materia Prima en producto intermedio o final de consumo y esta abastece al departamento de ventas y distribución.
- **Subsistema de distribución física.**- este se crea con la finalidad de satisfacer a los usuarios finales siendo este el que contacta con los centros de distribución y locales desde los cuales se expenden los productos terminados.

Es así que en este marco se concibe la creación de un plan logístico siguiendo las directrices nombradas a continuación.

- Contemplar un distribución diferenciada
- Analizar la distribución mixta, se comparten los servicios alquilados y propios
- Análisis de los costes logísticos contrapuestos
- Consolidación de envíos, fomentando el crecimiento en tamaño del envío
- Estandarización y modularidad de los productos
- Un proceso adaptado al diseño del producto
- Enfocar las plantas de fabricación con objeto de aumentar su flexibilidad, calidad y servicio reduciendo los costes de gestión
- Mejoramiento de las relaciones con proveedores para conseguir ahorro de costos, entregas, homologaciones y acuerdos predestinados
- Obtener el nivel de servicio deseado por el cliente
- Minimizar los costes logísticos totales (materiales, producción, almacén, transporte)

1.2.1.3. Particularidades del sistema logístico global y de su estructura.

Compatibilizar los efectos del sistema global con uno interno que podemos considerarlo también a nivel nacional trae implicaciones que pueden requerir un descentralización estratégica y selectiva, que sabemos puede afectar la toma de decisiones, así mismo es afectada por la centralización la logística global para un atento y eficaz manejo de cadenas internacionales de producción.

Es importante que podamos obtener información logística fidedigna y más que todo exista disponibilidad de la misma para poder juntar los flujos de información de modo de eliminar los puntos críticos en cuanto a contabilización entre las fases de producción y demanda en los tiempos de espera, debemos partir de tres aspectos que busquen una plataforma de trato a la logística empresarial.

- **Reduciendo costos.-** puesto que dar un servicio al cliente y muchas veces personalizado trae consigo un costo, por eso las transformaciones de diseño de logística conllevan este parámetro que debe ser cuidado, esto lo vislumbraba Keizen a través de su plan de decisiones creativas que incrementen la competitividad. (González, 2005)
- **Rediseño.-** Si el sistema implantado en la organización no trae los resultados deseados en los puntos de tiempo y costo, este debe ser evaluado y rediseñado para un integro y abaratado costo del mismo.
- **Reequilibrar.-** se debe reequilibrar el sistema a efectos de poder manejar un nivel de existencias que cubra las demandas pero que no exceda en cantidades ni costos innecesarios para la empresa en sí, basándonos en la microeconomía este punto habla de dar una explicación global de producción y consumo en los diferentes mercados. (Arrow, 1954, pág. 265)

1.2.1.4. La cadena Logística: PROVEEDORES-EMPRESA-CONSUMIDORES.

Debemos atribuir que existe siempre un costo de la cadena de movilización de productos, así como de su responsable manejo que es manifestado de la siguiente manera:

$$C = CD1 + CD2 + CP$$

En donde:

CD1 = Costo distribución proveedor – empresa

CD2 = Costo de distribución empresa – cliente

CP= Costo de la producción en la empresa.

El papel de la logística crece en la medida del crecimiento de los mercados en las medidas de oferta y demanda respectivamente por lo cual se debe ajustar a las nuevas restricciones, condiciones y aspectos claves de esta clase tópicos a tratar.

1.2.1.5. Globalización y centralización de existencias.

La tendencia hacia el crecimiento de la globalización motiva a que la cadena logística reciba un impulso para su gestión, por lo cual se distinguen las siguientes tipos de empresas en el enfoque global.

- **Empresas de productos primarios.-** recogen materias primas en países que poseen los recursos naturales y que no tienen la capacidad de transformación de los mismos.
- **Organizaciones que optimizan la rentabilidad de la producción intensiva.-** que maquilan o hacen una base ocupacional en países con Mano de obra directa barata.
- Compañías que hacen binomios entre producto y tecnología para una fabricación económica al igual que su distribución.

Es así que podemos concluir un aspecto muy importante que al ser tomado en cuenta es demandado en gran manera y es que la globalización afecta el grado del coste total, claro que puede compensar este de acuerdo a la actitud que convenga a la estrategia logística de las empresas en los países.

1.2.1.6. El sistema logístico: organización.

Debemos puntualizar estos conceptos a efecto de ganar y controlar el consumo de recursos mediante la optimización de los costes por áreas funcionales. (Casanovas, 2008, pág. 49)

Existe un estilo de organización llamada: Organización Vertical con independencia o descentralización horizontal, la cual muestra un planteamiento opuesto al de una gestión integrada de logística, así evitando la coordinación única sin variación alguna de beneficio en acción, es así que se debe buscar una interacción que viabilice y sea versátil a los fines conductuales.

Existe una conexión directa que busca la funcionalidad pero debe encontrar la vinculación de las áreas de producción y comercial por lo expuesto en los parámetros anteriores que se apegan a normas de comportamiento para alcanzar objetivos. (Stoner, 1996, pág. 344)

1.2.1.7. Estrategias logísticas

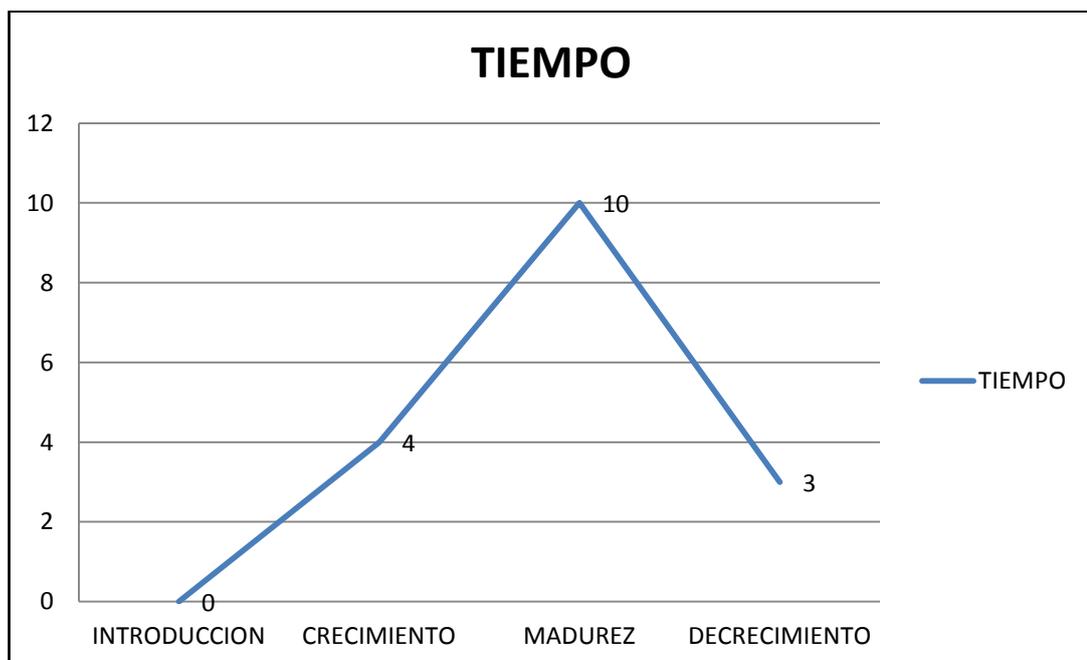
Debemos saber de antemano que el diseñar o crear un sistema logístico en sus diferentes dimensiones requiere que existan objetivos directos planteados deseables y compromisos que viabilicen lo que podemos denotar como frecuencia de la innovación de las variables estudiadas.

Existen algunas preguntas que nos pueden llevar a entender cómo podemos obtener una guía en acción para lo que debemos alcanzar:

- ¿En qué aspectos tenemos fortalezas o buscamos tenerlas?
- ¿Cuál es la ventaja que podemos obtener fácilmente?
- ¿Estoy dispuesto a unir recursos y fuerza para alcanzar mi meta?

FIGURA 12

Ciclo de vida de un producto en el tiempo



Fuente: CASANOVAS, August; LOGÍSTICA EMPRESARIAL; 2008.

En donde:

- Introducción.- es la etapa donde se ingresa un producto al mercado, el cual debe ser innovador para causar diferencia en la competencia.
- Crecimiento.- Es la etapa donde el mencionado producto comienza a tener aceptación en el mercado, la demanda crece directamente proporcional a la expansión geográfica.
- Madurez.- cuando la competencia es fuerte y de hecho saca al mercado un sustituto al bien lanzado a las ventas, comienza a estancarse y llega a su clímax de posicionamiento.
- Para lograr rentabilidad, se deben rebajar los costes logísticos a efectos de ganar participación de la ganancia obtenida, el enfocar los servicios logísticos hacia el cliente provoca un nuevo enfoque ante la aceptación de nuevos bienes en el mercado por parte de la competencia.

Es así que las organizaciones deben buscar un equilibrio entre las variables de logísticas que busquen un crecimiento en los puntos de renombre para lograr una diferenciación necesaria adoptando un liderazgo bajo el concepto de servicio con el mínimo coste de funcionamiento, esto derivamos en los aspectos que deben ser nombrados para un conocimiento profundo de las varias acciones en la gestión de trabajo.

1. Gestión de compras y aprovisionamiento
2. Gestión de pedidos
3. Política de inventarios
4. Política de transportes
5. Política de servicio al cliente
6. Red logística
7. Servicio de planificación

1.2.1.8. Decisiones logísticas basando los modos de competitividad

Escoger el modo de competitividad es una decisión crucial debido a que el futuro de la compañía yace en los aspectos de Marketing, Producción y Finanzas, por lo tanto existen algunas áreas en las cuales distinguirse y mostrar la diferencia a efectos de incursionar exitosamente y marcando una diferencia con los competidores en:

- Liderazgo de la tecnología
- Calidad de servicio
- Costos
- Productos innovadores
- Marketing

Es importante mencionar que las redes logísticas juegan un papel importante en el ciclo de vida de los productos o servicios puesto, que alcanzan un crecimiento y clímax de ventas por el acogimiento de la demanda, pero este debe ser dinámico para poder adaptarse a los diversos cambios que nacen en la vulnerabilidad y el variante mercado que los acoge.

El crecimiento de producto afirma que debe concebir algunas variables dentro de la empresa hacia el mercado para alcanzar un eficaz sistema de distribución logística incrementándose el numero de fabricas, canales de distribución, almacenes reguladores del producto y demás para generar un manejo lleno de alternativas de venta, pero sobretodo de sustentabilidad del bien o servicio en el tiempo en un mercado cambiante, pendiente de encontrar fiabilidad y confianza en los diferentes recursos transformadores de la vida cotidiana de los seres a través de las marcas de productos en el mercado.

En este marco teórico quiero mostrar una división de cuatro variables que son necesarias conocer a efectos de obtener los diferentes componentes para un correcto y eficaz conocimiento de las estrategias logísticas.

- **Innovación.-** es una variable en la cual se nota la introducción al mercado con una novedad o renovación que atrae los clientes, esto requiere una implementación económica, donde se denota el paso de una sola fabrica con pocos clientes a llegar obtener más de una con los primeros almacenes distribuidores que pueden llegar a ser regionales y tener un nicho de mercado de mayor tamaño, a diferencia de la primera parte.
- **Servicio al cliente.-** Es la fase donde varias fábricas con almacenes reguladores que pueden abarcar un marco regional o local alcanza a muchos clientes y gran nicho de mercado directo en la relación compra-venta para un correcto manejo del recurso obtenido en el estudio logístico del proyecto.

- **Servicio/Costo.-** Las fábricas se enfocan ciertamente en los productos, los cuales deben ser hechos con el menor costo no solo de mercado, sino minimizado en sí mismo, se caracteriza por tener centros de distribución para el ahorro del consumo de entrega con pocos almacenes regionales o locales basando un alcance inmediato a un grande número de clientes en los sitios donde se ubica previo estudio de mercado y demanda insatisfecha.
- **Liderazgo en costo.-** Aquí podemos visualizar como la empresa enfoca la producción en pocas fabricas, con pocos o ningún almacén y con un nicho de mercado de pocos clientes y gran volumen de ventas, es importante enfocar esta parte ya que se conciben a sus compradores como intermediarios al cliente final, puesto que el beneficio se enfoca en ser el monopolio de provisión de ciertos productos y marcas a nivel nacional en un país, por lo tanto no existe apremio en lograr ventas finales a clientes pequeños sino una distribución ardua a los mismos grupos que ahorran el costo final de distribución, y generan ganancias elevadas por ocupar el sitio que inalcanzable se vuelve a los pequeños y medianos negocios de cierto tipo en los países.

La logística aunque a veces ignorada por los negocios o empresas de los diferentes tipos, es importante recalcar puede ser la diferencia entre quienes marquen una separación considerable de crecimiento corporativo, puesto que aunque el margen de ganancia por producto disminuya o se vea afectado en hacerlo por las políticas de los pueblos, este a través de un estudio formal de manejo de tiempos y recursos hace que pueda descender al consumidor final y lo mejor obtenerlo en los momentos precisos sin contratiempos que son los causales y cuellos de botella en los intermediarios quienes no alcanzan eficacia al depender de un solo proveedor.

La gran ventaja es poder alcanzar no solo un liderazgo en costos de producción y venta de los diferentes bienes y servicios del mercado, tampoco un servicio a tiempo de conformidad, sino un liderazgo compartido de los dos componentes nombrados anteriormente, alcanzando una normativa de calidad en venta y funcionamiento de los distintos bienes que se ofertan en la actualidad, así obtenemos los siguiente:

- Alto porcentaje de uso de la capacidad instalada
- Rotación de los activos en la empresa

- Relación de cofabricantes
- Integración con el consumidor final

Por lo tanto es de vital importancia que se pueda buscar una producción que medite su posicionamiento en todos los niveles, esto es algo que afecta a toda la cadena logística basando estrechamente la reducción de salidas monetarias y mayores retornos de las mismas. (EUMED, 2010)

Una parte importante es evaluar que para obtener un costo bajo de producción se debe fabricar grandes cantidades de producto de un reducido cupo, es decir que la política de pedidos de lote mínimo sea viable con pequeños inventarios y movilizadas con los diferentes medios de alto almacenaje a tope para no generar gastos innecesarios y pequeños con alto porcentaje de encarecimiento para la llegada de los bienes a clientes finales que tenemos que abastecer producto de la demanda insatisfecha.

1.2.1.9. Previsiones de la demanda

1.2.1.9.1. Necesidad de hacer previsiones.

Para introducirnos al tema de previsiones debemos saber, el porqué de este concepto y no es más que poder planificar a efectos de sufrir por efectos de la demanda algunos contratiempos que no solo nos hagan perder tiempo, esto se traduce en perdida de ventas y muy probablemente y mal posicionamiento en el mercado, por lo tanto el marco de previsión abarca algunos aspectos tales como:

FIGURA 13

Aspectos de la previsión de la demanda



Fuente: CASANOVAS, August; Logística Empresarial; 2008
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La verdad en este tema, se puede resumir en periodos de tiempo que deben reducirse o en mejor termino contralarse para poder contribuir a un mejor comportamiento del manejo de los recursos indistintamente del bien o servicio que se preste, todo a efectos de generar un componente de alto interés para quienes deben generar un plan logístico que goce de confianza ante los altos costos de movilización, inventarios, aprovisionamientos y demás.

1.2.1.9.2. Métodos previsores.

Es indiscutible que es necesario optar por un modelo matemático que se apegue a esta materia empresarial para un optimo entendimiento a fin de poder aprovisionar, planificar y operativamente gerenciar las diversas fases o etapas de la logística en este parámetro de horizontes de distribución, la estadística es la rama que se apegue a este estudio sin afectar los parámetros de cálculo, por lo demás aproximándose a los mismos y dando resultados concisos e interpretables para un posterior criterio de manejo cognoscitivo y practico.

- **Método cualitativo.**- estos hacen uso de la información subjetiva a través de técnicas comparativas o que hacen intuición de los datos históricos que

son los aspectos que buscan, así se analizan los cambios de entorno, los impactos que estos tuvieron en los datos obtenidos, haciéndose efectivos en el mediano y largo plazo, la dificultad o poca versatilidad del mismo radica en que si no existe un dato ordenado de forma cronológica en el tiempo pactado para el caso individual, no sirve puesto que afecta la planificación operativa del caso y por ende su cálculo y ponderación para años posteriores al presente.

- **Proyección histórica.**-Aquí se analizan la variación que ha existido en función del tiempo para examinar las curvas de tendencia y la estabilidad de la demanda, resulta muy útil este método para previsiones a corto plazo, los datos varían en función de la llegada de los nuevos resultados que se puedan obtener.
- **Métodos causales.**- Este método analiza de forma muy interesante una afirmación nombrada a continuación: “El nivel variable a estimar se deriva del nivel de otro factores relacionados con ella. Es decir que si se puede determinar la causa-efecto con claridad, estos métodos resultan muy útiles a mediano y largo plazo.” (Casanovas, 2008, pág. 70)

En la vida real de las organizaciones encontramos algunos aspectos que deben ser nombrados de esta forma, se no encuentran establecidos en los libros o en los tutores de esta rama, ya que son casos reales de la vida cotidiana empresarial, por lo demás tenemos estos aspectos como puntos cruciales que pueden dificultar la predicción, sin embargo quiero afectar este concepto con las siguientes mediciones que nacen en las situaciones de demanda irregular.

Loa lanzamientos pueden provocar énfasis en algunos aspectos a medirse según parámetros prácticos de los cuales señalo a continuación.

El tener un dato real sobre la demanda insatisfecha que busca mi bien o servicio me ayuda eficazmente haciendo un seguimiento de las diferentes partes de las ventas en los primeros periodos, con los cuales podré empezar a ponderar.

Sin embargo es más importante poner atención a los productos sustitutos o bienes parecidos a los que estoy ofertando para apegarme al estudio que ya se realizó en la etapa anteriormente nombrada, esto a efectos de comparar el posible comportamiento

que nació de un bien o servicio que al ser remplazado con el mío puede tener la misma línea de tendencia puesto que busca posicionarse en lugar del anterior avistamiento comercial, es importante saber que los mencionados productos no son otra cosa que una alternativa que haga que el consumidor deje de obtener la primera opción, sin necesariamente llegar a ser competencia. (Ecolink, 2009)

El aislamiento exponencial es una regla matemática a través de una constante cambiante en el tiempo que se usa para medir el desarrollo o comportamiento a medida de que los datos reales de ponderación pueden aparecer, es así que con esto se reduce el valor a medida de que los aspectos de medición siguen apareciendo conforme a las ventas y comercialización del bien o servicio mencionado y fruto del cálculo de estimación comentada para un comportamiento planificado y eficaz de la logística en las dimensiones que se quiera medir sin importar lo que pueda venir como eventualidad puesto que la base de trato para los periodos esta medida y aunque son susceptibles de cambio eso no involucra un nefasto desconocimiento de las irregularidades que se puedan prestar en el tiempo de comercialización de los productos en ponderación.

Es así que para concluir esta parte podemos mencionar también que se pueden mezclar los métodos y directrices señaladas para afectar a una medición conforme a parámetros que nos ayuden a simplificar la ponderación y minimizar el error con la variables que afecten a cada método, esto nos ayuda a tener una visualización real y oportuna de las variables y a no centrarnos en un solo método que puede resultar muy pequeño para una medición real con resultados alcanzables y de poco alcance en veracidad ante semejantes proyectos empresariales, desmintiendo la verdad oculta de seriedad en el comportamiento de mercado cambiante digno de un arduo estudio de enfoque para un garantizado fin de ahorro en los recursos de las distintas áreas empresariales.

1.2.1.10. Nivel de servicio al cliente

Los productos tienen un ciclo de vida que nombramos haciendo presente un ámbito de crecimiento donde hayan valor cuando a través de las diferentes transacciones llegan a manos de los clientes, por lo tanto es conveniente nombrar la gran importancia que implica disponer claramente límites y aspiraciones en los mismos a

efectos de una toma de decisiones eficaz que debe ir apegada a las relaciones con los clientes, es así que también se vuelve indispensable el compromiso e interrelación entre las áreas de marketing, producción, finanzas y demás aspectos relacionados que hagan considerar prioritaria la atención o servicio al cliente de la mano con las comparaciones de compras, encuestas periódicas al consumidor y números de reclamos. (Cortéz Berrocal, 2004)

1.2.1.11. Servicio al cliente en la fusión comercial-logística de la organización

Es importante nombrar que los clientes incrementan sus expectativas y así mismo las exigencias hacia un proveedor basando su comportamiento en un servicio ya recibido, por lo tanto este es un factor que hace que la aceptación de marcas y diferentes variedades de productos se afiancen en el mercado cambiante, por lo tanto es pertinente nombrar algunos factores que permiten mejorar los valores en las empresas.

- **Eficacia de ventas.**- es mantener la cuota de clientes e incrementarla.
- **Eficacia de producción.**- se enfoca en la calidad y variedad de producción al menor costo.
- **Franquicia consumidor.**- es el tamaño o prestigio de la marca, el producto y servicio percibido, además de factores como flexibilidad y rapidez en el servicio.
- **Franquicia en el comercio.**- esta es la capacidad de transmitir imagen de una marca con una atención eficaz, en complejidad y rapidez.

1.2.1.12. Análisis de Costo/Servicio

Para las organizaciones es prioritario partir de poder obtener un diseño adaptado a las necesidades y como estas varían en los segmentos de mercado, así que podemos determinar algunos puntos que pueden ayudarnos a partir en esta concepción.

- **Determinar los componentes de servicio prioritarios.**- que deben estar apegados a las necesidades de los clientes.
- **Dar Importancia relativa a los componentes.**- establecer la importancia para suplir el servicio entre los recursos disponibles.

- **Identificar los segmentos de clientes.-** se trata de agrupar los clientes para poder brindar requerimientos similares de servicio con diferenciación entre los competidores esto basándonos en los grupos uniformes previa segmentación de mercado (Stanton, 2007)

Es relevante recalcar como el segmento de mercado asignado con el nivel de servicio prestado repercute en los ingresos por ventas a través de una comparación entre periodos anteriores no diferenciados entre sí o sin valores agregados para su funcionamiento.

Los parámetros del ciclo de vida en comparación de las ventas y servicio al cliente, se manifiesta en tres áreas que describiremos a continuación.

1. **Servicio en desarrollo.-** se visualizan pocas ventas que mejoran por la adaptación a la competencia.
2. **Lugar de expansión de las ventas.-** esto se da por la sensibilidad del servicio entre el desarrollo y declive de las mismas.
3. **Declive de las ventas.-** se da cuando el incremento de valores agregados ya no genera réditos a la organización por los mismos.

1.2.1.13. Componentes del servicio al cliente

En si podemos concluir que el servicio al cliente es la suma de aspectos que se unen a efectos de hacer llegar un bien o servicio a un cliente final como fruto de una transacción en la organización, aquí nacen tres parámetros básicos que podemos adoptar en cuanto a nuestro estudio de la logística, examinando unas ramas pertinentes al estudio.

En la pre-venta.

- Relacionados con la filosofía de la empresa
 - a) Política de servicio
 - b) Acceso al cliente final
 - c) Versatilidad en los procesos de la organización

Durante la venta.

- Implicamiento directo en la distribución
 - a) Tiempo en la producción de bienes o servicios
 - b) Disponibilidad
 - c) Fiabilidad
 - d) Información relevante a pedidos

Post-venta.

- Apoyo al producto nuevo
 - a) Empaquetamiento
 - b) Aplicación de mantenimiento y garantías
 - c) Calidad de documentación de respaldo

1.2.1.14. Segmentación de los servicios

En muchas organizaciones y empresas de nuestro medio es notorio que los presupuestos son restringidos o limitados por lo cual debemos partir de un inteligente manejo, control y división de los recursos económicos, a efectos de generar la maximización de los beneficios de posicionamiento de la empresa denotados en los márgenes de ventas y coste bajo y utilidades empresariales.

Existen cinco brechas que en este estudio nombraremos para entender los parámetros del entorno para visualizar las desviaciones del servicio logístico.

FIGURA 14
Modelo de valor de servicio logístico



Fuente: CASANOVAS, August; LOGÍSTICA EMPRESARIAL; 2008.

1.2.1.15. Benchmarking en logística.

Partamos de la definición de Benchmarking: “Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado”. (E-conomic, 2012)

Debemos como precursores de la innovación inferir y encaminar nuestros esfuerzos al estudio y comparación de nuestros productos y sistemas de gestión para que sean apegados no solo a los parámetros internos de funcionamiento, sino visionar a las empresas punteras de la competencia directa o no lo sea de nuestro sector, siempre es importante buscar: “lo mejor de lo mejor” en cada proceso, sobre todo en lo concerniente a logística que compete a nuestro estudio.

Así señalamos algunos beneficios de este vínculo de mejor continua.

- Se puede incorporar lo que es bueno en función de las necesidades de nuestra empresa.

- Proporciona un ímpetu de estímulo para la incorporación de mejoras y propender a una mejora continua.
- Es un buen causal de romper con la rutina y resistencia al cambio.
- Significa muchas veces avances tecnológicos que dan fiabilidad y confianza a los procesos además de hacerlos más rápidos en sí mismo para mejor competencia y valor agregado empresarial.

1.2.1.16. Gestión de pedidos.

Es conocido como el tiempo que un cliente solicita un cierto producto en un punto de atención hasta que el mismo recibe los mismos, en donde abarcan algunos parámetros de atención tales como los tiempos de transmisión, preparación de pedidos, disponibilidad de existencias, contingencias, producción y entrega, algunos componentes son:

- **Solicitud de pedido.-** concibe prácticamente entre un sistema de comunicación entre cliente y proveedor, sea esto de forma física o en los diferentes métodos digitales que de por medio se puedan utilizar (E-mail, fax, Vía Telefónica).
- **Procedimiento.-** Esto abarca las instancias logísticas administrativas por las que debe pasar el requerimiento a efectos de cumplir y aligerar las entregas, usando departamentos tales como producción, marketing, ventas, finanzas y subprocesos tales como la facturación, solicitud de requerimientos, kárdex. Etc.
- **Detección de las necesidades.-** esto es un factor compartido entre la falta de existencias para hacer la entrega al cliente final o la falta de algún producto o insumo para efectuar la producción total del mencionado producto, es pertinente entender y poder detectar este aspecto.
- **Efectuar la solicitud.-** se comprenden tres aspectos: Solicitud, Transporte y Entrega de lo requerido al cliente final.

Debemos entender que los procesos deben ser pueden tomarse como simultáneos y no secuenciales por lo tanto puede afectarse el tiempo de respuesta en base a las contingencias y negligencias que puedan presentarse producto de la falta de planificación y comunicación eficaz, es decir que podemos plantear que dependiendo

del volumen del pedidos es importante en mayor o en menor grado basando las necesidades de producción y de los movimientos de subproductos por los efectos del departamento de logística.

La gestión de pedidos está relacionada directamente con la atención que se pueda prestar al cliente y con la cual el mismo puede obtener ventajas comparativas.

Es de vital importancia nombrar los tiempos de respuesta como un componente esencial puesto que solo así se evalúa la disponibilidad de existencias en forma específica cuando los pedidos se constituyen de diferentes productos como es el caso de las empresas y los negocios de nuestro entorno, por lo demás es conveniente usar métodos estadísticos y una ponderación que se aproxime a la realidad basándonos en realidades anteriores para poder entender el comportamiento del mercado además del cambio y sustitución de los productos anteriores que ya no ocupan un lugar primordial en las exigencias de los clientes.

1.2.1.17. Costos de distribución.

Es importante mencionar que para poder efectuar un coste generalizado y pormenorizado de las actividades que se insertan en este aspecto debemos plantear un canal logístico que se apegue a los procedimientos de la organización, además de poder generar una gestión integrada de los procesos interdepartamentales como aspectos de razonable actuación a efectos de poder conseguir funcionalidad con miras de comportamientos y así visualizar el ciclo de cumplimentación de pedido.

Los flujos de materiales también son un foco de atención que vislumbra los costes logísticos de distribución y con esto llegar a los aspectos que enumeramos a continuación como componentes esenciales de la logística empresarial.

- Costo de vender
- Comisiones de vendedores
- Visitas de promoción
- Costo de requerimiento
- Documentación de respaldo
- Bodegaje
- Empaquetamiento

- Transporte
- Traslado
- Notas de crédito

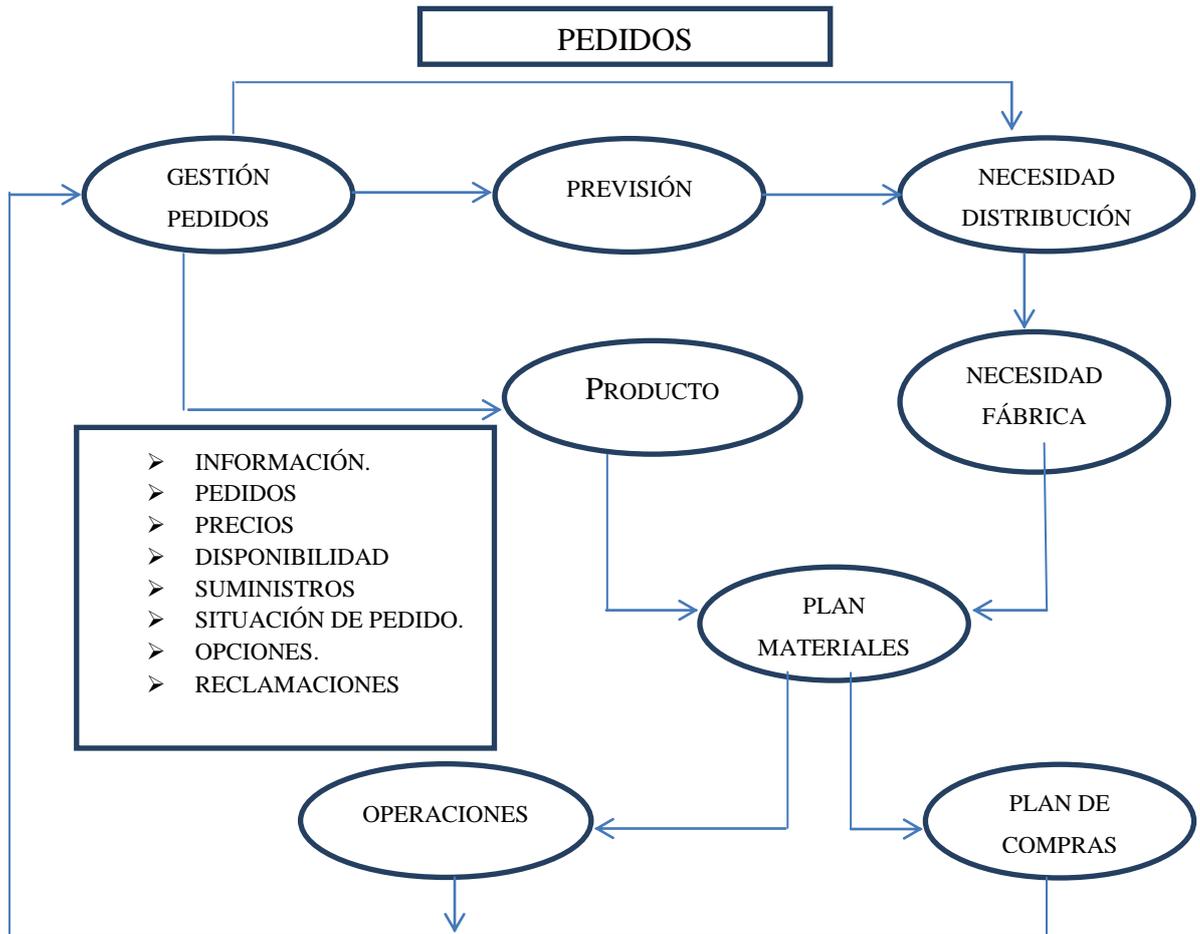
Los métodos pueden variar de acuerdo al trato y nivel de precios que se puedan presentar como parámetros que se apeguen a la realidad empresarial por lo cual el grado de rigor que se busque en tanto a la importancia encontrada en las organizaciones.

1. **Precios FOB.-** son los que el comprador asume, haciendo propio el bien o servicio ofertado.
2. **Por áreas.-** se reconocen a los precios para un área geográfica para la simplicidad administrativa.
3. **El precio único.-** son los que se mantienen de esta forma puesto que se busca minimizar este coste y tener una varianza en el coste logístico como tal de acuerdo a los puntos de entrega y dificultad de la misma según sea el caso.
4. **Igualaritarios.-** Son los que asumen un porcentaje del costo logístico de entrega sea en aspectos de transporte, movilización, haciéndose similar o más económico al de la competencia.
5. **Precio sobre un punto base.-** Es guiado por finalidad competitiva a efectos de alcanzar los lugares de entrega como nuevos horizontes de alcance empresarial.

Así mismo es preciso notar que existen algunos parámetros de trato sean estos descuentos al por mayor o promociones que pueden abrirse al público o un segmento de compradores definidos, esto claro es una política empresarial, sin embargo derivan un comportamiento de mercado especulativo que solo se comprueba su eficacia al final del periodo de *precio especial*.

El punto más importante es poder crear una estructura marcada de gestión de pedidos haciendo equipos interfuncionales que asuman responsabilidades y toma de decisiones sobre los requerimientos dentro de la organización tanto como fuera de esta en las reclamaciones de clientes, a continuación un cuadro de la mencionada gestión.

FIGURA 15
Modelo de gestión de pedidos



Fuente: CASANOVAS, August; LOGÍSTICA EMPRESARIAL; 2008.

1.2.1.18. Logística y gestión de respuesta rápida.

Aunque existen algunas variantes y opiniones de ponderar enfoques logísticos que puedan determinar una realidad que se aproxime con la mayor exactitud que pueda alcanzarse, es importante recalcar que esto siempre es un factor de discusión que muchas veces termina en los métodos estadísticos que con las mayor certeza hacen esta labor ajustando el nivel optimo de existencias y una serie de producción que busca una renovación de inventarios con intervalos fijos de duración donde se pueden verificar los stocks y evaluar los costes de lotes económicos y con estas herramientas alcanzar un parámetro de manejo eficaz con una gestión formal del tratamiento de recursos con optimización de costos que organizacionalmente traigan una base cierta de profesionalismo en su conducción habitual.

En efecto la problemática de los inventarios para satisfacer a tiempo los requerimientos con la variable de ahorro de costos, con un modelo de gestión de inventario pretendemos no esconder o enmascarar los problemas que pueden suministrar una pérdida de rentabilidad económica en el proceso, aquí algunos problemas o variables a ser tratadas.

- Planificación inadecuada
- Excesivo tiempo de elaboración
- Tiempos de espera
- Error en control de calidad
- Falta de coordinación interdepartamental
- Daños en los equipos
- Falta de organización

1.2.1.19. Organización “JUSTO A TIEMPO”

Este tipo de organización tiene algunos objetivos entre los cuales se unen los puntos de satisfacer las necesidades mediante un ritmo de remesas coadyuven a las exigencias con un paquete e informaciones logísticas que añadan un funcionamiento con una cadena total de procedimientos auditados entre una relación directa de suministrador y cliente identificando los factores de retraso como los que realmente impiden se concluya un procedimiento deseado.

La respuesta de los mercados se enfoca en demostrar una sensibilidad a los tiempos en el servicio al cliente por tanto es prudente afirmar que la unión de “Justo a Tiempo” con un tiempo de respuesta rápida haciendo presente el factor de ahorro de costos lograremos no solo poder abarcar las necesidades individuales sino también un margen competitivo ante la competencia.

Una ventaja que presta este sistema es el manejo de stocks diversos cuando no solo se tiene un almacén principal, por lo demás se añade valor y retroalimentación de los haberes y activos existentes que forman uno cuando alcanzan firmeza ante las variables de contingencia y el llamado stock de seguridad, la fase final de la información logística como se mencionó con anterioridad es no solo la logística en sí misma, sino integrar la operaciones, enlazándolos de la forma correcta si crear una

especie de burocracia sino un ambiente coordinado que añade valor con los recursos existentes y no vaya en búsqueda de una centralización que evada el cumplimiento al cliente final.

En conclusión podemos señalar que esta técnica aduce el manejo de una variable denominada “Inventario medio de Producto” que busca de acuerdo a los patrones conductuales propender a producciones y envíos en volúmenes altos que aprovechen el efecto escala que añade una alta rentabilidad al ahorrar considerablemente los aspectos económicos concernientes a producción, venta, post-venta y unidad interdepartamental en las empresas que centralizan funciones por evaluar a los conocimientos empíricos como un valor que no puede ser cambiado en los procesos estáticos pero cómodos para sus integrantes y precursores en búsqueda de una estabilidad relativa pero poco funcional.

En conclusión podemos decir que es una filosofía empresarial con miras industriales, que considera la reducción y erradicación de lo que implique desperdicio en las actividades de adquisición, transformación, terminado, venta, distribución y apoyo a la fabricación en un negocio. (Edward J., 1989, págs. 17-18)

1.2.1.20. Punto de penetración del pedido

1.2.1.20.1. Déficit del tiempo de espera

Estos puntos se enfocan en poder generar un servicio de calidad, el mejor que sea posible brindar, así llegamos a inferir que los tiempos también se deben reducir y con esto alcanzar un “déficit del tiempo de espera”, el objetivo principal de las organizaciones en la búsqueda de la excelencia será reducir cada vez mas estos tiempos y por ende llegar a una orientación cuerda de los parámetros que no solo van a ser punto de evaluación por lo demás, los puntos que servirán como factores de reducción y optimización en todas las etapas.

Los procesos logísticos son considerados como una red de actividades entrelazadas a fin de poder tener una visión global de la organización en si, por lo demás como afectan de forma positiva o negativa unas actividades con otras, hoy por hoy tenemos como factor componente principal la tecnología que de la mano de los diferentes programas nos muestra una visión generalizada de la logística y con ella los cuellos

de botella que en el camino nacieron con sus posibles fallas, esto además alcanzar una conclusión que afirme una tesis generada.

Un cuello de botella no solo retrasará un proceso como tal singularmente contado, por lo demás retrasará al sistema logístico, es por esto que hemos formulado unos pasos que nos ayuden a identificarlos.

- Visualizar las limitaciones
- Decisión de explotar las limitaciones
- Hacer a un lado las actividades en curso
- Equipar las actividades “cuellos de botella” con maquinaria, etc.
- Evaluar y volver a procedimentar estos cinco puntos en las actividades

Es decir que con esto llegaremos a reformular y rediseñar los Sistemas Logísticos, ya que en la realidad empresarial muchos de estos no han sido planificados o creados sino fruto del conocimiento empírico o de la suposición en si, por tanto se vislumbra la falta de profesionalismo en el proceso.

1.2.1.20.2. Punto de penetración del pedido

“Es el lugar donde el producto acabado se destina a un cliente determinado” (Sharman, 1985, pág. 98)

El punto que situamos como de penetración de pedido a lo largo de la suministración condiciona como tal el diseño de la estructura y como trabajan cada proceso como eslabones generando un valor agregado a los componentes de logística.

Una ventaja que ayuda a las organizaciones es trabajar bajo pedido, puesto que esto enfocará un aspecto donde los insumos sean aprovechados en su totalidad y que estos sean previstos por el área de ventas, manteniendo stocks de seguridad pero no innecesarios que con los cambios de mercado y moda pueden quedar obsoletos o inservibles sin gusto o atracción al consumidor.

En si podemos llegar a decir que si como proveedores llegamos a visualizar el final de la cadena, el sistema logístico se volverá sensible a la demanda real como tal dentro del segmento de mercado en el que no localicemos.

1.2.1.21. Ciclo de vida.

Se debe visualizar como el resultado final que la empresa ofrece a su clientela, es la mezcla asociada de forma ordenada e impactante al cliente de producto de calidad y servicio eficaz, tal como empresas que manejen los dos aspectos.

“La logística tiene un papel clave en la obtención de este espectro de productos finales compuestos por mercadería y servicio, así como la coordinación de todo flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores, la gestión y asignación de recursos”. (Casanovas, 2008, pág. 135)

1.2.1.21.1. Ciclo de vida de un producto.

Es conveniente nombrar estos temas que hacen que notemos como los parámetros nombrados afectan en diferentes maneras los parámetros de producto en las etapas nombradas a continuación:

- **Desarrollo.**- es la etapa donde las salidas de producto no son muy numerosas, almacenándose de forma limitada en pocos centros de acopio para ahorro de recursos como tal.
- **Expansión.**- aquí los niveles de ventas se incrementan con gran facilidad puesto que el mercado está en auge y aceptación, se nota una evolución de la demanda y se asegura la disponibilidad de producto en función de si mismo
- **Madurez.**- se caracteriza por la estabilización de las ventas en su nivel máximo provocando altos puntos de almacenamiento a un bajo precio con control de disponibilidad.
- **Declive.**- es en si la consecuencia de cambios tecnológicos que provocan una caída de la demanda y por ende de los puntos de almacenamiento, esto es en si la decadencia del producto que puede darse por un cambio de tendencia, tecnología y otros factores. (Levitt, 1986, págs. 5-28)

La información ha de influir la cadena logística hasta llegar a los proveedores en materias primas, sin embargo deben fluir desde el fabricante hasta el cliente estructurándose según sea cliente final o cliente industrial.

Los precios son factores que varían de acuerdo al direccionamiento que les demos según sean llamados a la propiedad como son los FOB (de propiedad del cliente), además que pueden diversificarse por cantidad o por promoción de acuerdo a la política o premura que tenga la empresa por vender o por liquidez.

1.2.1.22. Asignación de los transportes

Se incrementa una metodología que consiste en construir una matriz de transporte por datos de capacidad frente a la demanda de los almacenes, evaluando los parámetros de coste mínimo con la operatividad y versatilidad que el caso amerite, por otro lado complementaremos estos con las rutas de secuenciación con los volúmenes de flota, creando rutas con puntos de origen, destinos coincidentes y limitaciones de los requerimientos como parámetros básicos de análisis y crecimiento con los vehículos de traslado para generar la secuenciación obteniendo rutas al mínimo costo.

1.2.1.23. Actividades a subcontratar

Este es un tema importante que yace su importancia en la versatilidad y facilidad a la empresa de delegación para de esta forma ahorrar costos y tiempo quitando cargas innecesarias a los departamentos de la empresa que deben estar interrelacionados entre sí trayendo, ventajas competitivas, aumento de complejidad en la gestión del ciclo de materiales, incorporación de herramientas tecnológicas, rapidez a los cambios de mercado, entorno y tecnología como tal.

Aquí encontramos operadores de algunos tipos que varían sus costos de acuerdo al servicio prestado, esto en tanto se habla de aspectos como personalización del servicio, rapidez, eficacia en márgenes de error, simplicidad, valor agregado y confiabilidad empresarial entre clientes y proveedores.

Un criterio que crece en aceptación, ya que el mercado lo requiere entre otras virtudes, es la ISO 9000, que marca con procedimientos y auditoria los puntos objeto de la logística como tal haciéndolos viables en forma ambiental, económica, temporizada homologando la calidad que como estándar debe tener un crecimiento que busque la expansión de este horizonte.

Así buscamos los siguientes aspectos:

- Reducción de costo primario
- Crecimiento de la productividad
- Erradicación de malversaciones

Como puntos críticos tenemos:

- Escoger mal al proveedor
- Planificación de actividades logísticas ineficaz
- Comunicación ineficaz con el proveedor

1.2.1.24. Costos de sistema logístico

Constantemente los sistemas contables empataban la información de clientes más no lo logístico que es una gran fuente de pérdida de recursos económicos para las organizaciones de los diferentes tipos.

Puede resultar útil incurrir en el concepto de la globalidad de objetos de servicio al cliente en los entornos de producto/demanda.

Algunos costos son los siguientes:

- Interacción inventario – ciclo pedido
- Interacción ventas – costo de ventas
- Interacción ventas perdidas – costos de transporte
- Relación entre daños – pérdidas de costos logísticos

La rentabilidad del cliente canaliza las estrategias logísticas para llegar a ellos y llevar a cabo una negociación, es indispensable no solo tener acceso a los productos sino a los clientes en los sistemas contables para establecer los gastos generales y los beneficios empresariales, evitaríamos costes al evitar clientes que involucren un alto costo con márgenes no consecuentes con la gestión empresarial, es conveniente analizar estos puntos, a través de los siguientes indicadores.

- Eficiencia
- Eficacia
- Pasos de proceso
- Productividad en crecimiento
- Utilización

1.2.1.25. Información del sistema logístico

Esto no es más que una estructura compuesta por equipos, métodos, personas y controles que de forma uniforme ayudan a la toma de decisiones sobre planificación, implementación y control, esto no solo debe buscar información y recopilarla por lo demás debe generar un análisis entendible a los ojos de quienes están a cargo de la responsabilidad de generar rentabilidad empresarial.

Un punto importante a nombrar es que los procesos automáticos que se pueden desarrollar deben reflejar márgenes preestablecidos ya que estos son causales de evaluar las medidas de manejo y entendimiento de la información, es así que no diferiremos de algo sin una base cierta como tal controlando una correcta comprensión.

Aquí enumeramos algunos elementos del sistema logístico.

- Crédito.
- Facturación
- Almacenamiento de productos acabados, en proceso o iniciados.
- Almacenamiento de insumos y herramientas.
- Coste de inventario.
- Previsión

La gestión de Pedido es un punto crucial y principal en el que los compradores y vendedores transfieren la información que debe ser lo más detallada y programada para evitar inconvenientes posteriores, así recaemos en la necesidad de buscar la solución a los diferentes requerimientos y con esto llenar a los gestores de volumen de información y actualización paulatina de la misma con un alto grado de realismo en los modelos utilizados u ofertados al cliente.

1.3. Modelos de planificación estratégica.

Para poder formular y diseñar una planificación estratégica eficaz de los Recursos Humanos debemos saber algunas variables a las cuales podemos apegarnos para desarrollar un plan de mejoras, por lo demás es factible mostrar los modelos de planificación estratégica de Recursos Humanos, siendo estos los puntos de apoyo para nuestra tesis, aquí describimos los existentes en la concepción de talento humano.

Hace algunos años se concibió esta división como una parte que pocos conocían y consideraban útil como tal, esto lo afirma Andrés Fernández Romero en su libro “Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones”, más que desconocimiento se tenía a este complejo tema como un tabú que grandes corporaciones monopolizaban en sus labores y por tanto tenían aspectos de vital valor que los hacía sobresalir entre los demás, pero ¿qué hacían las mencionadas corporaciones dentro de sí para alcanzar éxito?, esta era la interrogante que más de uno tenía y con incertidumbre buscaban una verdad al tema, la verdad es que esto se resume en que “Las técnicas constituyen el soporte de todo proceso” (Fernández, 2004, pág. 2) por tanto los modelos que a la postre salieron a la luz no fueron más que un amplio stock para actuar de acuerdo al giro de negocio que hambriendo de rumbo y propósito se llenaba de éxito.

Es importante recalcar que los autores que mencionan en sus obras temas similares o anexos a la Planificación Estratégica simplemente han optado por inferir criterios propios de su entendimiento de rama a través del empirismo aplicado a la misma, no obstante es de vital importancia reconocer que entre los criterios Chiavenato, ha sido un referente que queremos hacer notar en este trabajo en su compilación que denota cinco modelos básicos que se ajustan a los tipos de empresas y que además pueden ser juntados en su momento además de interactuar los mismos para un resultado eficaz.

Es de vital importancia que el estudio y la práctica de los mismos sea definido a través de planos, matrices, pruebas, metodologías y demás aspectos que vivifiquen la exactitud que los modelos muestran ser y con ello escoger el correcto para la aplicación de un proyecto que debe sobresalir en un mercado cambiante pero manejables a través de las políticas de manejo y mejora continua en el tiempo.

1.3.1. Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio.

Este modelo basa las necesidades de personal en una organización sea este directo o indirecto en la misma en el mismo modo que los servicios o bienes en demanda lo requieran, es decir que mientras más tenemos demanda, más talento Humano deberemos contratar para satisfacer las necesidades que debemos cubrir, este punto a veces puede ser variable por cambios tecnológicos o de índole re organizativo en las empresas. Básicamente este sistema es operacional y no tiene en cuenta los posibles imprevistos, estrategias de competidores, situación mercantil de competidores, déficit de materiales o mano de obra directa por inconvenientes no programados.

Es importante acotar que este método se ajusta a los aspectos generales de los proyectos en general, es decir que indistintamente de lo que el segmento o el mercado pida, este modelo particularmente al apegarse a la estimación de producción y generación de un bien o servicio en general examina la capacidad instalada de los establecimientos en general, lo cual coadyuva a poder generar entendimiento sobre los diferentes puntos críticos o fuertes de la empresa, podemos señalar cuatro etapas importante de este modelo que enfoca un sistema en si mismo así:

FIGURA 16

Modelo basado en la búsqueda del producto o servicio



Fuente:

<http://io.uvmnet.edu/revistadyn/app/articulo/ArticuloDyn.aspx?id=906>

Adicionalmente, es importante divisar factores que englobarían el proceso de aplicación de este modelo en nuestro proyecto por tanto fomentamos lo siguiente:

Misión.- Determinar los niveles de consumo del bien o servicio ofertado que puede haber en las diferentes etapas de la organización con orden y minimizando el riesgo y el error en las variables de crecimiento empresarial

Visión.- Convertirse en el primer periodo contable de la empresa en el modelo confirmado para la determinación de las variables de consumo de los bienes o servicios ofertados y a la postre generar un proceso confiable, viable y de comparación para obtener un posicionamiento general de la empresa en el segmento determinado por los fundamentos de creación y crecimiento, madurez y declive del establecimiento comercial.

Objetivo General.- Determinar la relación del producto o servicio que está influida por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización.

En si este modelo se ha constituido en una variable exacta en los parámetros que se consideran normales bajo el margen de error que ha sido entendido como normal en el comportamiento de las organizaciones, por este motivo nos servirá de base en los distintos puntos relacionados a nuestro programa y proyecto de mejoramiento basando las necesidades de clientes de un servicio de limpieza y mensajería que Repcon ofrece en su mayor parte, por lo tanto se concibe como necesario y obligatorio al hecho de manejar los números y proyecciones en función de la cantidad de contratos adquiridos en los años comerciales que distinto al segmento de cargos no concibe el parámetro de crecimiento o decrecimiento en sí mismo, como el mismo modelo de sustitución de cargos clave que enfocan una diferenciación de cargos, mas no una generalidad de cargo mayoritariamente necesaria para el desarrollo de nuestra organización, así la planeación integrada no es un aspecto de énfasis que discrepa de la contratación que tenga la empresa y que no depende sí misma. Podemos comparar que el flujo de personal es algo que podemos adaptar a nuestro proyecto sin embargo no enfatiza los puntos críticos como rotación en diferentes puntos de trabajo, maximiza el talento humano dentro de un sitio determinado que se considera fijo y que camina en marcha de la función empresarial denotada en su cumplimiento principal.

1.3.2. Modelo basado en el segmento de cargos.

Focaliza el nivel operacional de las empresas usado frecuente mente por las organizaciones de gran tamaño, este modelo aduce centrar su atención en algún patrón que sirva como punto focal, estos pueden ser:

- Nivel de ventas.
- Planes de mejoramiento.
- Volumen de producción

En este punto buscamos establecer niveles históricos y ponderados al futuro de sectores focales de atención, así mismo se proyecta el número ponderado de trabajadores en las épocas y con un factor de error poder centrar la atención y minimizar el riesgo en los números inferidos para un posterior manejo de personal según las circunstancias prescritas en las variaciones venideras.

Este modelo demuestra un sistema definido aplicado a la fuerza laboral necesaria y su optimización con la repartición de recursos y actividades que discrepan de una división en función de las necesidades del cliente, más enfoca su manejo en las necesidades internas eludiendo al cliente externo en estas fases descritas a continuación.

FIGURA 17

Modelo basado en el segmento de cargos



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Es de vital importancia denotar que este modelo muestra un énfasis especial en las diferentes variables que competen al trabajo de planta de producción de un bien intermedio o finalizado en sí mismo, por lo demás la funcionalidad radica en las ponderaciones que a sí mismo la empresa tiene en beneficio para maximizar su producción y bienestar, es por esto que se promueve la funcionalidad de los cargos delimitado con el talento humano que tenemos en función a los niveles de crecimiento o decrecimiento, a diferencia del primer modelo se registra la vital comparación que enfoca a nuestra empresa como un de servicios complementarios y además que muestra una preferencia directa por las necesidades del cliente que discrepan de lo que como empresa podemos ofertar en muchas de las ocasiones que son muestras fehacientes del segmento al cual nos dirigimos.

1.3.3. Modelos de sustitución de cargos clave

Este es un modelo que focaliza el cambio o remplazo de empleados en el tiempo, esto por las causas que se consideren pertinentes en las organizaciones. Este programa señala tener un organigrama en la formal que señale los cargos ocupados y los posibles cambios o remplazos que existan en el futuro, así tendremos un panorama que salve los momentos críticos de la empresa.

Los causales por los cuales se puede formular un remplazo pueden ser:

- Despido.
- Jubilación.
- Cambio de sección del personal.
- Renuncia.
- Promociones.
- Muerte
- Etc.

Con este parámetro podemos señalar el desempeño debe ser evaluado con parámetros de calificación haciendo una escala que demuestra la eficiencia como tal

- Excelente.
- Satisfactorio.
- Regular.
- Deficiente.
- Malo.

Es bastante notorio el hecho que existen cargos donde la gente labora a través de la fuerza bruta o manual donde no se requiere un mayor entendimiento de las cosas, por lo demás es necesario también enfocar que otros cargos donde se necesita un conocimiento previo y niveles de crecimiento cognoscitivo que vinculan un profesionalismo en sí mismo, por lo demás la carrera empresarial es un concepto que es primordial en las áreas laborales. Es viable pensar que los diferentes aspectos de cambio en su mayoría se confabulan por el paso del tiempo y de causas ajenas al trabajo que promulgan una mejora de la calidad de vida a través del retiro voluntario, cambio, promoción y demás, se excluyen de aquí los aspectos de despido por

negligencia y demás y también el de subempleo que no demuestra en su fin un parámetro de calidad que pueda calificarse objetivamente a no tener un gusto y prioridad por el trabajo que un talento humano goza temporalmente como objetivo primario.

1.3.4. Modelo basado en el flujo del personal.

Este modelo plantea hacer un cuadro promedio de el tiempo que una persona rota en la organización desde el tiempo de contratación, su permanencia en la empresa y salida de la misma, esto a través de un plan de carrera empresarial que visualice una predicción a corto plazo de las necesidades de personal en la institución.

Este es un modelo conservador que busca una permanencia estable del personal para evitar preocupaciones por vacantes o similares haciendo que el crecimiento no sea una prioridad sino solamente la permanencia en el tiempo, así mismo como ventaja presenta una anticipación de las contingencias por el patrón cerrado de funcionamiento, política de promoción, resulta útil cuando se hace un análisis de consecuencias del sistema de carreras adoptando coherencia en este sentido. Por lo demás los aspectos de atención nos dicen que “el flujo personal dentro de una organización es un modelo que intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización y hacia fuera de ella” (Arias, 2006, pág. 30)

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral cuando la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, así se establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien tomara la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, que mejore su calidad de vida en general.

Se recomienda para disminuir un índice de rotación que puede convertirse en un factor dañino para la organización se formule un anexo y planificación de capacitación donde se diferencia al personal que simplemente desea ganar dinero haciendo cualquier actividad y un Talento Humano que profesionalmente realiza un trabajo que lo vuelve digno y con tentativa de autoestima alta.

El flujo de personal se vuelve en si en una variable de crecimiento y optimización y no un síntoma de insatisfacción en las organizaciones que por lo general focalizan servicios en sus haberes a ofertar.

1.3.5. Modelo de planeación integrada.

Este es un modelo amplio que busca la admisión de insumos humanos tomando en cuenta cuatro factores.

- Volumen de producción presupuestado o planeado por la organización.
- Cambios en la tecnología de la organización que pueden modificar la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y demanda en el mercado.
- Planeación de carrera institucional en la organización.

Este modelo enfoca un flujo interno de la organización acompañado de entradas y salidas de las personas y su desplazamiento dentro de la empresa sea este por los diferentes motivos ya diagnosticados con anterioridad

Es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión de insumos humanos, la planeación de personal tiene en cuenta factores o variables.

Ausentismo

El ausentismo laboral es un tema que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo y porque no pensar en erradicarlo de las organizaciones, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en un cuello de botella y por ende en una pérdida de productividad.

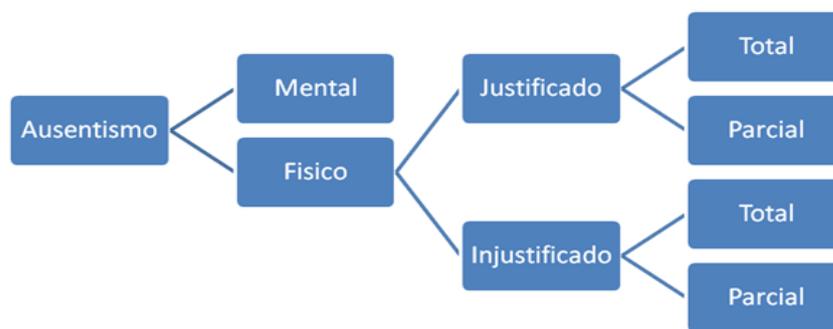
El autor Stephen Robbins sostiene que: “El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de la empresa, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas”.

Es importante enfocar los parámetros ambientales y de clima laboral que el talento humano posee puesto que influyen directamente en la decisión y sentimiento de

confort en una empresa, por lo tanto el erradicar con puntos muertos que contaminan a un todo no es solo una opción sino un deber que viabiliza las variables de entendimiento para lo que conocemos como “Ambiente Seguro y Confortable”.

A continuación un diagrama que puede mostrarnos la realidad, además de un entendimiento de las clases de ausentismo a tratar.

FIGURA 18
Diagrama de tipos de ausentismo



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Rotación de personal

Este es un punto que tratamos anteriormente en el relato de la faceta de recursos humanos, sin embargo es vital acotar que esto es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, mismo que se convierte en fijo y por lo demás de un funcionamiento continuo y repetitivo.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en las empresas es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado o requerido, haciendo que muchos se postulen y la diferenciación se muestre solo en la calidad laboral y estabilidad, más no en aspectos cognoscitivos a tomar en cuenta en la realización personal.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Para factibilizar este punto se debe buscar en general aspectos creativos que busquen la inmersión en la familia empresarial de sus personeros quitando la idolatría de los colaboradores por el dinero porque puede percibir o así mismo incentivos de promoción que muchas veces no se pueden crear y ofertar a los colaboradores, resumimos esto en el arte de crear satisfacción a través de la familiaridad y la maximización de recursos físicos de la empresa.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Misión

“Proporcionar servicios integrales de limpieza y mantenimiento de edificios a empresas públicas y privadas con un alto sentido de calidad y profesionalismo, con personal honrado altamente comprometido con los objetivos y la imagen de nuestros clientes.” (Ernberg, 2011, pág. 1)

2.2. Visión

“Consolidarnos como la principal empresa de servicio de limpieza y mantenimiento de edificios en la ciudad de Quito. Desarrollando técnicas, procesos y procedimientos tanto en la contratación del personal como en la prestación del servicio, que nos permitirán ofrecer a nuestros clientes niveles óptimos de calidad y profesionalismo.” (Ernberg, 2011, pág. 1)

2.3. Política de la empresa

La Gerencia General de Grupo Repcon Grupocon S.A., representada por Ola Ivar Ernberg, define como Política de Seguridad y Salud para todos sus trabajadores lo siguiente:

Mantener en óptimas y adecuadas las condiciones de trabajo del Grupo Repcon Grupocon S.A., tomando en cuenta las medidas de asepsia implementadas en la empresa y en los lugares en los cuales se preste el servicio de LIMPIEZA Y MENSAJERÍA, generando así un clima de confianza y confort que permita a los trabajadores desarrollarse adecuadamente en su lugar de trabajo.

Cumplir y hacer cumplir la normativa nacional vigente en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, con la finalidad de disminuir los riesgos y peligros existentes en los diferentes procesos de trabajo de la empresa, velando por la integridad mental y física de los trabajadores aplicando las técnicas de prevención y protección establecidas en los diferentes manuales, con el fin de eliminar los accidentes y enfermedades relativas a las funciones propias de cada puesto.

Asignar todos los recursos posibles para lograr los objetivos planteados en materia de Seguridad y Salud, implementando los mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones ambientales peligrosas y actos inseguros causantes de la accidentabilidad y reduciendo así la probabilidad de que vuelvan a ocurrir. (Ernberg, 2011, pág. 4)

2.4. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

- 1.- RAZÓN SOCIAL: Grupo Repcon Grupocon S.A.
 2.- NOMBRE COMERCIAL: Repcon
 3.- ACTIVIDAD ECONÓMICA: Servicios de Limpieza y Mensajería.
 4.- DOMICILIO: PROVINCIA.- Pichincha
 CANTÓN.- Quito
 PARROQUIA.- Cotacollao

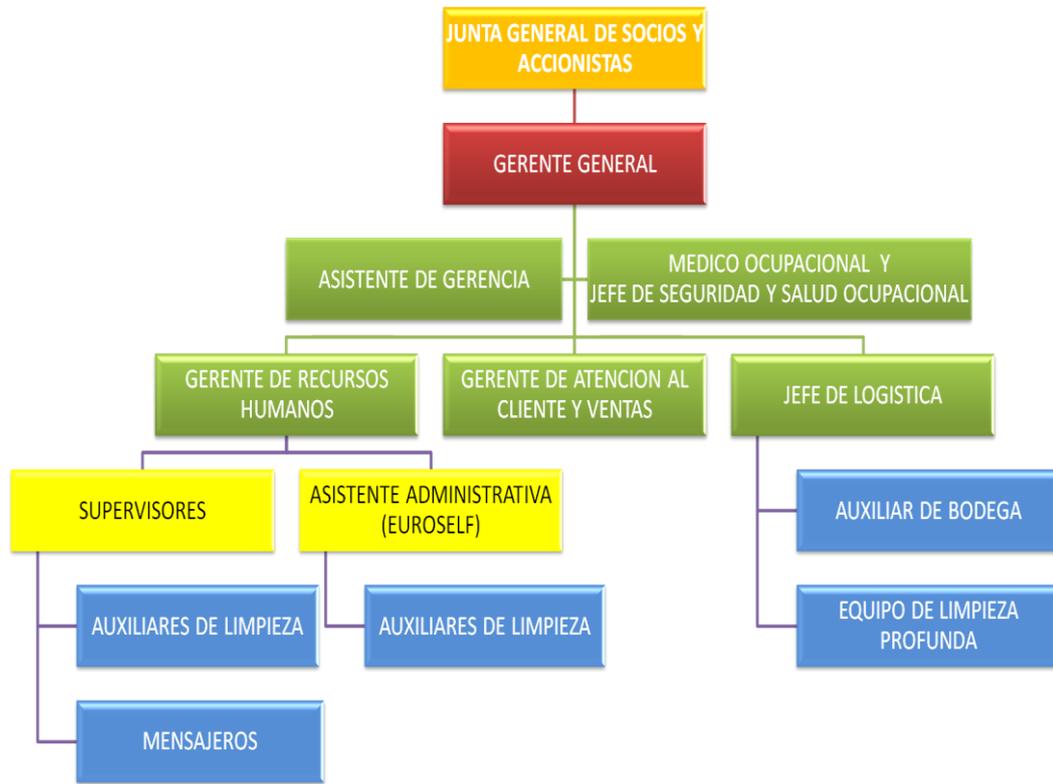
CUADRO 6

Población actual de Grupo Repcon al 31/Octubre/2011

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	DISCAPAC.	TOTAL
ADMINISTRATIVA	4	1	0	5
OPERACIONES	56	40	4	100
TOTAL	60	41	4	105

Fuente: Grupo Repcon; Registro de nómina al 31 de Octubre del 2011.

FIGURA 19
Organigrama estructural de Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

2.4.1. Análisis de funciones por cargos

CUADRO 7

Funciones del Gerente General

PUESTO	FUNCIONES ACTUALES	JEFE INMEDIATO	A CARGO DE	
Gerente General	Representante Legal de la empresa	Junta General de Socios y Accionistas	Gerente de Recursos Humanos	
	Planificación de objetivos y metas			
	Desarrollar estrategias para lograr objetivos			
	Fijar políticas administrativas, operativas y de calidad		Gerente de Atención al Cliente y Ventas	
	Innovación en procesos actuales			
	Implementar una estructura y un ambiente óptimo para los empleados			
	Cumplir con todas las leyes del Ecuador vigentes			
	Manejo y control del dinero de la empresa			Asistente de Gerencia
	Análisis de balances e indicadores para toma de decisiones			
	Búsqueda de nuevos clientes y proveedores			Jefe de Logística
	Control y evaluación de la gestión de cada departamento			Asistente Administrativa (EUROSELF)

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 8

Funciones del Gerente de Recursos Humanos

PUESTO	FUNCIONES ACTUALES	JEFE INMEDIATO	A CARGO DE	
Gerente de Recursos Humanos	Elaboración del rol de pagos mensual	Gerente General	Supervisores	
	Preparación de presupuestos de gastos			
	Planillas de aportación al IESS			
	Tramites de historia laboral y subsidios			
	Calculo y provisión de beneficios sociales			
	Selección y reclutamiento de nuevos empleados			
	Contratación			
	Registro de contratos en MRL			
	Despidos, visto bueno y liquidaciones			
	Elaborar memorándums de sanción			
	Registro y control de vacaciones		Asistente Administrativa	
	Recepción y registro de anticipos y préstamos			
	Elaboración de actas de finiquito			
	Manejo de carpetas del personal			
	Reportes mensuales a los clientes según Mandato Constituyente No 8			
	Trabajo social			
	Control y evaluación de la gestión de supervisores y empleados			Jefe de Logística
	Implementar políticas de trabajo en la empresa			
Vigilancia de que se cumplan las leyes laborales				
Organizar estrategias junto con los supervisores				

	Legalización de documentos		Auxiliares de Limpieza
	Actualización de bases de datos de los empleados		
	Entrega de roles de pago a los empleados		
	Definir estrategias para una mejor gestión en los procesos		Mensajeros
	Recepción de quejas de los empleados y clientes		

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 9

Funciones del Coordinador de Bodega

PUESTO	FUNCIONES ACTUALES	JEFE INMEDIATO	A CARGO DE
Jefe de Logística	Producción y preparación de químicos	Gerente General	Auxiliar de Bodega
	Compra de materias primas e insumos		
	Entrega de materiales		
	Movilización de personal	Gerente de Recursos Humanos	
	Custodia del inventario de maquinarias y equipos		Equipo de Limpieza Profunda
	Mantenimiento de las maquinarias de los contratos		
	Reparación de maquinaria defectuosa	Gerente de Atención al Cliente y Ventas	
	Mantenimiento general de la oficina		

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 10

Funciones de los Supervisores

PUESTO	FUNCIONES ACTUALES	JEFE INMEDIATO	A CARGO DE
Supervisor de Contrato	Control de asistencia de los auxiliares de limpieza	Gerente General	Auxiliares de Limpieza
	Emisión de reportes de entradas y salidas		
	Elaboración de informes mensuales de trabajo		
	Atención inmediata a necesidades de los clientes y empleados		
	Entrega de facturas y documentación requerida de los clientes		
	Cobranza mensual a los clientes		
	Inspeccionar que se cumplan las actividades diarias	Gerente de Recursos Humanos	Mensajeros
	Gestionar el uso de materiales y maquinaria		
	Planificar horarios de limpiezas extraordinarias		
	Rotación de personal en relación al rendimiento mostrado		
	Cotizar nuevos contratos	Gerente de Atención al Cliente y Ventas	
	Solicitar a bodega materiales		
	Informar de quejas y problemas a recursos humanos		
	Notificar memorándums de sanción a empleados		
	Elaborar manual de procesos para cada contrato		
	Inducción a los empleados nuevos		
Representar a la empresa ante los clientes			

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 11

Funciones de los Empleados

PUESTO	FUNCIONES ACTUALES	JEFE INMEDIATO	A CARGO DE
Auxiliar de Limpieza	Mantener los Contratos Asignados Limpios y Aseados	Supervisores	-
	Cumplir con las Normas de Seguridad Correspondientes		
	Completar diariamente con las tareas asignadas		
	Utilizar los Productos eficientemente		
	Utilizar la Maquinaria únicamente cuando se le designe hacerlo		
	Informar al Supervisor de Quejas o Problemas		
	Utilizar los Equipos de Seguridad y Uniforme correctamente		
	Dar sugerencias al Supervisor para una mejor Gestión de Limpieza		
	Acercarse a las oficinas a retirar materiales		
	Firmar Roles de Pago dentro de los 10 primeros días del mes		
	Colaborar con el cliente y ser respetuoso y amable		
Mensajero	Realizar las labores diarias de mensajería	Supervisores	-
	Informar al Supervisor de Quejas o Problemas		
	Informar al Supervisor sobre Mantenimiento de su moto		
	Acercarse semanalmente a la oficina a retirar su vale de combustible		
	Cumplir con las Normas de Seguridad Correspondientes		
	Completar diariamente con las tareas asignadas		
	Utilizar los Equipos de Seguridad y Uniforme correctamente		
	Firmar Roles de Pago dentro de los 10 primeros días del mes		
	Colaborar con el cliente y ser respetuoso y amable		
	Mantener su licencia al día		
	Conducir apropiadamente en las vías cumpliendo las leyes de tránsito		

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

2.5. Metodología y fuentes de información

Para la presente investigación se utilizará el método de la ciencia en el cual interviene la inducción, deducción, análisis, síntesis y observación; los mismos que permiten construir la base teórica analizar los indicadores de evaluación para con ello generar una propuesta que esté encaminada al mejoramiento de los procesos de la empresa Grupo Repcon Grupocon S.A.

“¿Por qué se debe hacer una investigación? Esto establece el propósito de la investigación como lo ve el equipo de trabajo de la gerencia que utilizará los resultados. Este paso requiere comprender las decisiones que se van a tomar y los problemas u oportunidades que se van a diagnosticar” (Aaker, 2001, pág. 41)

Es importante tener claro en qué consiste cada método por lo que a continuación se describe una breve explicación:

Método inductivo: La inducción es el proceso que va de lo particular a lo general, o también de los hechos a las leyes.

Método deductivo: La deducción es un proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir de él consecuencias particulares, este método deductivo tiene estrecha vinculación con la inducción.

Método de análisis: Investiga los objetos que nos permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente, posibilita estudiar partes separadas de éste poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes.

Método de síntesis: Consiste en rehacer o reconstruir en el pensamiento, toda la variedad de las mutuas vinculaciones del objeto como un todo concreto.

Método analítico – sintético: El análisis y la síntesis son complementarios, en el sentido de que la mayor parte de los métodos se sirven de ellos conjuntamente, de modo que el uno verifica o perfecciona el otro.

Método de la observación: La observación tiene por objeto la captación de las características que presentan los objetos, esta captación se realiza mediante la intervención de los órganos sensoriales y de concentración de la atención.

2.6. Tipo de estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrá en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad.

Estos se clasifican en:

2.6.1. Estudios exploratorios o formulativos

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados.

El investigador debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. Ha de especificarse las razones por las que el estudio propuesto es exploratorio o formulativo. Ej.: cuando se busca construir un marco teórico de referencia.

“Cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio, el cual puede complementarse con el descriptivo, según lo que quiera o no el investigador.”
(Selltiz, 1970, pág. 67)

“Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad” (Selltiz, 1970, pág. 69)

2.6.2. Estudios descriptivos

Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- 1) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
- 2) Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
- 3) Establecer comportamientos concretos.
- 4) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida.

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra, e Instrumento” (Ander-egg, 1995, pág. 35)

2.6.3. Estudios explicativos

Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

“Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico” (Ander-egg, 1995, pág. 45)

2.6.4. Estudios correlacionales

El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

2.6.5. Estudios experimentales

En ellos el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención.

En los estudios experimentales el investigador manipula las condiciones de la investigación.

En salud se realiza este tipo de estudio, para evaluar la eficacia de diferentes terapias, de actividades preventivas o para la evaluación de actividades de planificación y programación sanitarias. En los estudios de seguimiento los individuos son identificados en base a su exposición, en cambio en los estudios experimentales es el investigador el que decide la exposición.

2.6.6. Estudios no experimentales

En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

2.7. Fuentes de información

2.7.1. Observación

“La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad”
(Telepolis, 2012)

La observación en cuanto es un procedimiento científico se caracteriza por ser:

- **Intencionada:** Porque coloca las metas y los objetivos que los seres humanos se proponen en relación con los hechos, para someterlos a una perspectiva teleológica.
- **Ilustrada:** Porque cualquier observación para ser tal está dentro de un cuerpo de conocimientos que le permite ser tal; solo se observa desde una perspectiva teórica.
- **Selectiva:** porque necesitamos a cada paso discriminar aquello que nos interesa conocer y separarlo del cúmulo de sensaciones que nos invade a cada momento.
- **Interpretativa:** en la medida en que tratamos de describir y de explicar aquello que estamos observando. Al final de una observación científica nos dotamos de algún tipo de explicación acerca de lo que hemos captado, al colocarlo en relación con otros datos y con otros conocimientos previos.

En el proceso de observación, siempre según Bunge se distinguen cinco elementos siguientes:

- **Sujeto u observador,** en el que se incluyen los elementos constituyentes de este, tanto los sociológicos como los culturales, además de las experiencias específicas del investigador.

- **Objeto de la observación:** que es la realidad, pero en donde se han introducido procedimientos de selección y de discriminación, para separarlo de otras sensaciones. Los hechos en bruto de la realidad se han transformado en datos de un proceso de conocimiento concreto.

- **Circunstancias de la observación:** son las condiciones concretas que rodean al hecho de observar y que terminan por formar parte de la propia observación.

- **Los medios de la observación:** son los sentidos y los instrumentos desarrollados por los seres humanos para extender los sentidos o inventar nuevas formas y campos para la observación.

- **Cuerpo de conocimientos:** es el conjunto de saberes debidamente estructurados en campos científicos que permiten que haya una observación y que los resultados de esta se integren a un cuerpo más amplio de conocimientos.

Con estos aspectos, podemos entrar a los aspectos propiamente técnicos de la observación.

2.7.1.1. Tipos de observación

- **Observación estructurada:** se la realiza a través del establecimiento de un sistema que guíe la observación, paso a paso, y relacionándola con el conjunto de la investigación que se lleva a cabo.

- **Observación abierta:** carece de un sistema organizado y se la realiza libremente; es utilizada cuando se quiere captar el movimiento espontáneo de un determinado grupo humano, por ejemplo en los estudios antropológicos.

- **Observación semi-estructurada:** este tipo de observación parte de una pauta estructurada, pero la aplica de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación.

- **Observación participante:** en las anteriores formas de observación, ha quedado implícito que el observador se comporta de la manera más neutral posible respecto de los acontecimientos que está observando. En el caso de la observación participante, el sujeto que observa es aceptado como miembro del grupo humano que se observa, aunque sea provisionalmente.

2.7.1.2. Ventajas de la observación

Es una técnica natural: en cuanto no interviene sobre el objeto de investigación, este puede ser percibido en su ambiente natural y en sus formas de comportamiento independiente de cualquier participación externa.

2.7.2. Encuesta

“Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación”
(Ibarra, 1999)

Todos los resultados de la encuesta deben presentarse en resúmenes completamente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas. Las preguntas a realizarse en la encuesta serán abiertas y cerradas.

2.7.2.1. Clase de encuestas

Las encuestas pueden ser:

- Cara a cara, telefónicas, postales, por internet.
- En el punto de venta, ómnibus y por suscripción.

2.7.2.2. Tamaño de la muestra en la encuesta

El tamaño de muestra requerido en una encuesta depende en parte de la calidad estadística necesaria para los establecer los hallazgos; esto a su vez, está relacionado en cómo esos hallazgos serán usados y depende de los recursos profesionales y fiscales disponibles.

Los analistas frecuentemente encuentran que una muestra de tamaño moderado es suficiente estadística y operacionalmente.

2.7.2.3. Métodos comunes de la encuesta

Las encuestas pueden ser clasificadas en muchas maneras. Una dimensión es por tamaño y tipo de muestra. Las encuestas también pueden ser conducidas con muestras locales, estatales o nacionales. Las encuestas pueden ser clasificadas por su método de recolección de datos. Las encuestas por correo, telefónicas y entrevistas en persona son las más comunes. Extraer datos de récords médicos y otros se hace también con frecuencia.

2.7.3. La entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupo.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como concejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

EL ENTREVISTADO deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

EL ENTREVISTADOR es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

La entrevista es también información y reportaje, las entrevistas pueden ser reales o imaginarias.

2.7.3.1. *Conducción de la entrevista*

1. Explicar con toda amplitud el propósito y alcance del estudio (Honestidad).
2. Explicar la función propietaria como analista y la función que se espera conferir al entrevistado. (Imparcialidad).
3. Hacer preguntas específicas para obtener respuestas cuantitativas (Hechos).
4. Evitar las preguntas que exijan opiniones interesadas, subjetividad y actitudes similares (Habilidad).
5. Evitar el cuchicheo y las frases carentes de sentido (Claridad).
6. Ser cortés y comedido, absteniéndose de emitir juicios de valores. (Objetividad).
7. Conservar el control de la entrevista, evitando las divagaciones y los comentarios al margen de la cuestión.
8. Escuchar atentamente lo que se dice, guardándose de anticiparse a las respuestas (Comunicación).

2.7.3.2. *Secuelas de la entrevista*

1. Escribir los resultados (Documentación).
2. Entregar una copia al entrevistado, solicitando su conformación, correcciones o adiciones. (Profesionalismo).
3. Archivar los resultados de la entrevista para referencia y análisis posteriores (Documentación).

2.7.3.3. *Determinación del tipo de entrevista*

La estructura de la entrevista varía. Si el objetivo de la entrevista radica en adquirir información general, es conveniente elaborar una serie de pregunta sin estructura, con una sesión de preguntas y respuesta libres.

Las entrevistas estructuradas utilizan pregunta estandarizada. El formato de respuestas para las preguntas pueden ser abierto o cerrado; las preguntas para respuestas abierta permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado.

Los analistas también deben dividir el tiempo entre desarrollar preguntas para entrevistas y analizar respuesta.

2.7.3.4. Selección de entrevistados

Realizar entrevistas toma tiempo; por lo tanto no es posible utilizar este método para recopilar toda la información que se necesite en la investigación; incluso el analista debe verificar los datos recopilados utilizando unos de los otros métodos de recopilación de datos.

La entrevista se aplica en todos los niveles gerenciales y de empleados y dependa de quien pueda proporcionar la mayor parte de la información útil.

2.7.3.5. Elaboración de la entrevista

La habilidad del entrevistador es vital para el éxito en la búsqueda de hecho por medio de la entrevista. La buena entrevista depende del conocimiento del analista tanto de la preparación del objetivo de una entrevista específica como de las preguntas por realizar a una persona determinada.

2.7.4. Cuestionario

“... es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.” (García, 2004, pág. 29)

Recolección de datos mediante cuestionarios

Para los analistas los cuestionarios pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema. En mayor parte de los casos, el analista no verá a los que responde; no obstante, también esto es una ventaja porque aplican muchas entrevista ayuda a asegurar que el interpelado cuenta con mayor anonimato y puedan darse respuestas más honesta También las preguntas estandarizadas pueden proporcionar datos más confiable.

Selección de formas para cuestionarios

El desarrollo y distribución de los cuestionarios; por lo tanto, el tiempo invertido en esto debe utilizarse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos. Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados.

2.7.5. Diagrama de flujo

Es una representación pictórica de los pasos en proceso. Útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo de trabajos más pequeños puede agregar niveles según sea necesario durante el proyecto.

Utilización del diagrama de flujo

Cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo.

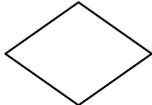
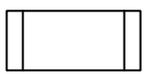
2.7.5.1. Símbolos

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes utilizados son:

CUADRO 12

Símbolos de diagramas de flujo usados con frecuencia

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO / FIN	Indica el inicio o fin de un proceso.
	PROCESO	Indica una actividad o etapa del proceso.
	DECISIÓN	Indica que se debe tomar 1 decisión con 2 posibles respuestas.
	DOCUMENTO	Indica que se debe levantar un documento cada vez que se realice el proceso.
	PROCESO PREDEFINIDO	Hace referencia a otro proceso definido.
	CONECTOR / CONECTOR FUERA DE PÁGINA	Se usan para unir etapas del proceso.
	FLECHAS	Indican el flujo a seguir.

Fuente: <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com/2011/05/simbologia-de-diagrama-de-flujo.html>

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

2.8. Población y Muestra

Población es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico.

Muestra es un subconjunto, extraído de la población (mediante técnicas de muestreo), cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población.

Individuo es cada uno de los elementos que forman la población o la muestra.

2.8.1. Muestreo

Es la técnica utilizada en la selección de una muestra a partir de una población.

Distinguimos dos tipos fundamentales de muestreo:

- **Muestreo no probabilístico:** En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas, en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra.

- **Muestreo probabilístico:** En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico.

Existen varias posibilidades de obtención de una muestra:

2.8.1.1. Muestreo aleatorio simple

En un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

2.8.1.2. Muestreo aleatorio estratificado

Es frecuente que cuando se realiza un estudio interese estudiar una serie de sub poblaciones en la población, siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados. El muestreo aleatorio simple no nos garantiza que tal cosa ocurra. Para evitar esto, se saca una muestra de cada uno de los estratos.

2.8.2. Recolección de datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

2.9. MARCO METODOLÓGICO

2.9.1. Metodología y fuentes de información

El propósito del estudio es analizar las necesidades de los clientes de Grupo Repcon Grupocon S.A., entre estas necesidades se encuentra el mejoramiento de los procesos internos de RR. HH. y Logísticos con el propósito de brindar en sí un servicio con calidad, para esto la aplicación de las encuestas permitirá saber en realidad lo que los clientes y empleados necesitan, saber donde se enfocan las debilidades y al mismo tiempo qué sugerencias tienen para mejorar continuamente.

“¿Qué investigación deberá hacerse? Aquí el propósito de la gerencia se traduce a objetivos que les indican a los investigadores exactamente qué preguntas debe contener y dar respuesta el estudio o el proyecto de investigación” (Aaker, 2001, pág. 41)

La investigación de satisfacción del cliente y del clima laboral aplicada al presente estudio, ha sido diseñada para determinar los siguientes objetivos:

- Determinar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales de Grupo Repcon en cuanto a la satisfacción del servicio.
- Identificar el clima laboral actual de Grupo Repcon en cuanto a la motivación que sienten los empleados al desempeñar sus actividades.
- Encontrar factores claves a fin de diseñar estrategias de mercado y así poder satisfacer a los clientes.

2.9.2. Diseño de la investigación

Es importante que la investigación esté relacionada desde los objetivos, el enfoque y la táctica de investigación logrando así obtener la información adecuada para una toma de decisión correcta.

“El diseño de una investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, 1991, pág. 158)

El diseño de la investigación para este estudio es de tipo no experimental, ya que no se manipularon las variables a examinar, es decir se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Grupo Repcon; las necesidades de los clientes y empleados, sus gustos, preferencias y así determinar las estrategias a ser aplicadas.

La investigación es transversal, puesto que las investigaciones transversales recolectan datos en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.9.3. Tipo de estudio

La investigación a ser realizada es de tipo descriptiva, puesto que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clase de dicho objeto.

Una investigación descriptiva selecciona y recolecta información para descubrir lo que investiga, es por eso importante analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la misión, visión y objetivos. Es fundamental conocer las nuevas oportunidades para la empresa, investigar y estudiar acerca del consumidor, mercado actual, competidores y aspectos legales.

Todo lo mencionado anteriormente son puntos esenciales para la investigación, porque de los resultados que se obtengan permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas.

2.9.4. Fuentes de información

La fuente de datos a utilizar son las siguientes:

2.9.4.1. Fuentes primarias.- “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas son las personas, organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.” (Bernal, 2000, pág. 171)

Como se mencionó anteriormente en la información primaria se observa directamente los hechos, en este caso la aplicación de las encuestas se realiza a los clientes de Grupo Repcon, los cuales han evidenciado la satisfacción del servicio recibido. Esto permitirá conocer directamente el sentir de los clientes acerca de cómo desean que se desarrolle las actividades.

En el caso de los empleados, también se realizarán encuestas de clima laboral para conocer qué aspectos consideran los empleados necesarios para sentirse a gusto y comprometido con su trabajo.

2.9.4.2. Fuentes secundarias.- “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian” (Bernal, 2000, pág. 172)

La información secundaria se puede obtener en libros, revistas, documentos escritos en sí en todo medio impreso, además de medios de comunicación televisivos, se clasifican como fuentes internas y externas.

Las **fuentes internas** son accesibles, porque están dentro de la organización a la cual se realiza la investigación, todas las organizaciones mantienen en archivos información acerca de su proceso contable (ventas, gastos o compras realizadas, presupuestos) y de control de una compañía (comunicaciones, documentos legales, documentos publicitarios, investigaciones de mercado), el beneficio de obtener esta información es que estos datos son accesibles de manera continua permitiendo determinar la situación de la organización.

Las **fuentes externas** es un conjunto de información de diferentes fuentes como gubernamentales, datos de cámaras o asociaciones, boletines, libros, revistas, periódicos.

Las fuentes secundarias de esta investigación fueron:

a. La fuente de datos secundarios interna fue los estados financieros del 2010 y 2011, encuestas de satisfacción internas.

b. Las fuentes de datos secundarios externos fueron: libros referentes al tema de investigación, artículos de internet.

2.9.5. Investigación directa

2.9.5.1. Plan de investigación

En la determinación de la investigación se pone interés en definir quién y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones u otros factores) objeto de estudio.

2.9.5.1.1. Realización de un censo o una muestra

Un censo es apropiado cuando el tamaño de la población es bastante pequeño, un censo también se puede realizar cuando se requiere información de cada individuo u objeto de la población, cuando el costo de tomar una decisión incorrecta es muy alto o si los errores de muestreo son altos tal vez un censo sea más apropiado que una muestra.

Cuando el tamaño de la población es grande o el costo así como el tiempo de obtener la información de la población son altos, es apropiado seleccionar una muestra, es fácil aplicar encuestas a muestras pequeñas y así mantener un control y mejorar la calidad de la entrevista.

2.9.5.1.2. Determinación del tamaño de la muestra

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado dependen en gran medida de la forma en que se seleccione la muestra, ya que la muestra es **“la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”** (Bernal, 2000, pág. 159), es por eso que el tamaño de la muestra es de gran importancia en la investigación.

El método utilizado para determinar la muestra es el muestreo probabilístico aleatorio simple. Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de proporciones para poblaciones finitas. (Suarez, 2004)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

N= Población

Z= Nivel de confianza que se adopta

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso (1-p)

E= margen de error de la muestra

Fórmula para el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA EMPLEADOS

En donde:

N (Población) = 105

Z (Nivel de confianza que se adopta) = 90%

P (Probabilidad de éxito) = 50%

Q (Probabilidad de fracaso) = 50%

E (Margen de error de la muestra) = 8%

$$n = \frac{1.9^2 * 0.5 * 0.5 * 105}{(105 - 1) * 0.08^2 + 1.9^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{94.76}{1.57}$$

$$n = 60.43$$

$$n \approx 61$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA CLIENTES

En donde:

N (Población)	= 30	$n = \frac{1.9^2 * 0.5 * 0.5 * 30}{(30 - 1) * 0.08^2 + 1.9^2 * 0.5 * 0.5}$
Z (Nivel de confianza que se adopta)	= 90%	
P (Probabilidad de éxito)	= 50%	$n = \frac{27.08}{1.57}$
Q (Probabilidad de fracaso)	= 50%	
E (Margen de error de la muestra)	= 8%	$n = 17.27$
		$n \approx 18$

2.9.5.2. Formato de la encuesta

La encuesta es la opción más acogida por los investigadores para la recolección de datos primarios, **“la ventaja de una encuesta es que permite recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado en un momento dado”** (Bernal, 2000, pág. 217). La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas cuyo propósito es obtener información de las personas.

Una vez determinada la población y la muestra, se estableció que se debía aplicar **18** encuestas a los clientes de Grupo Repcon y **61** encuestas a los empleados actuales de Grupo Repcon, para lo cual se elaboró dos cuestionarios en los cual se determinó las respectivas preguntas a realizar.

2.9.5.2.1. Encuesta a clientes

El objetivo de la encuesta a CLIENTES es:

- Conocer la satisfacción o no acerca del servicio de limpieza brindado actualmente (Preguntas 1, 2, 4 y 8).
- Saber la frecuencia con que el personal de limpieza visita cada puesto de trabajo. (Preguntas 3).
- Determinar la satisfacción valorando puntos de Atención, Precio y Servicio. (Preguntas 5 y 6).
- Establecer si la comunicación de Grupo Repcon es efectiva y tiene impacto en los clientes. (Pregunta 7).
- Conocer puntos débiles de Grupo Repcon en cuanto a la gestión del personal y control de documentos. (Pregunta 9 a).
- Conocer la preferencia referente a la materia prima, factores de compra, entrega y distribución de materiales. (Pregunta 9 b).

2.9.5.2.1.1. Tabulación y análisis de datos – encuestas clientes

CUADRO 13

Tabulación encuesta a clientes - pregunta general

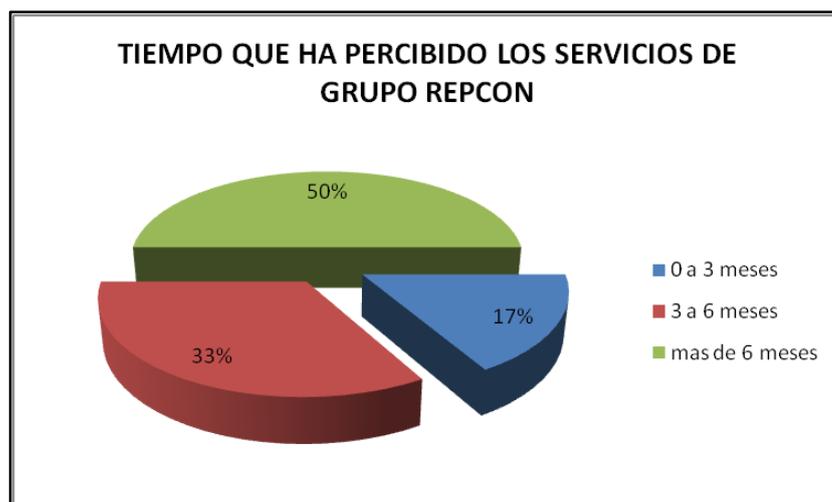
Tiempo que ha percibido los servicios de GRUPO REPCON.

0 a 3 meses	3
3 a 6 meses	6
más de 6 meses	9

Fuente: Encuesta a Clientes
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 20

Gráfico encuesta a clientes - pregunta general



Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El 50% de las personas encuestadas han percibido los servicios de GRUPO REPCON por más de 6 meses, lo que nos da una mejor perspectiva de los datos a analizar.

CUADRO 14

Tabulación encuesta a clientes - pregunta 1

1. Califique la limpieza de su puesto de trabajo actualmente

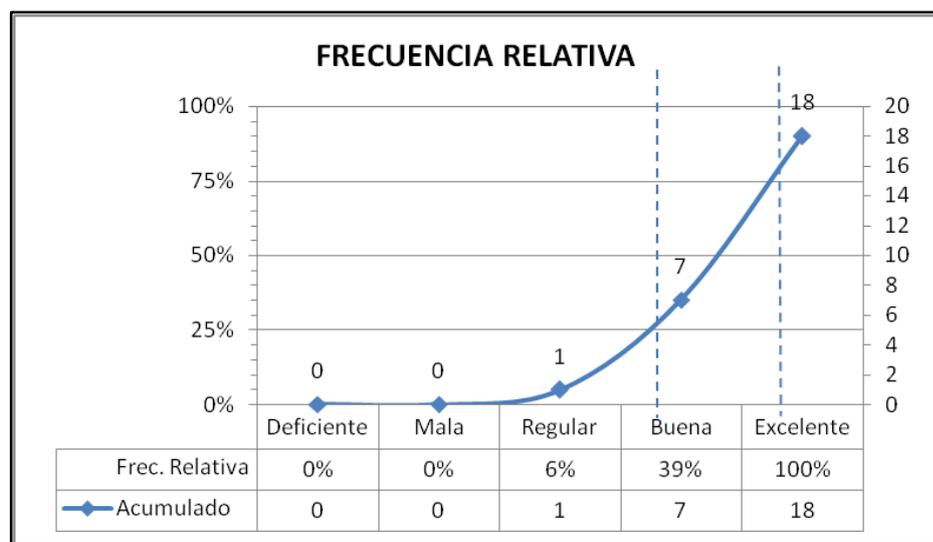
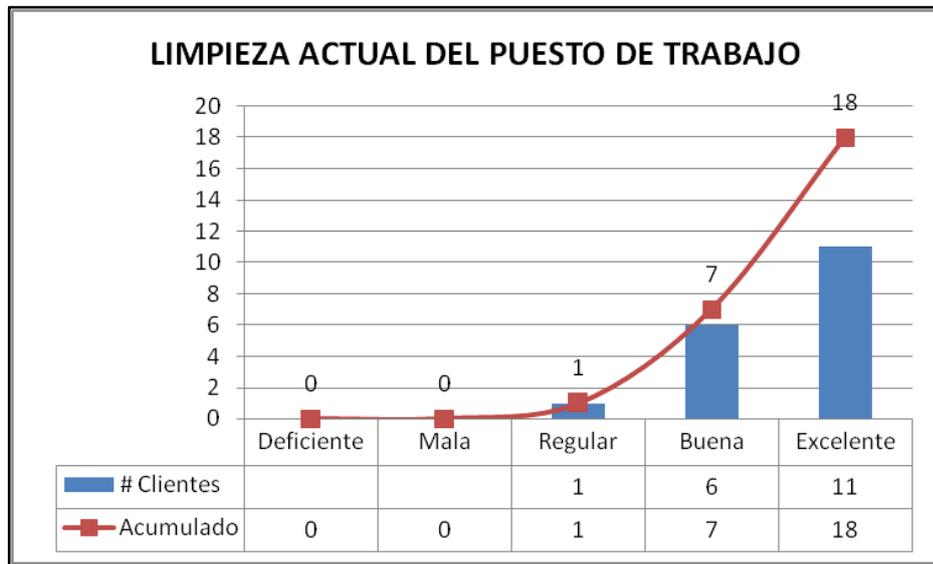
CALIFICACIÓN	NUMERO DE CLIENTES	ACUMULADO	FRECUENCIA RELATIVA
Deficiente		0	0%
Mala		0	0%
Regular	1	1	6%
Buena	6	7	39%
Excelente	11	18	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 21

Gráfico encuesta a clientes – pregunta 1



Fuente: Encuesta a Clientes
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El 95% de los clientes encuestados respondieron que la limpieza actual del puesto de trabajo es entre Buena y Excelente. Analizando los datos correspondientes al 50% (10 de 18 encuestas) de mis clientes que corresponden al enfoque del negocio que se ubican entre el cuartil 1 y cuartil 3, se corrobora una aceptación del servicio.

CUADRO 15

Tabulación encuesta a clientes - pregunta 2

2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con GRUPO REPCON en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

X	Y
1	0
2	0
3	0
4	0
5	2
6	0
7	0
8	8
9	7
10	1

Fuente: Encuesta a Clientes
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La mayor cantidad de clientes respondieron que GRUPO REPCON se ubica entre 8 y 10, lo cual significa que están satisfechos con el servicio brindado. Esta pregunta sirvió de comprobación para las respuestas de la pregunta 5.

CUADRO 16

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 3

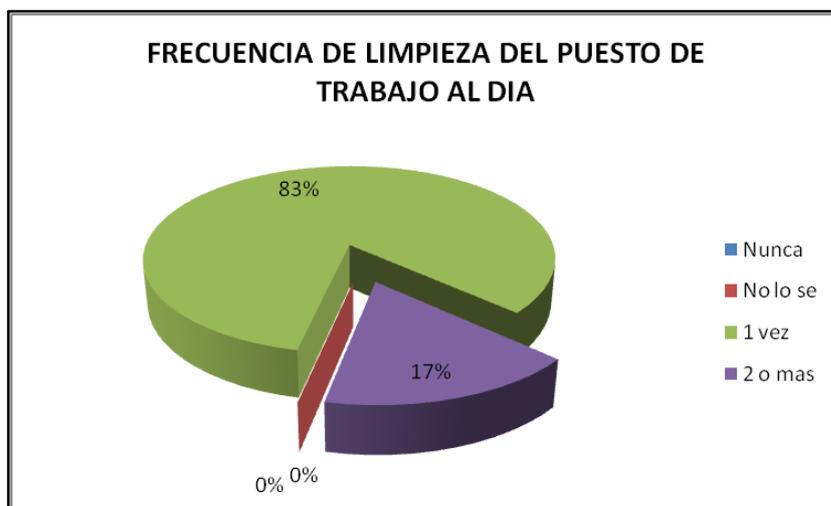
3. Con que frecuencia es limpiado su puesto de trabajo al día

Nunca	0
No lo se	0
1 vez	15
2 o mas	3

Fuente: Encuesta a Clientes
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 22

Gráfico encuesta a clientes – pregunta 3



Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El 100% de los encuestados ha respondido que la limpieza de su lugar de trabajo se realiza al menos 1 vez al día, lo que garantiza que no existan fallas en el servicio.

CUADRO 17

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 4

4. En comparación con otras alternativas del servicio de Limpieza, GRUPO REPCON a su parecer es...

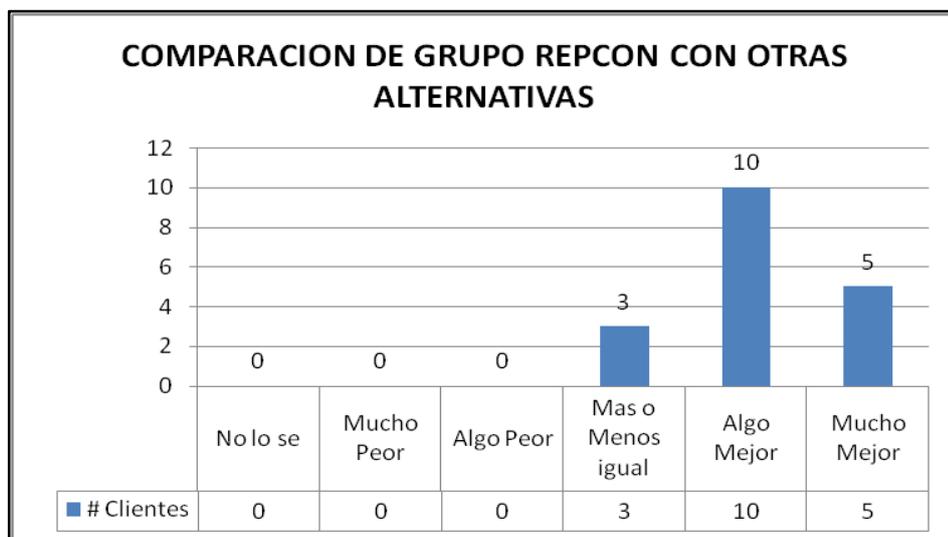
RESPUESTA	CLIENTES	CLIENTES ACUMULADO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
No lo se	0	0	0%	0%
Mucho Peor	0	0	0%	0%
Algo Peor	0	0	0%	0%
Mas o Menos igual	3	3	17%	17%
Algo Mejor	10	13	56%	72%
Mucho Mejor	5	18	28%	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 23

Gráfico encuesta a clientes – pregunta 4



Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 18

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 5 Y 6

5. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de GRUPO REPCON:

PROFESIONALISMO	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo Repcon		0	0	0	0	2	0	3	5	1	7
Necesidad Cliente							1		4	2	11

ORGANIZACIÓN	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo Repcon						5		2	4	3	4
Necesidad Cliente							1		4	1	12

PRECIO	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo Repcon						1		1	5	4	7
Necesidad Cliente								1	1	6	10

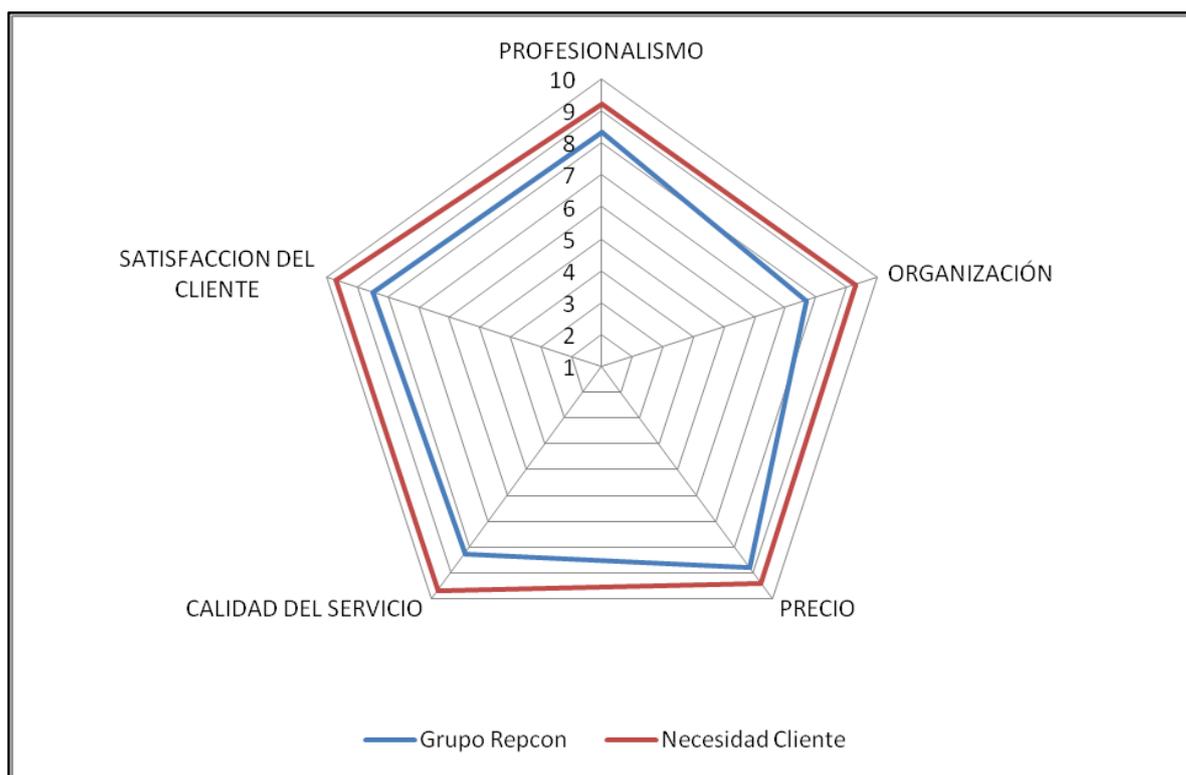
CALIDAD DEL SERVICIO	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo Repcon						3		2	4	2	7
Necesidad Cliente									2	2	14

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	N/A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo Repcon	2						1	4	4		7
Necesidad Cliente								1	1		16

	PROFESIONALISMO	ORGANIZACIÓN	PRECIO	CALIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Grupo Repcon	8,33	7,67	8,78	8,28	8,5
Necesidad Cliente	9,22	9,28	9,39	9,67	9,72

Fuente: Encuesta a Clientes
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 24
 Gráfico encuesta a clientes – pregunta 5 Y 6



Fuente: Encuesta a Clientes
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Según las encuestas realizadas, podemos comparar la necesidad actual del cliente con el servicio brindado por GRUPO REPCON. En el modelo podemos verificar que el Profesionalismo se apega a lo que el cliente necesita y la relación Precio-Servicio se acerca al requerimiento del cliente muy estrechamente. Los puntos débiles que se debe tomar en cuenta son Organización, Calidad del Servicio y Satisfacción al Cliente.

CUADRO 19

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 7

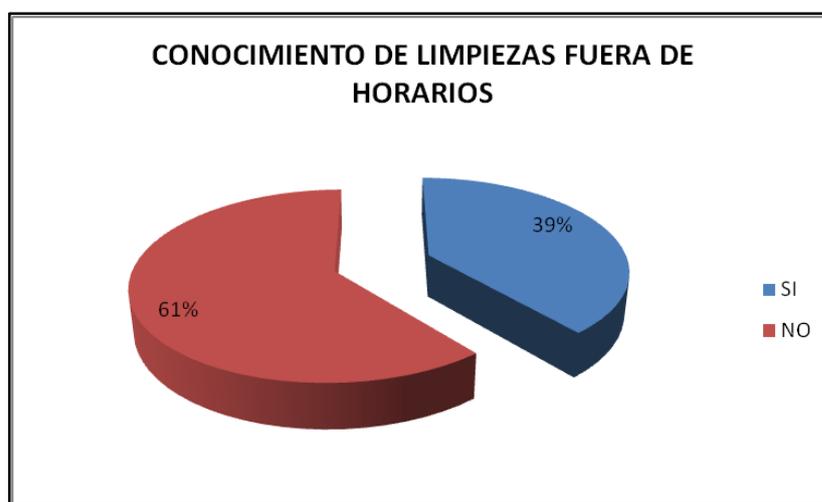
7. Conoce de limpiezas fuera de los horarios de servicio que se realicen en su puesto de trabajo

SI	7
NO	11

Fuente: Encuesta a Clientes
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 25

Gráfico encuesta a clientes – pregunta 7



Fuente: Encuesta a Clientes
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El 61% de los encuestados no tiene conocimiento sobre limpiezas profundas que son realizadas fuera de los horarios normales de trabajo.

CUADRO 20

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 8

8. Como evaluaría el desempeño global, en los últimos 6 meses, de la Administración de GRUPO REPCON?

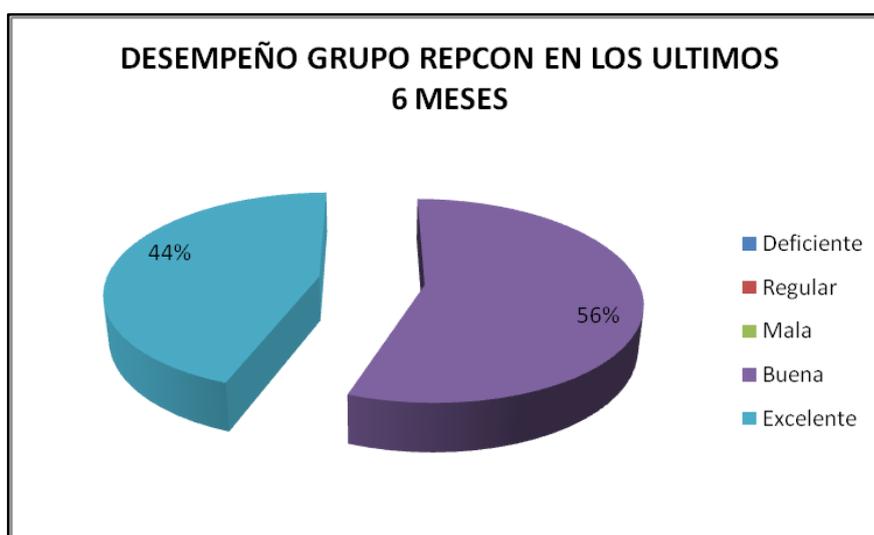
Deficiente	
Regular	
Mala	
Buena	10
Excelente	8

Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 26

Gráfico encuesta a clientes – pregunta 8



Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 21

Tabulación encuesta a clientes – pregunta 9

9. Califique el siguiente cuadro, de acuerdo a los 6 últimos meses que GRUPO REPCON ha prestado sus servicios. Donde 1 es excelente, 4 es deficiente y “N/A” es desconocimiento.

Recursos Humanos		N/A	4	3	2	1	PESO	POND	CALIF	PESO
1	Pago a Tiempo de Sueldos y Beneficios Sociales a empleados	2		3	7	6	12,00%	1,61	1,55	50%
2	Cálculo Exacto de Horas Extras de los empleados	4		3	2	9	12,00%	1,22		
3	Entrega de copias de: Contratos - Roles - Beneficios Sociales	5	1	2	2	8	5,00%	1,22		
4	Se realiza una adecuada Supervisión a su puesto de trabajo		1	4	2	11	7,00%	1,72		
5	Información Histórica de Empleados y Horas Trabajadas	4		4	2	8	5,00%	1,33		
6	Siente que el personal de Grupo Repcon está motivado		1	1	3	13	12,00%	1,44		
7	Grupo Repcon proporciona equipos de seguridad a sus empleados	2	1	1	4	10	12,00%	1,39		
8	Grupo Repcon se interesa en la salud de sus empleados	3		4	4	7	12,00%	1,50		
9	Los reemplazos de personal se realizan en un tiempo oportuno	1	2	1	3	11	8,00%	1,56		
10	El Personal está completamente capacitado			9	5	4	10,00%	2,28		
11	El Personal conoce debidamente para que sirve cada químico	1		5	5	7	5,00%	1,78		
1,54										
Bodega y Logística		N/A	4	3	2	1	PESO	POND	CALIF	PESO
1	Los productos utilizados son de su agrado	1	4	1	2	10	12,00%	1,83	1,53	50%
2	Satisface los productos sus expectativas de limpieza	1	4	1	8	4	11,00%	2,17		
3	Ha notado algún deterioro en algún bien a causa de los químicos	14		1	2	1	11,00%	0,44		
4	Los materiales son despachados a tiempo	1		4	4	9	11,00%	1,61		
5	Existe suficiente material para ser utilizado cada mes	1			3	14	11,00%	1,11		
6	Cuando Solicita material adicional se entrega oportunamente	4		1	5	8	11,00%	1,17		
7	La maquinaria que se utiliza satisface sus expectativas	2	4	2	2	8	11,00%	1,89		
8	Siempre se revisa y se da mantenimiento a la maquinaria	4	2	5	1	6	11,00%	1,72		
9	Los materiales se entregan directamente en su empresa	1	4	1	2	10	11,00%	1,83		

Fuente: Encuesta a Clientes

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

GRUPO REPCON a nivel general tiene una calificación de 1.54 en cuanto a los procesos de Recursos Humanos y Logísticos. La mayor parte de los clientes nota que existen problemas en estos procesos pero estos no presentan un problema grave como para poner en peligro el sistema de gestión.

CONCLUSIÓN:

FIGURA 27

Grafico visión general de encuesta clientes



Fuente: Encuesta a Clientes
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

2.9.5.2.2. Encuesta a empleados

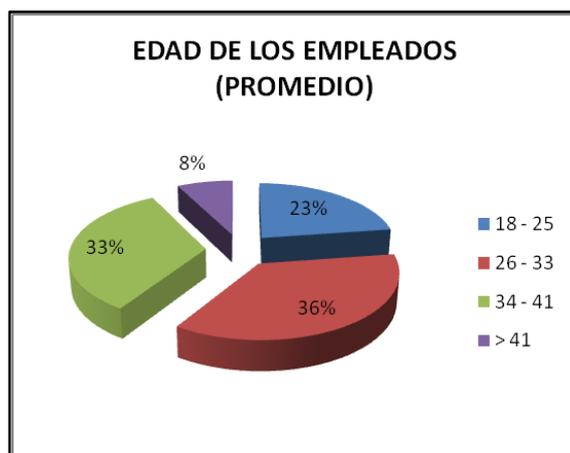
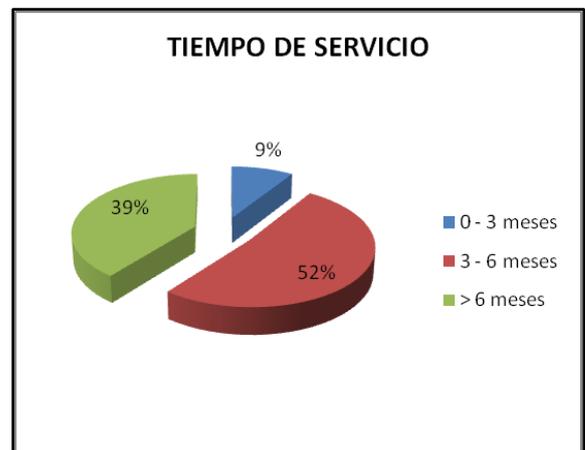
El objetivo de la encuesta a EMPLEADOS es:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

2.9.5.2.2.1. Tabulación y análisis de datos – encuestas empleados

FIGURA 28

Grafico encuesta empleados – preguntas generales



Fuente: Encuesta a Empleados
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Evalúe las siguientes preguntas, donde 1 significa que se siente muy a gusto y 4 significa que no se siente bien.

CUADRO 22

Tabulación encuesta a empleados – clima laboral

1. SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	40	21	5			20%	1,47	1,38
¿Le gusta la empresa?	61		5			20%	1,15	
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	46	15	5			20%	1,38	
¿Se siente integrado en su empresa?	35	15	11	5		15%	1,79	
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	61	5				15%	1,08	
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	40	21	5			10%	1,47	

2. ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	51	15				20%	1,23	1,57
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	66					10%	1,00	
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	66					10%	1,00	
¿El nivel de ruido es soportable?	15	25	26			10%	2,17	
¿Ha recibido capacitación para cargar pesos y manejar equipos?		35		11	20	10%	2,48	
¿Le ofrecen los equipos de seguridad necesarios para trabajar?		56	10			20%	2,15	
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	55	11				20%	1,17	

3. PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	56	10				25%	1,15	1,33
¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	56	10				25%	1,15	
¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	51	15				25%	1,23	
¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	40		26			25%	1,79	

4. COMPETENCIAS	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	66					25%	1,00	1,72
¿Su puesto en la empresa está lo suficientemente valorado?	25	30	11			25%	1,79	
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	51	10	5			25%	1,30	
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		20	15	11	20	25%	2,80	

5. RELACIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Se lleva bien con sus compañeros?	31	15		5	15	25%	1,59	1,59
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	36	20	10			25%	1,61	
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	46	15	5			25%	1,38	
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	20	26		5	15	25%	1,80	

6. JEFE O SUPERIORES	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	61			5		20%	1,23	1,33
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	46	20				10%	1,30	
¿Considera que su jefe es comunicativo?	46	20				10%	1,30	
¿Considera usted que su jefe es justo?	36	25	5			10%	1,53	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	35	31				10%	1,47	
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	50	16				20%	1,24	
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	46	15	5			20%	1,38	

7. RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	66					25%	1,00	1,56
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	51	10	5			25%	1,30	
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	10	40	16			25%	2,09	
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?	25	26	15			25%	1,85	

8. REMUNERACIÓN	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	10	41	15			25%	2,08	1,56
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	66					25%	1,00	
¿Cree que su sueldo está de acuerdo al promedio en su entorno fuera de la empresa?	61	5				25%	1,08	
¿Cree que su sueldo está en acorde con la situación y marcha económica de la empresa?		61	5			25%	2,08	

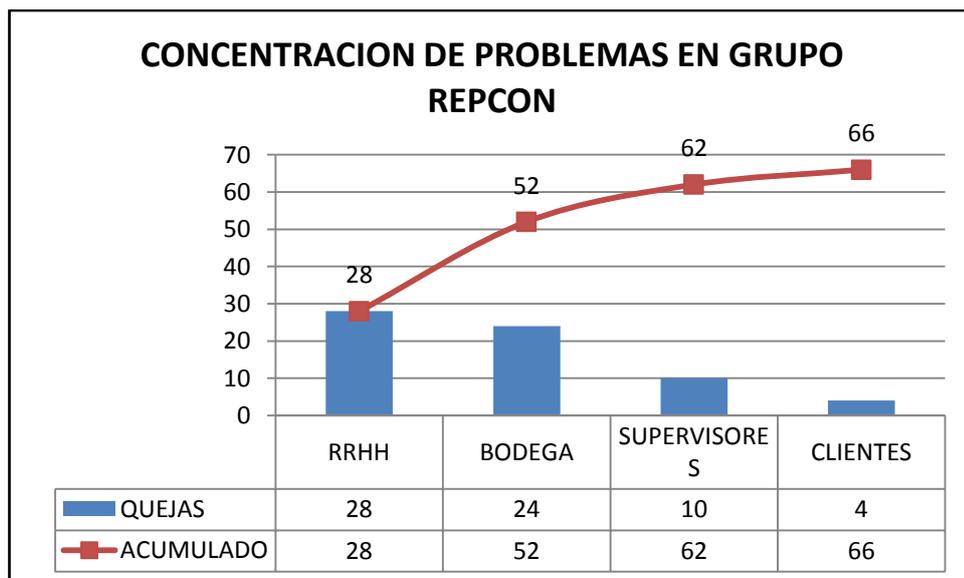
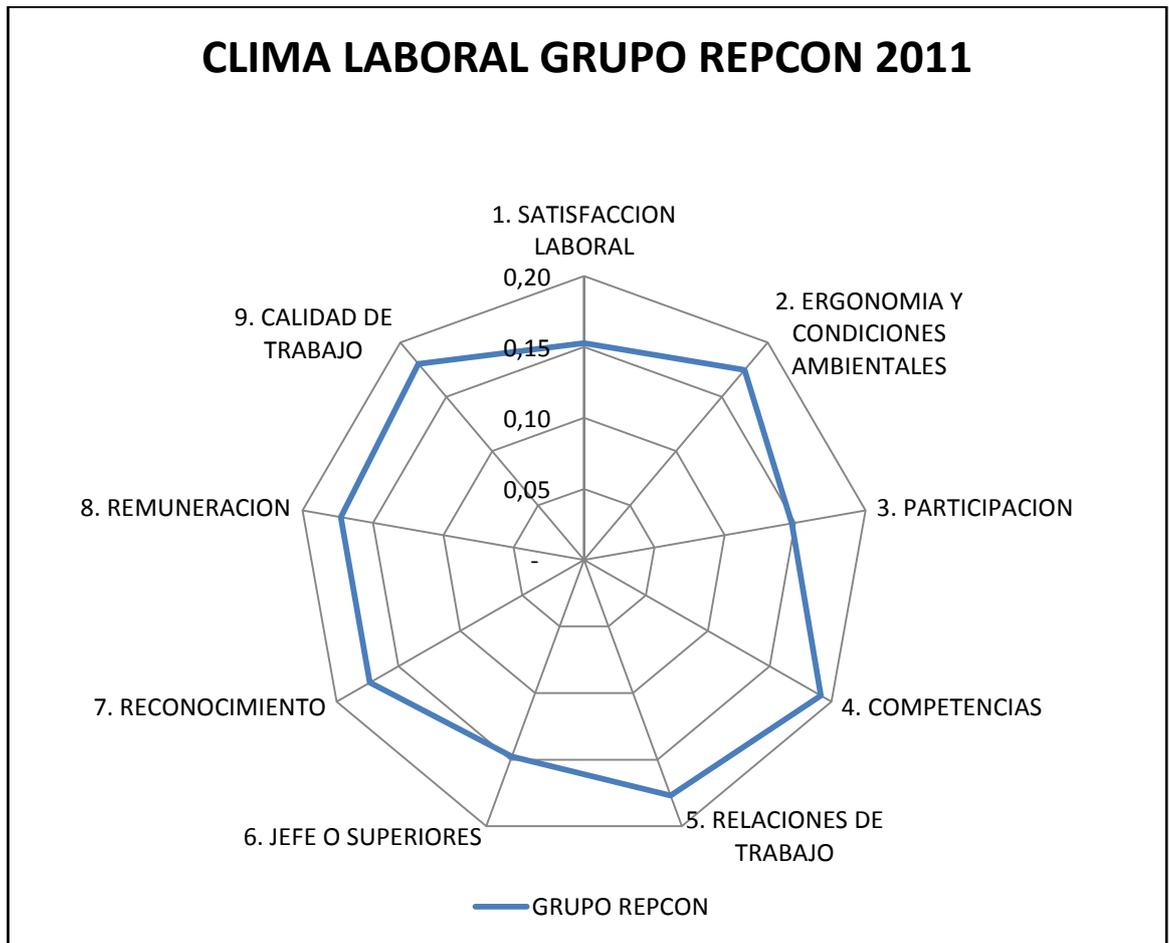
9. CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	n/a	Peso	Pond	Calif
Califique como usted percibe el servicio que Grupo Repcon brinda a sus clientes	56	10				8%	1,15	1,62
Cree usted que el cliente se siente satisfecho con el servicio	26	35	5			9%	1,68	
Siente que el cliente nota su presencia cada vez que usted limpia el área de trabajo	35	11			20	9%	1,24	
El Supervisor visita frecuentemente su trabajo y sugiere planes de limpieza	15	26	5		20	9%	1,78	
Califique la relación: Supervisor-Cliente	36	20			10	9%	1,36	
Como califica los productos para realizar la limpieza	15	26	5		20	8%	1,78	

Siente usted que los productos están dañando algún bien		35	11		20	8%	2,24
Los materiales le son proporcionados en forma oportuna antes de que se acaben	15	20	11		20	8%	1,91
Los materiales le son entregados completos de acuerdo a sus necesidades	15	31			20	8%	1,67
La empresa le entrega los materiales en su puesto de trabajo	20	15	11		20	8%	1,80
La maquinaria que utiliza, considera que apropiada	46				20	8%	1,00
La empresa revisa oportunamente cualquier falla en la maquinaria	15	20	11		20	8%	1,91

VARIABLE	CALIF	PESO	GRUPO REPCON
1. SATISFACCIÓN LABORAL	1,38	11%	0,15
2. ERGONOMÍA Y CONDICIONES AMBIENTALES	1,57	11%	0,17
3. PARTICIPACIÓN	1,33	11%	0,15
4. COMPETENCIAS	1,72	11%	0,19
5. RELACIONES DE TRABAJO	1,59	11%	0,18
6. JEFE O SUPERIORES	1,33	11%	0,15
7. RECONOCIMIENTO	1,56	11%	0,17
8. REMUNERACIÓN	1,56	11%	0,17
9. CALIDAD DE TRABAJO	1,62	11%	0,18
			1,52

Fuente: Encuesta a empleados
 Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 29
Gráficos encuesta empleados - clima laboral



Fuente: Encuesta a Empleados
Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

2.10. Análisis FODA

FORTALEZAS
F1: Posición de liderazgo dominante y alto conocimiento del mercado.
F2: Cumplimiento al 100% de leyes laborales actuales.
F3: Experiencia en limpieza de varios tipos de líneas.
F4: Experiencia en las negociaciones y gestionar bien el negocio.
F5: Permiso de bomberos 2011.
F6: Permiso de MRL para servicios complementarios y servicios de limpieza en alturas.
F7: Innovar constantemente la producción de químicos.
F8: Amplio stock de productos y maquinaria para imprevistos.
F9: Mejoramiento continuo de servicios de valor agregado.
F10: La empresa cuenta con una oficina en Guayaquil.
F11: La empresa anualmente renueva el permiso del CONSEP para manejar químicos y cuenta con una planta propia de producción.
F12: Los químicos que se producen son biodegradables, por lo que no contaminan ni perjudican la salud de las personas.

AMENAZAS
A1: Falta de conciencia de la importancia de la limpieza por parte de las distintas administraciones, el cliente y la sociedad en general: priorizan el menor precio frente al mejor precio. No se nos valora ni se nos escucha: el sector no tiene buena imagen.
A2: Competencia desleal que ahorra costos mediante malas prácticas
A3: La competencia ilegal.
A4: Recesión económica.
A5: La competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.
A6: La política salarial del Ecuador está creciendo muy rápido.

DEBILIDADES

D1: Los precios que tiene la empresa son altos en comparación con otras empresas que ofrecen similares servicios.

D2: La gestión administrativa se la realiza ineficientemente, por lo que muchos clientes han presentado quejas.

D3: Existen descoordinaciones en la entrega de productos, por lo que muchas veces no se entregan los materiales completos.

D4: La producción de químicos se lo hace empíricamente por lo que no tienen un estándar de efectividad.

D5: El archivo de empleados y bases de datos están desactualizados.

D6: Los procesos están centralizados en 1 sola 'área, por lo que la carga laboral complica el cumplimiento de actividades.

D7: No se trabaja como un equipo y en caso de eventualidades, no se cuenta con un manual de contingencia para la gestión continua.

OPORTUNIDADES

O1: La fortaleza del sector reside en la necesidad que hay de la limpieza, sólo se concientiza su necesidad cuando falta o es deficiente.

O2: Las empresas buscan gestionar externamente el servicio de limpieza para enfocarse más en sus funciones.

O3: Las materias primas son de fácil acceso y se pueden acceder a mejores compuestos sin incrementar excesivamente su precio.

O4: Nuestros clientes están empezando a recomendarnos con otras empresas.

O5: Las empresas que cumplen todas las leyes laborales son pocas.

O6: El MRL está inspeccionando a todas las empresas y muchas empresas ilegales o que tienen malas prácticas están cerrando sus puertas.

O7: Empresas del sector publico contratan a través del sistema del INCOP al que todos tienen acceso.

O8: Ley antimonopolio del gobierno da mayor acceso a las empresas a participar en contrataciones a nivel nacional.

CUADRO 23
Matriz de Estrategias FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Posición de liderazgo dominante y alto conocimiento del mercado.	D1: Los precios que tiene la empresa son altos en comparación con otras empresas que ofrecen similares servicios.
	F2: Cumplimiento al 100% de Leyes Laborales actuales.	D2: La gestión administrativa se la realiza ineficientemente, por lo que muchos clientes han presentado quejas.
	F3: Experiencia en limpieza de varios tipos de líneas.	D3: Existen descoordinaciones en la entrega de productos, por lo que muchas veces no se entregan los materiales completos.
	F4: Experiencia en las negociaciones y gestionar bien el negocio.	D4: La producción de químicos se lo hace empíricamente por lo que no tienen un estándar de efectividad.
	F5: Permiso de Bomberos.	D5: El archivo de empleados y bases de datos están desactualizados.
	F6: Permiso de MRL para servicios complementarios y servicios de limpieza en alturas.	D6: Los procesos están centralizados en 1 sola área, por lo que la carga laboral complica el cumplimiento de actividades.
	F7: Amplio stock de productos y maquinaria para imprevistos.	D7: No se trabaja como un equipo y en caso de eventualidades, no se cuenta con un Manual de Contingencia para la gestión continua.
	F8: Mejora continua de procesos.	
	F9: Oficina abierta en Guayaquil.	
F10: La empresa anualmente renueva el permiso del CONSEP para manejar químicos y cuenta con una planta propia de producción.		
F11: Los químicos que se producen son biodegradables.		
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: La fortaleza del sector reside en la necesidad que hay de la limpieza, sólo se conciencia su necesidad cuando falta o es deficiente.	F2•O2•F4.- A través de los parámetros de cumplimiento de la empresa posicionándonos como antes de servicio excelente que requieren empresas de alto nivel	D1•D3•O3•O5.- Al poseer precios superiores mostramos que podemos brindar un servicio de calidad a las empresas con altos estándares de cumplimiento, siendo este nuestro nicho de mercado
O2: Las empresas buscan gestionar externamente el servicio de limpieza para enfocarse más en sus funciones.	F1•F2•F5•F8•O4.- La ventaja competitiva radica en que el crecimiento sostenible en cuanto al manejo de Talento Humano, aspectos legales y profesionales en cuanto a la mejora continua, provoca una expansión hacia clientes de altos estándares que no resuelven la normativa de contratación de servicios complementarios.	D3•D6•D7•O2•O4.- Ante la normativa desorganizada que se complementa con un nicho que por ley debe contratar servicios complementarios puede que abarque crecimiento pero en el camino no sea sostenible.
O3: Las Materias Primas son de fácil acceso y precios competitivos.	F2•F9•F3•O8.- El mejoramiento Continuo además de los parámetros de cumplimiento nos hace recomendables poniendo como carta de presentación nuestros documentos de autorización	D6•D7•O4•O5.- Al no tener en la competencia que cumplan con las leyes del momento vigentes, nos hace un ente de contratación, a pesar de las descoordinaciones existentes.
O4: Nuestros clientes están empezando a recomendarnos con otras empresas.	F6•F7•F9•O4•O9.- Enfocamos que el aprovisionamiento y creación de insumos propios además de posicionarnos estratégicamente, con la oportunidad de licitación que las leyes amparan nos impulsan a que el nicho de mercado no cubierto en el sector privado sea un potencial cliente	D2•O3•D5•O2.- Tenemos un nicho de mercado que esta enfocado en sus actividades excluyendo un control exhaustivo de las nuestras.
O5: Las empresas que cumplen todas las Leyes Laborales son pocas.	F8•F10•F11•O3•O4.- Poder contar con la elaboración de nuestros insumos nos hace una Marca que además de prestar servicios, provee insumos y por ende un ente integral de servicio	D1•O3•O6.- La empresa tiene una ventana de tiempo de ofertar sus servicios que descoordinados en algunos aspectos nos hace inmunes pues cumplimos con los requisitos legales del momento.
O6: El MRL está inspeccionando a todas las empresas y muchas empresas ilegales o que tienen malas prácticas están cerrando sus puertas.	F10•F11•O3•O6.- El logro de poder generar nuestros insumos de calidad a la par de proveedores numerosos y la negativa que a competencia tiene al no cumplir con las normativas nos hace ahorrar costos y generar ganancia neta a la organización	D1•D7•O8.- Al ofertar servicios de un costo más elevado que tiene descoordinaciones en el momento nos incluye en el mercado ofertante por la ley anti monopolio que exige licitación entre el nicho que requiere el servicio.
O7: Empresas del Sector Publico contratan a través del sistema del INCOP al que todos tienen acceso.	F11•O3•O4.- La recomendación con clientes de diversas áreas pero de mismo nicho radica en la relación amigable que nuestros procesos y servicios brindan al medio ambiente y al lugar de aplicación del servicio.	
O8: Ley Antimonopolio del Gobierno da mayor acceso a las empresas a participar en contrataciones a nivel nacional.	F8•F10•O6.- La oportunidad de aplicar normativas de calidad obliga a un crecimiento sostenible creando del control público una oportunidad de mantener la excelencia en nuestros procesos.	
AMENAZAS	FA	DA
A1: Falta de conciencia de la importancia de la limpieza por parte de las distintas administraciones, el cliente y la sociedad en general: priorizan el menor precio frente al mejor precio. No se nos valora ni se nos escucha: el sector no tiene buena imagen.	F2•F6•F10•A2•A3.- Al Cumplir las normativas legales en su momentos podemos tener una carta de presentación mejor ante la competencia ilegal y por ende un servicio de calidad	D2•D3•A2.- Al poseer debilidades en las contingencias detectadas, nos podemos hacer conocer ante las empresas que requieren servicios y no gozan de una política de procesos en sus planes de trabajo.
A2: Competencia desleal que ahorra costos mediante malas prácticas	F1•F2•F11•A3.- Los patrones de calidad hacen que a la larga a través del cumplimiento encontremos ventanas de inhibimiento de la resección y la sostenibilidad en el tiempo cuando la competencia ilegal no tenga un sostenimiento ante sus prácticas	D4•A2•A4.- La empresa no posee excelencia en sus procesos pero tiene un empirismo que no posee la competencia que se ligada a una mala práctica de producción y servicios que perjudican al cliente.
A3: La competencia ilegal.	F4•F7•F8•A3•A4.- Tenemos la capacidad hacer frente a los posibles inconvenientes que la competencia ilegal no puede solucionar.	D3•D7•A3.- La producción discordante pero sostenible ante la competencia ilegal nos da un valor agregado de economía y participación del mercado en nuestro nicho o en las falencias del nicho ocupado por los participantes ilegales.
A4: Recesión económica.	F1•F2•F4•A1.- Creemos que la falta de conciencia en quienes contratan estos servicios se puede eliminar con la presentación de una compañía llena de buenos funcionamientos y buenas habilidades comerciales de relación.	D2•D5•A5.- Las descoordinaciones internas ante la competencia que se aprovecha del cliente sale de nuestras debilidades porque nuestro gasto de personal es fijo y por tanto tenemos contentamiento del personal ante una política salarial que va en aumento.
A5: La política salarial del Ecuador está creciendo muy rápido.	F7•F8•F11•A1•A4.- La mejora continua en nuestros procesos y descentralización, nos permite afrontar los cambios económicos con políticas de ahorro en cuanto a tiempo y dinero.	

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Aplicación del modelo de Planificación Estratégica

Partiendo de las variables y del tipo de empresa concebida en su estatuto de creación como figura de “Empresa de Servicios Complementarios” facultada a través de la erradicación de la Tercerización por el mandato 8 de la Asamblea Constituyente de Montecristi del 2008, y con el sistema de oferta y demanda que se obtiene a la fecha de acuerdo a las necesidades netamente empresariales cotizadas bajo el sistema de acoplamiento y distribución de personal en tanto a los servicios complementarios permites en la ley, esta tesis se registrará bajo el Modelo Basado en la búsqueda del cliente y servicio, puesto que dependemos como tal de las necesidades del cliente a efectos de manejar un Sistema Integrado y correlacionado de Recursos Humanos y Logística en todas sus manifestaciones como tal .

Bajo este concepto y las variables teóricas estudiadas y añadidas a continuación tenemos un análisis situacional actual basado en los aspectos empíricos manejados a través del tiempo a partir del cual comenzará la presente propuesta, por lo cual entendemos como un punto de partida que denote el estado actual de la organización bajo los criterios escogidos a la postre de la mano con la posición de los autores que enfocan su labor en la cabecera de los departamentos estudiados en este trabajo, con esto no solo encontraremos una posibilidad de entendimiento de los aspectos relevantes producto de la información obtenida sino un panorama que influya a través de un pronóstico creado en este estudio.

Por lo demás es importante hacer notar también que este es un estudio que parte de los datos obtenidos y que son el foco de cambio en el trabajo de grado manifiesto en este documento, lo que contribuye a una reingeniería de procesos que pragmáticamente y bajo un parámetro des estudio apegado a las necesidades de la empresa, encontraremos seguramente los diferentes aspectos de cambio y con ello un análisis sustentable y sostenible en aporte hacia lo que concebimos como un ente de desarrollo en el tipo de organización estudiada que no es común en nuestro medio y que busca un parámetro de excelencia entre su grupo alcanzando la calidad para el efecto de trabajo y los organismos competentes de control.

3.2. Diseño de la propuesta

Después de un análisis minucioso de las principales debilidades dentro de los departamentos de Recursos Humanos y Logística de Grupo Repcon; se procede a plantear un nuevo enfoque que haga flexible a estos procesos y permita a la dirección tomar las guías necesarias para encaminar a la empresa hacia las mejores prácticas con el fin de aumentar su eficiencia y eficacia.

3.2.1. Lineamientos de política y estrategia

El diagnóstico situacional del Grupo Repcon, evidencia una serie de falencias en la empresa, que ha causado la contracción de su facturación, en resumen se concluye que la administración de la empresa es ineficiente.

Por el tipo de operatividad que desarrolla la empresa, para generar los servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios, son dos los factores críticos para su éxito, la gestión del recurso humano y la gestión logística, sin embargo se detecta que los procesos que gestionan estos dos subsistemas, son altamente deficientes, aspecto que debe ser considerado en la política y estrategia.

Para establecer los lineamientos de la política y estrategia, se utiliza la matriz General Electric (GE), esta herramienta se compone en una matriz de nueve celdas: el eje Y mide la posición competitiva de una Unidad Estratégica o Unidad de Negocios (empresa), mientras que el eje X mide el atractivo del sector donde opera la empresa; la matriz General Electric treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizada para estructurar el perfil estratégico que debe asumir la empresa (Hofer, 1977); en este caso se utiliza esta matriz porque ofrece una orientación sobre el lineamiento de la estrategia que debe desarrollar Repcon.

Para lograr esto, la matriz GE establece dos ejes; en el horizontal se ubica al atractivo de la industria de los servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios, y se consideran como factores para esta dimensión el tamaño del mercado, la rentabilidad, el crecimiento del mercado, y la intensidad de la competencia; en el eje vertical, se determina la posición competitiva del Grupo

Repcon, para lo cual los factores considerados son: participación en el mercado, crecimiento de la participación, recurso humano, y capacidad logística.

A todos los factores considerados para el análisis tanto del atractivo de la industria como la posición competitiva del Grupo Repcon se los considera igualmente importantes, por lo que se les asigna un peso de 0,25 (25% de importancia) a cada factor, con lo cual el peso total por perspectiva es igual a 1 (100%). La calificación se la realiza en la escala del 1 al 5, siendo 5 el valor más alto a conseguir o traduciéndolo como excelente dentro de cada variable a estudiar.

Con estos antecedentes, la valoración de estas dos dimensiones es:

La tabla de valoración para la dimensión atractivo del mercado de los servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios es:

CUADRO 24

Tabla de Valoración del Atractivo de Mercado de Grupo Repcon

Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0,25	5,00	1,25
Rentabilidad	0,25	4,00	1,00
Crecimiento	0,25	4,00	1,00
Competencia	0,25	3,00	0,75
	1,00		4,00

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La tabla de valoración para la posición competitiva del Grupo Repcon es:

CUADRO 25

Tabla de Valoración de la Posición Competitiva de Grupo Repcon

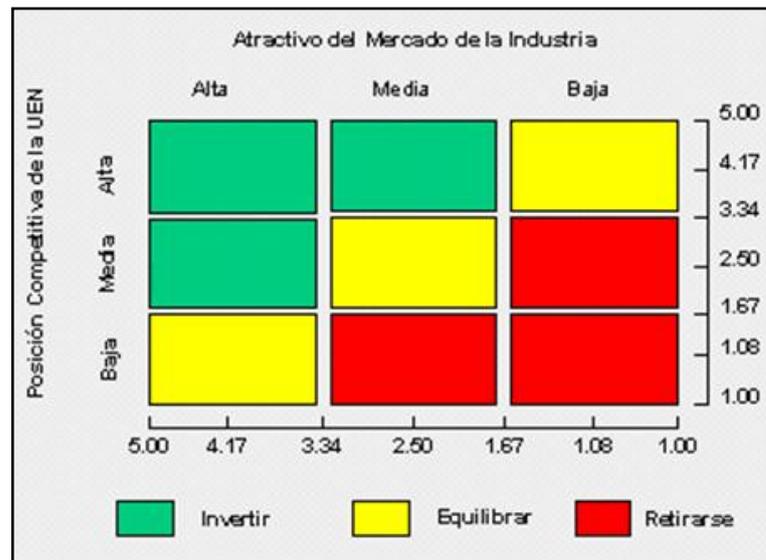
Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación	0,25	2,00	0,50
Crecimiento	0,25	1,00	0,25
RR. HH.	0,25	2,00	0,50
C. Logística	0,25	2,00	0,50
	1,00		1,75

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Para ubicar a Grupo Repcon en la matriz GE; se ha basado en los siguientes valores, escala que fue establecida por los autores de esta herramienta:

3.2.1.1. Valoración referencial y posicional en la Matriz GE

FIGURA 30
Matriz General Electric



Fuente: Rothschild, William E.; Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking; Fourth Edition; Amacom; NY; 2006.

Interpretación.-

La matriz se divide en tres zonas, los cuadros verdes en el extremo superior izquierdo incluyen las posiciones fuertes, aquellas en que debería invertir y desarrollar la empresa, los cuadros diagonales amarillos son de regular atractivo, si la empresa se ubica en ellos, la empresa debe conservar su grado de inversión, los tres cuadros de color rojo del extremo inferior derecho señalan las posiciones de poco atractivo, por lo que la empresa debería considerar si sigue en el negocio o se retira.

Ya que los valores obtenidos para Grupo Repcon son:

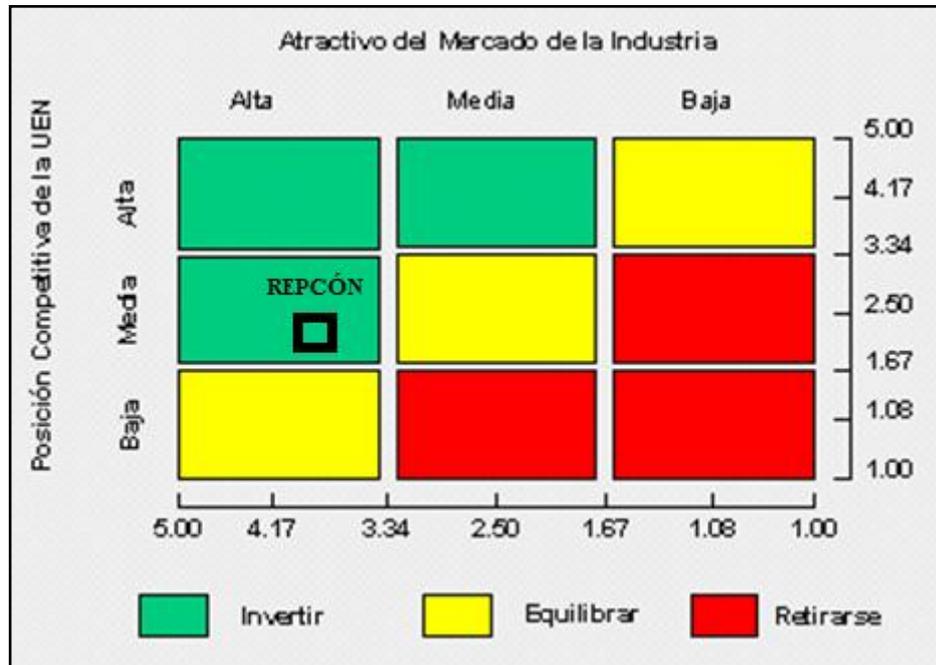
$$\text{Atractivo del mercado} = X = 4$$

$$\text{Posición competitiva} = Y = 1,75$$

3.2.1.2. Ubicación de Grupo Repcon en la Matriz GE

FIGURA 31

Grupo Repcon en la Matriz General Electric



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Se determina que el lineamiento de la estrategia que debe desarrollar Grupo Repcon para mejorar es el de equilibrar los recursos disponibles para mejorar, y para lograrlo la inversión que realice no debe ser alta.

Expectativas de los clientes

Las expectativas que pueden tener los clientes de Grupo Repcon respecto a los servicios ofertados son:

- Ética y honradez
- Calidad del servicio
- Amplia gama de servicios ofertados
- Cumplimiento de plazos previstos
- Recurso humano calificado
- Tecnología adecuada
- Mejora continua

3.2.1.3. Matriz de estrategias competitivas

Las estrategias competitivas de Grupo Repcon, se han planteado desde las cuatro perspectivas del Balance Score Card, para tener la capacidad de posteriormente diseñar indicadores, que permitan medir la eficiencia de las estrategias propuestas. La matriz de estrategias competitivas asociadas a la propuesta de mejoramiento de Grupo Repcon es:

CUADRO 26

Matriz de Estrategias Competitivas de Grupo Repcon

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA
Financiera	Optimizar recursos	Mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento del inventario, para que los recursos que invierte Repcon generen mayor beneficio económico.
Cliente	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.
Procesos internos	Mejora continua	Diseñar un sistema de gestión del talento humano para optimizar la utilización de este recurso.
	Mejora continua	Integrar y mejorar los sistemas de gestión logística, para determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Desarrollar y mantener un clima laboral adecuado.
	Tecnología	Implementar sistemas automatizados para la gestión operativa y financiera de Grupo Repcon.

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

3.2.2. Diseño de la estrategia

Los lineamientos estratégicos propuestos para Grupo Repcon son.

3.2.2.1. Misión de Grupo Repcon

La misión es un proceso permanente que debe estar presente en la producción y venta de un producto o prestación de un servicio, define el rumbo de un negocio y el alcance de sus operaciones, es el compromiso para con los socios, los clientes, los procesos, los empleados y debe tener en cuenta en todas las labores cotidianas e impulsar el compromiso del personal hacia el logro de los objetivos, debe comprender la filosofía organizacional así como, señala las prioridades y la dirección a tomar.

CUADRO 27

Cuestionario para definir la Misión de Grupo Repcon

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para qué existe la empresa?	Para producir y comercializar servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios.
¿Quiénes son los clientes y/o grupos de interés de la entidad?	Personas naturales y empresas
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Operar con calidad y eficiencia
¿Cuáles son los productos y/o servicios de la empresa?	Servicios complementarios de limpieza, mensajería y reparación de edificios.
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Ser altamente competitivos en el mercado de la ciudad de Quito.
¿Cuál es la responsabilidad social de la entidad?	Respetar la legislación, y apoyar al desarrollo socioeconómico del país
¿Cuáles son los valores y principios que deberá observar Grupo Repcon?	Ética, honestidad, compromiso, participación, excelencia, competitividad, y honradez; remuneración justa, clima laboral positivo, desarrollo y crecimiento del personal, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, cumplimiento tributario, y rentabilidad adecuada.

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Para que la Misión de Grupo Repcon refleje las aspiraciones de la administración para con la organización y proporcione una vista panorámica del “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los lineamientos anteriormente definidos, por lo cual la misión que se propone debe observar la empresa es la siguiente:

MISIÓN

SER UNA EMPRESA ALTAMENTE COMPETITIVA EN LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y PROVISIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LIMPIEZA, MENSAJERÍA Y REPARACIÓN DE EDIFICIOS, ORIENTADA HACIA EL CLIENTE Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO, QUE OPERA EN APEGO A LA ÉTICA Y LA LEGISLACIÓN NACIONAL, BUSCANDO APOYAR AL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR.

3.2.2.2. *Visión de Grupo Repcon*

La visión corporativa es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión debe ser formulada por los líderes de la organización y difundida por toda la corporación, como referente de un compromiso de todas las áreas, la cual se alinea con una estrategia competitiva y una misión para impulsar el logro de los objetivos; constituye el foco donde deben estar alineados todas las visiones de las unidades de negocio y a su vez de todos los órganos de la administración.

CUADRO 28

Cuestionario para definir la Visión de Grupo Repcon

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos ser?	Una empresa altamente competitiva
¿En qué tiempo lo lograremos?	En el mediano plazo
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Tecnología adecuada y personal altamente capacitado
¿Qué tan grande será la entidad?	Mediana empresa
¿Cómo estará organizada?	Por procesos

¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, entusiasmo y responsabilidad
¿Qué calidad de servidores debe tener?	Satisfacer requerimientos de calidad del servicio y de los colaboradores.
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	De responsabilidad social.
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	En el ámbito nacional

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Para redefinir la Visión de Grupo Repcon se han tomado en cuenta los lineamientos definidos anteriormente; con estos antecedentes, la visión que se propone para Grupo Repcon es la siguiente:

VISIÓN

GRUPO REPCON SERÁ UNA EMPRESA ALTAMENTE COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LIMPIEZA, MENSAJERÍA Y REPARACIÓN DE EDIFICIOS, AL COMERCIALIZAR SERVICIOS DE ALTA CALIDAD Y OPERAR APOYADA POR TECNOLOGÍA ADECUADA, Y, TALENTO HUMANO ALTAMENTE MOTIVADO Y CALIFICADO. SU GESTIÓN SE DESARROLLARÁ CON ÉTICA, ENTUSIASMO Y RESPONSABILIDAD Y EL APOYO AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS.

3.2.2.3. Valores corporativos

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de la organización, los principios corporativos se basan en saber “quiénes somos y en qué creemos” y los valores son los preceptos, compromisos y responsabilidades, que establece el marco de relaciones entre Grupo Repcon y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Para definir estos elementos Repcon deberá utilizar dos herramientas de relacionamiento lógico: La matriz axiológica de principios corporativos y la matriz

axiológica de valores, las mismas que se presentan a continuación, como aplicación a la empresa estudiada.

La matriz axiológica de valores que observará Grupo Repcon, es aquella que contiene las pautas de comportamiento que los miembros de la empresa deben tener y observar hacia los diferentes actores de la empresa y que se muestra a continuación:

3.2.2.3.1. Matriz axiológica de valores corporativos – Repcon

CUADRO 29

Matriz axiológica de valores corporativos de Grupo Repcon

VALORES	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	EMPLEADOS	SOCIOS	SOCIEDAD	GOBIERNO Y AUTORIDADES	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
ÉTICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X		
PARTICIPACIÓN	X	X	X	X	X	X	
EXCELENCIA	X	X	X	X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Dado que la empresa en relación deberá interactuar con la sociedad y demás actores, esas relaciones deben estar regidas por principios, la matriz axiológica de principios corporativos diseñada para Grupo Repcon es la siguiente:

3.2.2.3.2. Matriz axiológica de principios – Repcon

CUADRO 30

Matriz axiológica de principios de Grupo Repcon

PRINCIPIOS	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	EMPLEADOS	SOCIOS	SOCIEDAD	GOBIERNO Y AUTORIDADES	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA
REMUNERACIÓN JUSTA	X	X	X	X			
GENERAR BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	X	X	X		X	X	
CRECIMIENTO DE PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X
SATISFACER AL CLIENTE		X		X	X		X
EQUIPO DE TRABAJO	X	X			X	X	X
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD ADECUADA		X		X	X	X	

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Los valores corporativos definidos anteriormente en la matriz axiológica de valores que observará Grupo Repcon serán:

- **Respeto.-** Aceptar y comprender tal y como son los demás.
- **Ética.-** Todos los actos basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno y disposición de servicio.
- **Honestidad.-** Asegura relaciones humanas con confianza y armonía, respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.

- **Compromiso.-** Para cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad.
- **Participación.** – Es necesario para alcanzar objetivos, unificar esfuerzos, y compartir habilidades y conocimientos.
- **Excelencia.-** Mejorar y tener la capacidad de reinventarse a uno mismo, la necesidad de cambiar surge de la necesidad de estar llenos y de alejar el vacío.
- **Competitividad.-** La empresa apoyará a las personas a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, para que optimicen el uso de los recursos que les son asignados
- **Honradez.-** La virtud de la honradez, es el honor ejemplificado en las vidas de las personas, una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos.

Los principios corporativos que regulan la vida de la organización y guían las acciones de Grupo Repcon son:

- **Remuneración justa.-** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **Clima laboral positivo.-** Grupo Repcon considera que la eficiencia es influenciada por un ambiente de trabajo agradable, por eso busca crear un clima laboral positivo para que el personal tenga claro que todo empleado, incluido el gerente, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades, en el cual la comunicación sea el motor que permita evitar mal entendidos.
- **Desarrollo y crecimiento del personal.-** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; Grupo Repcon realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.

- **Satisfacer al cliente.-** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta, la satisfacción del cliente le permitirá a Grupo Repcon posicionar su imagen comercial y pública como una empresa eficiente que opera con recursos idóneos.
- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; Grupo Repcon apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente en base a una comunicación directa y horizontal que sobrepase la formalidad de los niveles jerárquicos.
- **Cumplimiento tributario.-** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará a la empresa respaldo legal y buena imagen pública.
- **Rentabilidad adecuada.-** Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que Grupo Repcon logre la máxima rentabilidad posible.

3.2.3. Objetivos estratégicos

CUADRO 31

Matriz de objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Financiera	Optimizar recursos	Mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento del inventario, para que los recursos que invierte Repcon generen mayor beneficio económico.	Disminuir el costo de aprovisionamiento de los inventarios de limpieza de Repcon	Estados financieros
Cliente	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio, para ajustarlo a sus requerimientos y expectativas.	Alcanzar desde la perspectiva del cliente, una alta calidad en el servicio.	Formulario de control de calidad
Procesos internos	Mejora continua	Diseñar un sistema de gestión del talento humano para optimizar la utilización de este recurso.	Gestionar óptimamente el talento humano de Grupo Repcon, desde el aprovisionamiento hasta las bajas.	Reportes de rotación de personal
	Mejora continua	Integrar y mejorar los sistemas de gestión logística, para determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario	Tener la capacidad técnica para determinar los niveles óptimos de aprovisionamiento del inventario.	Presupuestos de inventario
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Desarrollar y mantener un clima laboral adecuado.	Integrar un equipo de trabajo y lograr la participación del personal	Informes de reuniones
	Tecnología	Implementar sistemas automatizados para la gestión operativa y financiera de Grupo Repcon.	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita optimizar la gestión integral de Grupo Repcon.	Reportes financieros

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

3.3. Implementación de la estrategia

3.3.1. Mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento del inventario.

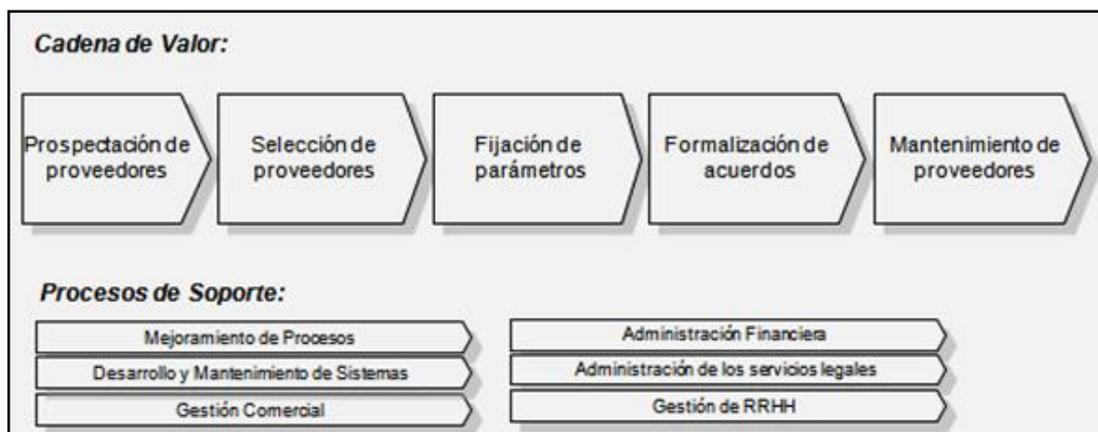
Para mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento del inventario, se propone que Grupo Repcon observe el siguiente proceso para la gestión de proveedores:

1. **Líder:** Gerencia
2. **Misión:** Seleccionar los proveedores más idóneos para los productos que utiliza Grupo Repcon.
3. **Estructura básica:** Este proceso tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso.
4. **Responsabilidades:** Aplicar procesos y procedimientos que permitan seleccionar los proveedores más adecuados por la calidad de los productos, la productividad, los servicios administrativos y financieros, todos regulados por los procesos gobernantes, de control y evaluación, de Grupo Repcon

La cadena de valor del proceso de gestión de proveedores de Grupo Repcon es:

FIGURA 32

Cadena de valor del proceso de gestión de proveedores de Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Como en Quito y las demás plazas del país existe un gran número de posibles proveedores de la empresa, se debe aplicar procesos y procedimientos que permitan seleccionar los proveedores más adecuados por la calidad de los productos e insumos, la productividad, los servicios administrativos y financieros, todos regulados por los procesos gobernantes, de control y evaluación.

1.- Se identificarán posibles proveedores de los diferentes productos que utiliza Repcon, mediante la búsqueda de información en publicaciones especializadas, páginas amarillas e internet.

2.- Una vez confeccionada la lista de posibles proveedores se iniciará el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener, insistiendo en que respondan claramente a los siguientes aspectos: calidad de productos e insumos, garantía, precio por unidad, descuento por volumen de compra, forma y plazos de pago; circunstancias que pueden dar lugar a revisión en los precios y plazos de entrega.

3.- Preselección de proveedores, para desarrollar esta actividad se utilizará una matriz de jerarquización por perfil del proveedor, la misma que se estructurará en base a seis criterios establecidos:

- a. Precio:** Se analizarán los precios referenciales del mercado y posibles descuentos por volumen de compras.
- b. Cumplimiento:** Se analizarán los tiempos de entrega, número de reclamaciones y tiempo de respuesta a las mismas, disponibilidad del producto y el número de errores. Se valorará en especial la rapidez y calidad en cuanto al tiempo de entrega a los pedidos solicitados.
- c. Calidad del producto:** se determinara que los productos e insumos con los estándares solicitados como: material, color, composición, olor, etc.
- d. Calidad de servicio:** Se valorarán todos los esfuerzos del proveedor para satisfacer a Repcon, con un buen servicio, atender reclamos con personal competente y amable.
- e. Calidad comercial:** Implica la entrega por parte del proveedor de valores agregados como: promociones, descuentos por volumen de compra, forma de pago y garantías sobre los productos.
- f. Condiciones de pago:** Para lo cual se valorarán el plazo, las condiciones y facilidades para realizar la cancelación de las compras realizadas.

Para desarrollar la matriz de jerarquización de proveedores, mediante la cual se logra establecer una jerarquía de los proveedores para Grupo Repcon, se siguen las siguientes acciones:

- A los factores críticos se les asigna un peso específico, cuya suma es 1 es decir el 100%.

Ya que el mercado de estos productos es de competencia pura por la gran cantidad de ofertantes de productos de limpieza y los precios son por tanto uniformes, se considera que el factor más relevante son las condiciones comerciales razón por la cual se le asigna un peso de 0,30 (30%), igualmente se considera muy importante la calidad del servicio y se le asigna un peso de 0,25 (25%), al precio se le asigna una importancia de 0,20 (20%) ya que como se manifestó con anterioridad ninguno de los actores puede influenciarlo y por tanto son uniformes, al igual que la calidad comercial y del producto, al cumplimiento se le otorga un peso de 0,15 (15%) ya que la empresa depende del producto para poder operar con normalidad.

- Luego a cada proveedor y por cada factor se califica de 1 a 4, considerando que 1 representa que el proveedor tiene una muy baja capacidad para cumplir el factor, y que 4 que tiene una muy alta capacidad.
- Se pondera la valoración de cada factor por el peso, y se obtiene la calificación acumulada del proveedor.
- Se selecciona al proveedor que en conjunto presenta la mejor calificación.

Para ilustrar este proceso, se plantea el siguiente ejemplo:

3.3.1.1. Matriz de jerarquización de proveedores

CUADRO 32

Matriz de Jerarquización de Proveedores de Grupo Repcon

FACTOR	PESO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
		VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
CUMPLIMIENTO	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
C. SERVICIO	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50	1	0,25
C. COMERCIAL	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
C. PRODUCTO	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
CONDICIONES	0,30	4	1,20	4	1,20	2	0,60	1	0,30
TOTAL	1,00		3,75		3,55		2,45		1,90

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

En este ejemplo sería seleccionado el proveedor 1, ya que alcanza la mayor puntuación.

4.- Una vez preseleccionados los posibles proveedores para las diferentes líneas de productos, la Gerencia de Repcon solicitará muestras de los productos para verificar su calidad y el cumplimiento de los estándares requeridos.

5.- En base a las muestras y los resultados de la matriz, se seleccionarán dos proveedores por línea para asegurarse la provisión del producto y garantizar la calidad y uniformidad de los mismos.

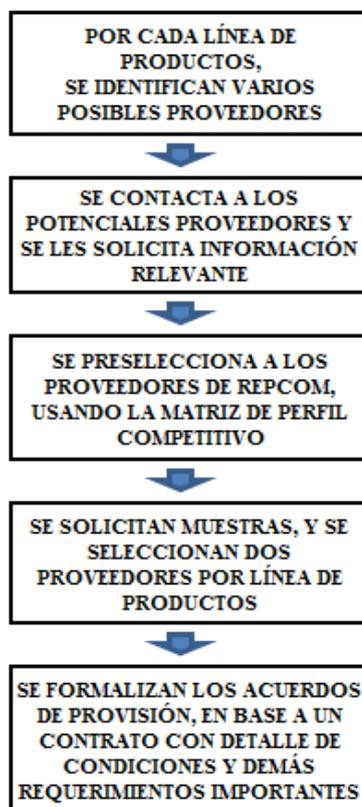
6.- Finalmente se formalizará el convenio de provisión mediante un documento privado, que será legalizado.

El siguiente diagrama de bloques, ilustra el proceso de aprovisionamiento que será implementado:

3.3.1.2. Proceso de aprovisionamiento de inventario

FIGURA 33

Proceso de aprovisionamiento de inventarios de Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Objetivo: Seleccionar los proveedores más idóneos para los productos que utiliza Grupo Repcon, para generar sus servicios.

Políticas: Conjuntamente con este proceso, se propone que Grupo Repcon implemente las siguientes políticas para el manejo de proveedores:

- Todo requerimiento de productos a los proveedores será previamente autorizado por la Gerencia.
- Los pedidos de hasta \$100 dólares se cancelarán en una semana y aquellos superiores a los \$1000 dólares en un plazo de un mes.
- Toda cancelación se hará por medio de cheque cruzado a nombre del representante legal del proveedor.

- Se realizarán devoluciones de mercadería o productos obtenidos como consecuencia de defectos de calidad o incumplimiento en los plazos de entrega entre otros.

Efecto esperado: Obtención de los mejores productos e insumos utilizados para generar los servicios, la empresa mejorará la calidad de los servicios.

3.3.2. Evaluar constantemente la apreciación del cliente respecto al servicio.

Para desarrollar esta propuesta es importante señalar que calidad del servicio que entrega Grupo Repcon, es la totalidad de los rasgos y características del servicio que permiten satisfacer las necesidades de los clientes; el Sistema de Control de Calidad, permitirá evaluar los cinco componentes del servicio:

- **CONFIABILIDAD**, es decir la probabilidad en que el servicio realice su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.
- **COSAS TANGIBLES**, que se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y los equipos utilizados, y cuya evaluación favorable invita al cliente a que utilice los servicios de Repcon.
- **PRONTITUD DE RESPUESTA**, que es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- **SEGURIDAD**, que determina el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza en el cliente.
- **EMPATÍA**, concepto que se relaciona con la atención individualizada que se ofrece a los clientes.

3.3.2.1. Definición de estándares

Para calificar las herramientas utilizadas para evaluar la calidad del servicio que ofrece Grupo Repcon, se aplicará la siguiente escala de logro.

CUADRO 33

Estándar para medir la calidad del servicio a clientes

IDENTIFICACIÓN	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	0% - 50%	ALTO	BAJO
NARANJA	51% - 65%	MO ALTO	MO BAJO
AMARILLO	66% - 80%	MODERADO (MO)	MODERADO (MO)
VERDE	81% -90%	MO BAJO	MO ALTO
AZUL	91% - 100%	BAJO	ALTO

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

3.3.2.2. Pruebas

Las pruebas se desarrollarán sobre los clientes, pues son los beneficiarios directos del servicio, sistemáticamente se solicitará la colaboración de cada quinto cliente; para medir la apreciación de calidad de los clientes, se aplicará el siguiente cuestionario:

CUADRO 34

Diseño de tabla de calificación para medir la calidad del servicio

CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIOS - CLIENTES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
Los equipos, uniformes, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5,00%	
La empresa cuenta con oficinas e infraestructura necesaria.		5,00%	
El diseño de las oficinas, permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.		5,00%	
Los servicios se exponen adecuadamente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1		20,00%	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
Existe una indicación clara de los precios de los servicios		5,00%	
La empresa informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones		5,00%	

Se entregan facturas claras y bien especificadas.		5,00%	
Los servicios entregados corresponden a los que solicita el cliente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2		20,00%	
DIMENSIÓN 3: PRONTITUD DE RESPUESTA	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
El cliente es atendido en forma inmediata.		5,00%	
Siempre hay disponibilidad de los servicios que desea el cliente		5,00%	
El tiempo de espera, para el pago y cancelación del servicio, en la caja, es reducido.		5,00%	
Los pedidos que no están inmediatamente disponibles, se entregan en el plazo ofrecido.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 3		20,00%	
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
Los productos e insumos que utiliza la empresa para producir los servicios son de marcas conocidas.		5,00%	
Se ofrece una adecuada variedad de servicios.		5,00%	
La empresa se caracteriza por vender servicios de calidad.		5,00%	
Los servicios que se proveen cumplen las expectativas del cliente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 4		20,00%	
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.		5,00%	
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.		5,00%	
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.		5,00%	
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5		20,00%	
VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES		100,00%	

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La evaluación de cada atributo se dará en base al siguiente criterio:

- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel rojo (15% al 50%), se entenderá que existe alto riesgo de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es bajo.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel naranja (51% al 65%), se entenderá que existe riesgo moderado alto, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderadamente bajo.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel amarillo (66% al 80%), se entenderá que existe riesgo moderado de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderado.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel verde (81% al 90%), se entenderá que existe riesgo moderado bajo, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderadamente alto.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel azul (91% al 100%), se entenderá que existe riesgo bajo de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento será alto.

Para asegurar el mejoramiento de la calidad y competitividad del servicio, el estándar mínimo requerido por elemento es del 90%, que es límite del rango en el cual existe un riesgo moderado bajo, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente; calificaciones menores no son aceptables, y motivarán la implementación de medidas correctivas inmediatas.

Efecto esperado: Satisfacción total del cliente, e incremento del 15% en el nivel de ventas, por los referidos de los clientes satisfechos.

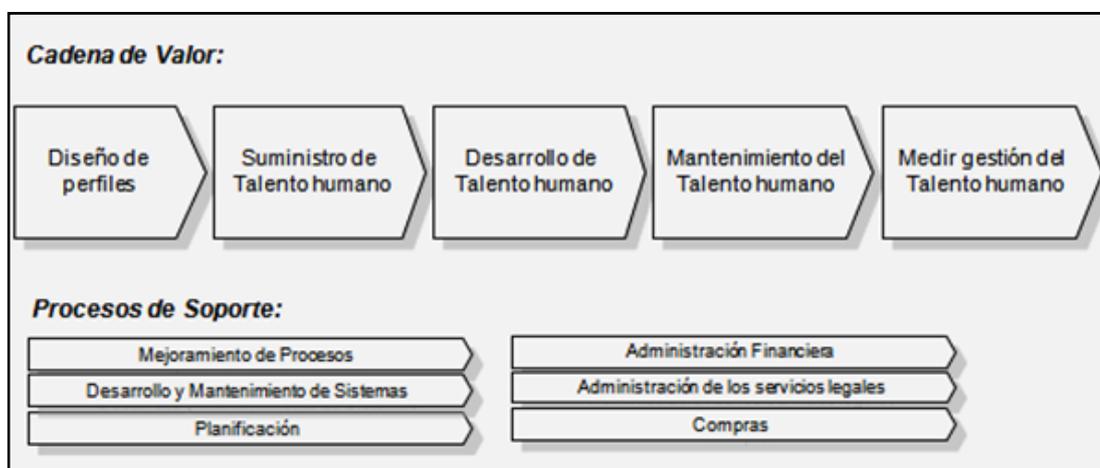
3.3.3. Diseñar un sistema de gestión del Talento Humano para optimizar la utilización de este recurso.

Para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano, se propone que Grupo Repcon observe el siguiente proceso:

- **Líder:** Jefe de personal
- **Misión:** Garantizar que Grupo Repcon cuente con un equipo humano competente, comprometido, capaz de cambiar y asumir retos para lograr los objetivos de la empresa. Para el efecto formulará políticas, normas y procedimientos de administración integrada del recurso humano
- **Estructura básica:** Este proceso se administra con una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso.
- **Responsabilidades:** Proponer y recomendar, lineamientos y estrategias de acción del área de Recursos Humanos, identificando y definiendo metas; y, planificar y organizar el funcionamiento adecuados de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, control y registro de personal.

La cadena de valor del proceso de gestión del talento humano de Grupo Repcon es:

FIGURA 34
Cadena de valor del proceso de gestión del Talento Humano



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Los procesos administrativos relacionados al Talento Humano de Grupo Repcon son:

3.3.3.1. Selección y contratación

Para asegurar que Grupo Repcon sea eficiente y pueda ofertar un servicio de calidad, es necesario contar con gente capacitada, con habilidades y deseos de lograr los objetivos de la organización, por ello en la empresa el proceso que se observará para la selección del personal tendrá una serie de pasos a seguir en un orden lógico e interrelacionado, que son:

- **Requerimiento.-** Para iniciar el proceso de selección debe existir un puesto vacante o una necesidad operativa que requiera ser cubierta. En conjunto la gerencia con el jefe del área definen el perfil, habilidades y requerimientos del puesto para ser desempeñado de manera eficiente.
- **Reclutamiento.-** Se buscará candidatos por medio de referidos, bolsas de empleo o si es necesario el periódico.
- **Solicitud de empleo.-** Los aspirantes harán llegar a la empresa una carta con sus datos generales, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros.
- **Entrevista.-** Las entrevistas a los candidatos la realizarán en conjunto, la gerencia con el jefe del área, poniendo énfasis en los requerimientos técnicos y humanos.
- **Test.-** De considerarse necesario, se aplicará un test corto a los candidatos potenciales, cuyo alcance y formato dependerá del área en la cual se van a desenvolver, para medir la capacidad de razonar sobre problemas de lógica.
- **Examen médico.-** Se solicitará un certificado de salud para conocer el estado de salud del candidato, este requisito será aplicado a todos los niveles de la empresa.
- **Estudio de referencias.-** Es necesario para conocer sobre los trabajos anteriores, motivos de salida, aspectos conflictivos, posibles antecedentes penales y demás aspectos relevantes.

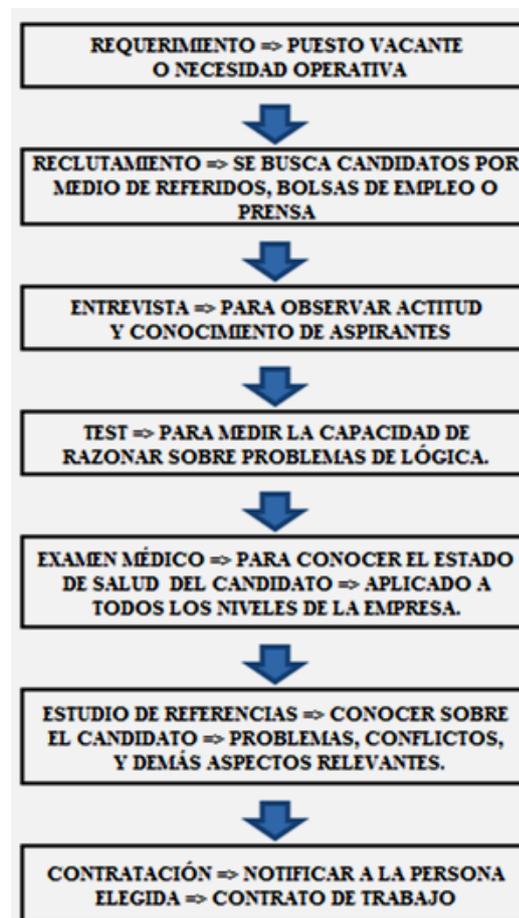
- Contratación.- Grupo Repcon notificará a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante y se firmará el respectivo contrato de trabajo (tres meses a prueba y luego a un año, con posibilidad de ser por tiempo indefinido).

El siguiente diagrama de bloques, ilustra el proceso de selección y contratación de personal (aprovisionamiento) que será implementado en Grupo Repcon:

3.3.3.1.1. Proceso de aprovisionamiento de personal

FIGURA 35

Proceso de aprovisionamiento de personal de Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Como de la elección adecuada del recurso humano depende la competitividad y mejoramiento del desempeño de Grupo Repcon, para asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado se aplicará la selección por competencias. Este proceso se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del

candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Los procesos de Selección basados en Competencias ponen énfasis en la identificación de las competencias de base del puesto que cumplan las siguientes condiciones:

- Competencias que los solicitantes ya han desarrollado y demostrado en su vida laboral (Ej. Iniciativa).
- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación (Ej. Orientación al logro).
- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una entrevista focalizada.

Por ejemplo a la competencia, “Gestión de información”, se asocian varios indicadores de comportamiento:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Para el indicador “obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados”, se pueden considerar varios niveles de funcionalidad:

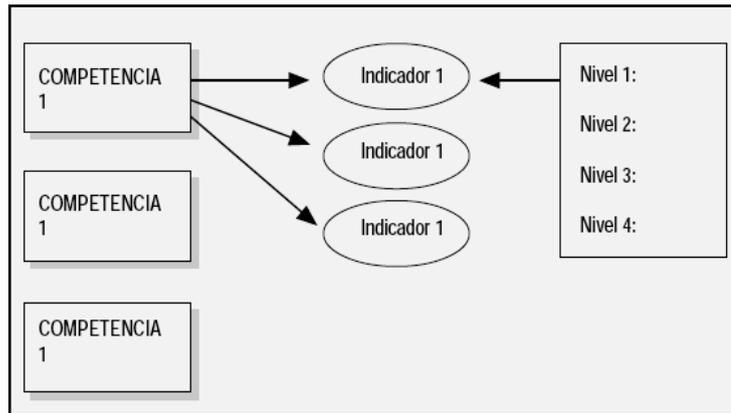
- Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.
- Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.
- Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

- Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

Como se observa, la estructura de las competencias es:

3.3.3.1.2. Estructura de las competencias

FIGURA 36
Estructura de las competencias



Fuente: KPMG; Manual de Aplicación de Competencias; 2009.

3.3.3.2. Capacitación y desarrollo de personal

Es recomendable que en el Grupo Repcon, la capacitación se desarrolle en base al siguiente ciclo:

FIGURA 37
Ciclo de Capacitación propuesto para Grupo Repcon



Fuente: <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/366/1/agesic/capacitacion.html>

- **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.-** Se recomienda solicitar al personal de la empresa, por medio de una encuesta, sus requerimientos de capacitación.
- **PREPARAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.-** En base a los requerimientos detectados será necesario priorizar los diferentes eventos de capacitación, bajo la premisa de atender a la mayor cantidad de usuarios. La capacitación se dividirá en períodos alternados de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, por cuanto esta metodología es apropiada para adiestrar al personal; también porque el personal no puede ausentarse de su trabajo por un largo tiempo. Inicialmente el período de capacitación será de dos semanas (10 días), y si es necesario, se extenderá una semana adicional.
- **LOGÍSTICA DE LA CAPACITACIÓN.-** La capacitación se llevará a cabo en el sitio mismo (in situ); el horario será de 2pm a 5pm. Para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a los empleados, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.
- **PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.-** Para evaluar la captación, se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

3.3.3.3. Sistema de información de Recursos Humanos

La información es un recurso estratégico, pues permite tomar decisiones eficientes y oportunas; dada la importancia del recurso humano para Grupo Repcon, es indispensable disponer de información actualizada y amplia sobre este recurso.

Los procedimientos definidos para el control de la nómina y prestaciones sociales del recurso humano de Grupo Repcon son:

- Conservar en la carpeta de cada empleado documentos tales como:
 - Contrato de trabajo.
 - Aviso de entrada a IESS.
 - Cambios en las condiciones del trabajador (salario, posición)
 - Solicitud de empleo y evidencia de investigación de referencia.
 - Examen médico de ingreso

- Llevar registros auxiliares en donde se muestre:
 - Las ganancias del trabajador (sueldos fijos y variables, extras, etc.)
 - Registro individual de vacaciones, periodos de acusación, periodos de disfrute o remuneración.
 - Registro individual de cesantías.

- Las personas involucradas en el proceso de elaboración, revisión, aprobación y pago de la nómina deben ser diferentes.

- Se debe investigar sobre los sueldos no reclamados.

- La empresa debe cumplir con todas las disposiciones laborales.

- Debe existir un reglamento interno de trabajo debidamente aprobado.

- Se debe efectuar deducciones de salarios y prestaciones sociales solo cuando la ley y el trabajador lo autorizan por escrito.

- Se debe aprobar por la Gerencia, la contratación de nuevos empleados o su despido.

- Los porcentajes para constituir las provisiones para prestaciones sociales deben ser debidamente establecidos.

Efecto esperado: Baja rotación del recurso humano, incremento de productividad del personal. Baja costo del recurso humano (mano de obra directa) en 5%.

3.3.4. Integrar y mejorar los sistemas de gestión logística de Grupo Repcon

Para mejorar la eficiencia en la gestión logística, se propone que Grupo Repcon observe el siguiente proceso:

1. **Líder:** Gerencia
2. **Misión:** Proveer soluciones en el pedido de productos, enfocar los esfuerzos a satisfacer los requerimientos de los clientes de la empresa, y el logro de excelencia, optimizando la utilización de recursos. Cooperar con la generación de valor de Grupo Repcon.
3. **Estructura básica:** Este proceso tiene una estructura abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso.
4. **Responsabilidades:** Apoyar la planificación de las compras, análisis de cuentas y movimientos de los productos que utiliza Grupo Repcon, , y analizar e investigar las causas de diferencias que puedan presentarse; recopilar, clasificar y registrar todos los documentos de respaldo; evaluar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y actividades relacionadas a la gestión logística y de inventarios, y si se requiere proponer soluciones; implementar los procesos de inventarios dentro de los estándares de la empresa; realizar inventarios de los productos que utiliza la empresa; monitorear indicadores de tablero de control de la gestión de inventarios.

La cadena de valor del proceso de gestión logística e inventario del Grupo Repcon es:

FIGURA 38

Cadena de valor del proceso de gestión logística y del inventario



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El modelo recomendado para la gestión de las importaciones de inventario de una empresa comercial, es un Modelo sin Déficit, que se fundamenta en mantener un inventario óptimo que permita a la empresa cubrir los requerimientos de sus clientes a un costo total (asociado al inventario) mínimo, y de esta forma logre el máximo beneficio financiero.

El procedimiento establecido para desarrollar este modelo:

- 1.- Establecer la demanda de todos los ítems que utiliza Grupo Repcon, de una forma técnica y objetiva, para esto se plantea llevar el registro detallado de todos los ítems que utiliza la empresa.
- 2.- Aplicar el modelo definido, el mismo que asume que la cantidad óptima de pedido es igual a la cantidad máxima, por lo que se tiene: (Taha, 1998)

$$Q = I_m.$$

$$Q = \text{Cantidad óptima a pedir}$$

$$I_m = \text{Inventario máximo}$$

$$t = \text{Periodo entre pedidos}$$

$$T = \text{Periodo de Planeación}$$

Según este modelo el costo total para un período, está conformado por tres componentes de costo:

- **C1:** Costo unitario del producto, para establecer el costo de cada producto.
- **C2:** Costo de ordenar una compra, que equivale a todos los costos de gestión y control de la compra, que puede considerarse fijo.
- **C3:** Costo de mantener el producto en bodega

Para determinar la cantidad Q que corresponde a la cantidad óptima de pedido por ítem, se procederá de la siguiente forma:

Se establecerá el costo total para un periodo mediante la relación:

$$\text{Costo por periodo} = [\text{Costo unitario por periodo}] + [\text{Costo de ordenar un pedido}] + [\text{Costo de mantener el inventario en un periodo}]$$

Donde cada elemento se determinará por medio de las siguientes ecuaciones:

- **Costo unitario por período** = Costo de la cantidad óptima a pedir = $C_1 Q$
- **Costo de ordenar una compra** = Como se realiza una compra en un periodo, el costo de ordenar una compra está definido por: C_2
- **Costo de mantener el inventario por periodo.**- El inventario promedio por periodo es $[Q / 2]$; por lo que el costo de mantenimiento del inventario por periodo es:

$$\frac{Q}{2} C_3 t$$

- El costo total para el periodo de planeación estará conformado de la manera siguiente:

$$\text{Costo total} = (\text{Costo por periodo}) \times (\text{Número de pedidos a realizar})$$

- El tiempo de un periodo se expresa de la siguiente manera:

$$t = \frac{Q}{D}$$

- Considerando que la demanda del artículo en un período de planeación será **D**.

- Se tiene que el costo total para el periodo de planeación es:

$$\text{Costo Total} = C$$

$$C = C_1 D + C_2 \frac{D}{Q} + C_3 \frac{Q}{2}$$

- Para obtener el costo mínimo se derivará esta ecuación respecto a la variable cantidad Q, y se igualará a cero, pues por concepto cuando la derivada es igual a cero se tiene un mínimo; realizando este proceso se obtiene:

$$\frac{dC}{dQ} = -2C_2 \frac{D}{Q^2} + \frac{C_3}{2}$$

- Una derivada es igual a cero cuando la función tiene un valor máximo o mínimo; en este caso se busca que la función del Costo Total sea mínima, por lo que se iguala a cero.

$$0 = -2C_2 \frac{D}{Q^2} + \frac{C_3}{2}$$

- Despejando Q se tiene que la cantidad óptima de pedido es:

$$\frac{C_3}{2} = 2C_2 \frac{D}{Q^2}$$

- De donde se tiene:

$$Q = \sqrt{\frac{2C_2 D}{C_3}}$$

Mediante esta ecuación será posible establecer el tamaño del pedido de productos e insumos que debe adquirir Grupo Repcon.

Los procedimientos operativos que se implementarán en Repcon para el adecuado manejo del inventario, y asegurar que éstos se controlan físicamente y se encuentran adecuadamente resguardos y protegidos de algún daño y deterioro son:

Políticas:

- Mantener las materias primas, en estantes adecuados y a cubierto.
- Restringir el acceso a las materias almacenadas.

- Mantener un constante monitoreo sobre las existencias reales de materia prima; para asegurar que no se agoten los materiales (máximos y mínimos).
- Llevar en forma minuciosa controles sobre las materias primas, en base a kárdex (entradas y salidas).

Grupo Repcon para asegurar una adecuada gestión y conservación del inventario, adecuará un área específica para colocar el inventario, en la cual ubicará estanterías de acero desarmables, que aseguren que los productos e insumos guarden su integridad física.

Las funciones que se han definido para asegurar la adecuada gestión de control y aseguramiento del inventario de materia prima e insumos son:

- Función de recepción: Grupo Repcon considera que la recepción adecuada de materiales e insumos es de vital importancia, el proceso a observar es que al recibir un envío, se le someterá a verificación para comprobar si corresponde a los productos solicitados, a las cantidades detalladas en la factura de compra, y, si se encuentran en buenas condiciones.
- Función de stock: Todo material almacenado genera determinados costos, que dependen de dos variables; la cantidad en existencias y tiempo de permanencia en existencias; cuanto mayor es la cantidad y el tiempo de permanencia, mayores serán los costos de existencias y también el deterioro que puedan sufrir, por lo que por política Repcon mantendrá un stock óptimo mínimo, establecido en base al modelo propuesto.
- Función de almacenamiento: El almacenamiento de materiales depende de la dimensión y características de los materiales; en el caso de Grupo Repcon, se implementarán estanterías que estarán protegidas por cortinas de lona delgada
- Función de control: Grupo Repcon implementará un sistema de kárdex virtual, en base al Sistema Contable Automatizado, para desarrollar el control del inventario; además cada seis meses, desarrollará el inventario físico.

3.3.5. Procedimientos de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos

Repcon tiene claro que la finalidad del mantenimiento preventivo es encontrar y corregir los problemas menores antes de que estos provoquen fallas; ya que las fallas no solamente generan pérdidas por producción defectuosa sino que generan servicios de poca calidad para el cliente y la consecuente pérdida de imagen empresarial.

El mantenimiento preventivo se ha diseñado para prever y anticiparse a los fallos de las maquinas y equipos. En Grupo Repcon, se observarán los siguientes parámetros para el mantenimiento preventivo:

3.3.5.1. Parámetros del mantenimiento preventivo

CUADRO 35

Parámetros del mantenimiento preventivo de Grupo Repcon

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Reducir las fallas del equipo en un 85% el primer año, y luego los siguientes años en un 95%.
ALCANCE	Toda la maquinaria y equipo de Grupo Repcon
POLÍTICAS OPERATIVAS	Generar un archivo por cada máquina o pieza de equipo
	Llevar registro de las partes y repuestos que se han cambiado en cada equipo, con el detalle de la periodicidad de reposición.
	Llevar registro de costos de mantenimiento mensual y anual por pieza de maquinaria o equipo
	Respetar fecha de mantenimiento programada
	Dar mantenimiento por medio del personal de la empresa, únicamente si existe la capacidad para hacerlo

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La periodicidad que se observará para desarrollar el mantenimiento es:

3.3.5.2. Periodicidad del mantenimiento preventivo – Grupo Repcon

CUADRO 36

Periodicidad del mantenimiento predictivo de Grupo Repcon

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PERIODICIDAD
LIMPIEZA	Eliminar residuos del proceso productivo, y el polvo que adquiere el equipo	15 días
LUBRICACIÓN	Asegurar el adecuado engranaje de las piezas, y minimizar el riesgo al desgaste	15 días
AJUSTE	Mantener las piezas en su lugar, y eliminar vibraciones perjudiciales	30 días
DESARME Y REARMADO	Ajustar íntegramente el equipo, revisar posibles daños futuros y el desgaste de piezas	60 días

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Efecto esperado: Si la gestión logística y del inventario de Grupo Repcon se desarrolla en base a estos procedimientos, la empresa no tendrá déficit de producto y el costo de gestión del inventario, será mínimo; y el mantenimiento adecuado permitirá atender sin problema el incremento de los servicios demandados.

3.3.6. Desarrollar y mantener un clima laboral adecuado.

Para implementar esta estrategia se proponen dos actividades básicas:

3.3.6.1. Desarrollar canales de comunicación e información adecuados

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.

En Grupo Repcon se incentivará la utilización de los siguientes canales de comunicación:

3.3.6.1.1. Canales de comunicación – Grupo Repcon

CUADRO 37

Canales de comunicación de Grupo Repcon

CANALES	ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;">FORMALES</p>	<p>En las instalaciones, se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.</p> <p>Se colocará cerca del área administrativa, un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.</p>
<p style="text-align: center;">INFORMALES</p> <p>Se buscará crear comunicación horizontal, en busca de: fomentar el compañerismo y el espíritu de equipo; evitar malos entendidos; enriquecer la formación y experiencia de los trabajadores; facilitar la coordinación; propiciar apoyo y consenso en la toma de decisiones.</p>	<p>El último sábado de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Gerencia invitará a todo el personal a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivar al personal, conocer sus inquietudes y problemas, y recibir comentarios y sugerencias.</p> <p>Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.</p>

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

3.3.6.2. Administración de remuneraciones

Para la administración de remuneraciones Grupo Repcon tendrá en cuenta el aspecto legal y social que sobre la materia es legislada, tanto en la Constitución y las normas laborales; y se aplicará un sistema de remuneraciones en base a tres componentes:

- Remuneración Básica, que se paga en base al puesto que ocupa la persona y que se determina en base a las tablas sectoriales que proporciona el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Beneficios que contempla la ley.
- Bono por productividad y cumplimiento, que se calculará en base a la puntualidad en la jornada de trabajo, eficiencia en el cumplimiento de funciones y apoyo para lograr la satisfacción del cliente, el valor máximo mensual establecido para el bono es de 40 dólares al mes.

El proceso de cálculo del bono de productividad es el siguiente:

- Se mide el logro de cada uno de los conceptos que valora el bono: puntualidad, eficiencia y apoyo al cliente.
- Para determinar el logro puntualidad, se debe considerar que cada atraso significa una disminución del 5% en el logro total y una falta una disminución del 20%.
- La eficiencia, se determina por medio de la fórmula:
- $(\# \text{ actividades realizadas} / \# \text{ actividades asignadas}) * 100\%$
- El grado de apoyo al cliente por medio de la fórmula:
- $(\# \text{ consultas atendidas} / \# \text{ consultas totales}) * 100\%$

Luego se aplica los valores obtenidos, sobre la matriz de valoración, según se muestra en el siguiente ejemplo:

3.3.6.2.1. Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia

CUADRO 38

Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia de Grupo Repcon

MATRIZ DE CALCULO DE BONO POR EFICIENCIA			
CONCEPTO	PESO	LOGRO	PONDERADO
PUNTUALIDAD	20%	95%	19,00%
EFICIENCIA	40%	90%	36,00%
APOYO AL CLIENTE	40%	90%	36,00%
LOGRO PONDERADO DEL EMPLEADO			91,00%
BONO DE EFICIENCIA MÁXIMO (USD.)			40
BONO DE EFICIENCIA (USD.)			36,40

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Por política interna de Grupo Repcon, no se permitirá un nivel de logro, en los componentes del bono menor al 80% y si se produce este hecho el valor del bono será igual a cero, es decir no se cancelará ningún valor conjuntamente con el sueldo mensual.

Efecto esperado: Se espera que un 80% del personal se beneficie de este bono, y que el rendimiento del personal se incremente.

3.3.7. Implementar sistemas automatizados para la gestión operativa y financiera de Grupo Repcon.

3.3.7.1. Implementación del sistema contable de la empresa

Grupo Repcon carece de registros que sirvan de base para el análisis de la gestión de la empresa; para estar en posibilidades de tomar decisiones financieras y operativas, es indispensable implementar inmediatamente y eficientemente, un sistema contable.

Los registros contables que deben implementarse inmediatamente son: libro diario, mayor general, libro de bancos, libro de clientes, libro de proveedores, libro de ventas, libro de gastos por los diferentes rubros, fichas individuales de empleados, roles de pago de personal, libro de Impuestos, libro de activos fijos, y libro de inventarios que debe incluir los kárdex.

Para implementar el sistema contable, deben realizarse las siguientes actividades:

- Analizar el mercado y adquirir un sistema contable que cumpla los requerimientos de operación e información que tiene la empresa.

Por criterio de costo y beneficio, se observa que la mejor para la empresa es el sistema FÍGARO, cuyo costo incluido capacitación es de 500 dólares.

- Estructurar el plan de cuentas, el mismo que debe incluir los principales rubros que maneja la empresa.
- Establecer los saldos iniciales a la fecha de implementación, de cada una de las cuentas que van a manejarse.

- Registrar los saldos iniciales de las cuentas y auxiliares, asentando como un asiento apertura, el balance de comprobación a dicha fecha.
- Mayorizar el asiento de apertura, el sistema abrirá tarjetas individuales de mayor por cada una de las cuentas del asiento de apertura balance, anotando como saldo inicial el que consta en dicho asiento.
- Abrir registros auxiliares con el mayor detalle posible de: activos fijos, clientes y proveedores.
- Luego de inicializar la contabilidad, la persona encargada de esta función, el Contador, deberá mantener ordenados y actualizados todos los registros en el sistema, de esta forma será factible obtener información cuando se requiera y controlar el real desempeño de la empresa.
- La obtención de los reportes contables y financieros, será con la periodicidad que requiera el gerente de Grupo Repcon.

3.3.7.2. Proceso contable de Grupo Repcon

Una vez implementado FÍGARO, el proceso contable de Repcon será:

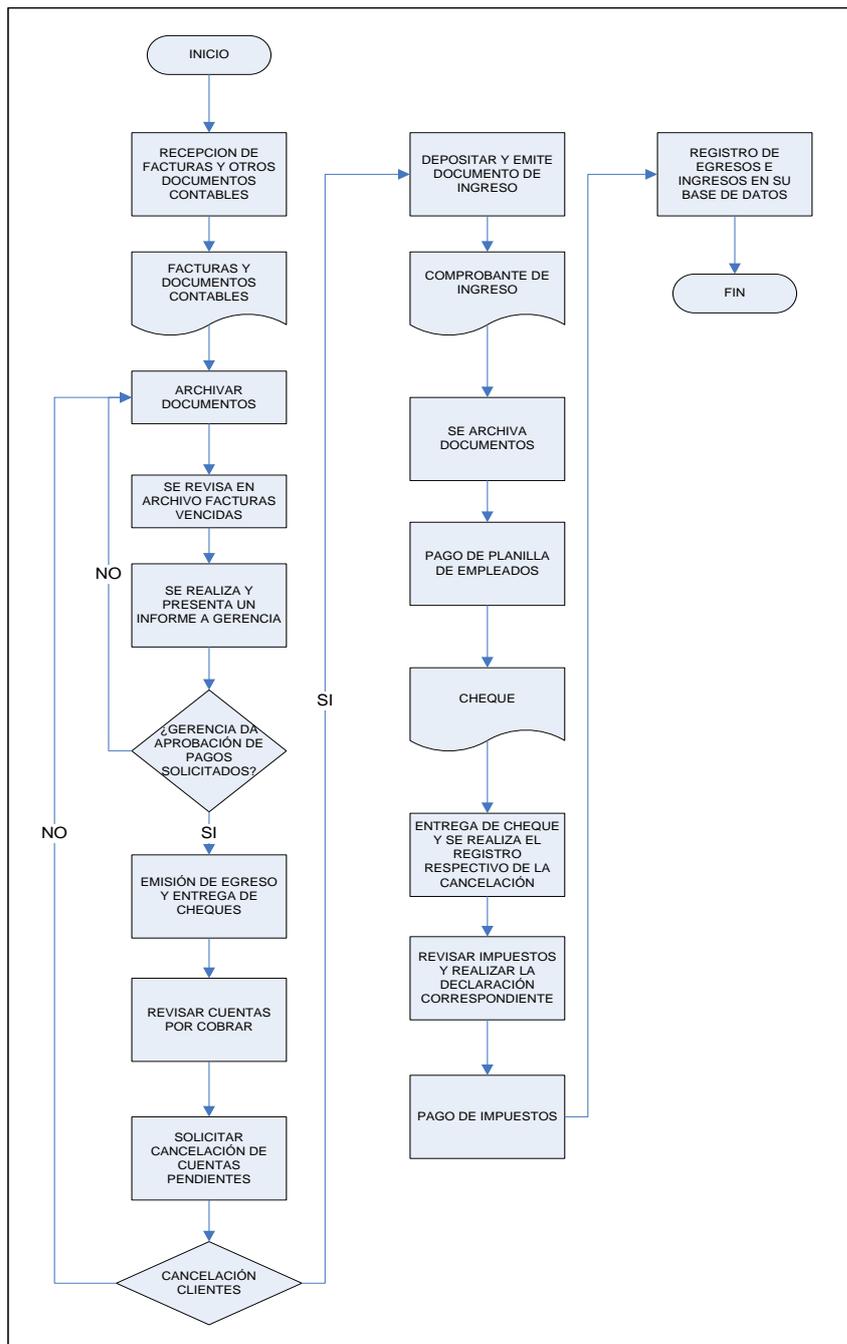
1. Recepción de facturas y documentos contables: El (la) contador(a) registra todos los documentos tanto de compras como ventas, para que sirvan como base del análisis de la situación de la empresa, esto por medio de los indicadores respectivos.
2. Se realiza y se presenta informes a Gerencia.
 - Los informes consisten en un análisis de las cuentas principales, los pagos que hay que hacer en la semana, si existe el saldo suficiente en bancos para cubrir dichos saldas.
3. Cancelación de facturas y planillas a empleados.
 - Elaboración de los comprobantes de pago, luego de la revisión respectiva de los valores pendientes a los proveedores.

- Elaboración de roles de pagos, luego de la revisión respectiva de sus horas trabajadas, préstamos pendientes o adelantos de sueldos.
- Antes de la cancelación respectiva se necesita la aprobación de gerencia dando el visto bueno para el movimiento.

3.3.7.2.1. Proceso contable – Repcon

FIGURA 39

Diagrama del proceso contable de Grupo Repcon



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

3.3.7.3. Procedimientos de gestión de la información

La información mínima que debe generar contabilidad es la siguiente:

Mensualmente entregará a la Gerencia, al menos:

- El estado de resultados con un análisis horizontal comparativo de evaluación de: ingreso, costos y gastos (obtenido del sistema).
- Índices de rentabilidad.
- Los rubros de egresos que presenten variaciones considerables, deben ser explicados si es necesario en detalle.
- Detalle y relación de los pagos efectuados por concepto de los impuestos generados en la empresa.
- Conciliación bancaria.
- Un presupuesto de flujo de caja para el mes siguiente.
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

Trimestralmente entregará a la gerencia, al menos:

- Estado de situación de la empresa, con un detalle explicativo de: saldos de: bancos, cuentas por pagar y la estructura del pasivo que muestre la composición porcentual a corto y largo plazo.
- Índices financieros: liquidez, prueba ácida, deuda y apalancamiento.
- Un estado detallado de fuentes y usos de fondos.
- Reporte sobre el personal de la empresa (que incluya incidencias, permisos, préstamos, puntualidad, entre otros).
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

Efecto esperado: *Se espera que mejore la gestión del Grupo Repcon y que las decisiones acertadas, y conlleven al posicionamiento de la empresa.*

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Estudio financiero de la implementación de la propuesta de mejoramiento de Grupo Repcon

El estudio financiero permite analizar en términos monetarios la propuesta estratégica de Grupo Repcon; para desarrollarlo se ha sistematizado y expresado en términos monetarios la información obtenida en el balance situacional, y los planteamientos de la propuesta estratégica; y en base a esta información se han establecido: las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual después del tiempo considerado como horizonte de análisis, que es de cinco años, y por último se ha determinado la viabilidad de implementar la propuesta.

4.2. Inversión requerida para la propuesta

La inversión inicial requerida para implementar la propuesta, estará conformada por los requerimientos adicionales de: activos tangibles, gastos de gestión y capital de trabajo.

Inversiones materiales: La inversión material requerida, está dada por las repisas, estanterías, mesas y demás muebles que requiere la empresa para organizar adecuadamente su área física, y especialmente su área de bodega para asegurar una gestión adecuada del inventario; el detalle de la misma es:

4.2.1. Detalle de inversiones materiales

CUADRO 39

Detalle de inversiones en materiales

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ESTANTERÍAS MODULARES	3	250,00	750,00
2	MESAS	2	150,00	300,00
3	BUZÓN DE SUGERENCIAS	1	50,00	50,00
TOTAL				1.100,00

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Gastos de gestión: Estos son inversiones realizadas sobre servicios o derechos adquiridos, tales como los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, software y sistemas de información, etc. Si bien estas inversiones anteriormente eran contabilizadas como activos intangibles (NIC 38, según referencia NIIF), actualmente se consideran como gastos de gestión o pre operación. Esta inversión está dada por la capacitación y motivación requerida por el personal, y, el sistema de gestión contable de la empresa; el detalle de la misma es:

4.2.2. Detalle de gastos de gestión

CUADRO 40

Detalle de gastos de gestión

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL
1	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				500,00
	HORAS CAPACITACIÓN EN EMPRESA	25	20,00	500,00	
2	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL				600,00
	CONFERENCIAS DE MOTIVACIÓN	2	150,00	300,00	
	EVENTOS DE INTEGRACIÓN	2	150,00	300,00	
3	SOFTWARE CONTABLE				500,00
	FÍGARO	1	500,00	500,00	
TOTAL					1.600,00

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Capital de trabajo.- Grupo Repcon no requerirá mayores recursos para operación corriente, es decir no requerirá mayor capital de trabajo.

4.3. Financiamiento de la inversión requerida

Consolidando la información anterior, se tiene que el total de inversión requerida para implementar la propuesta es:

4.3.1. Detalle de inversión inicial total

CUADRO 41

Detalle de la inversión inicial total

CONCEPTO	VALOR
ACTIVOS TANGIBLES	1.100,00
ACTIVOS INTANGIBLES	1.600,00
CAPITAL DE TRABAJO	-
INVERSIÓN TOTAL	2.700,00

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

La inversión inicial total, será financiada con recursos de los propietarios de Grupo Repcon.

Para determinar el rendimiento requerido (TMAR⁵) para la inversión realizada, se ha considerado:

- La tasa promedio entre activa y pasiva para inversiones a largo plazo que es igual a $(13,5\%⁶ + 6,5\%⁷)/2 = 10\%$
- La inflación estimada para los próximos años del 5%⁸ anual.
- Riesgo País = 8.08%⁹

Con lo que se tiene que el costo del capital es:

⁵ Tasa mínima atractiva de retorno.

⁶ Tasas referencial activa a largo plazo Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec/

⁷ Tasas referencial pasiva inversiones mayores a un año Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec/

⁸ INEC, Informe de predicciones macro económicas, mayo 2012 www.ecuadorencifras.com/

⁹ Reporte Macroeconómico y Financiero 379 de la Superintendencia de Bancos y Seguros al 07/11/2012

4.3.2. Costo de la inversión con recursos propios

CUADRO 42

Costo de la inversión con recursos propios

COSTO DE LA INVERSIÓN	
CONCEPTO	VALOR
TASA BANCARIA PROMEDIO	10,00%
INFLACIÓN PROMEDIO ESTIMADA	5,00%
RIESGO PAÍS	8,08%
COSTO DE RECURSOS PROPIOS	23,08%

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

4.4. Presupuesto de ingresos

Para determinar los ingresos adicionales, que se generarán con la implementación de la propuesta estratégica se ha considerado que la empresa alcanzará los objetivos financieros propuestos, y que por tanto logrará incrementar los ingresos operativos en un 15% adicional anual, y mantendrá esa tendencia permanentemente; el incremento será neto corregido por la inflación del período.

Partiendo como base de la información obtenida en la empresa, que indica que el nivel de ventas que la empresa tuvo en el año 2011 fue de USD 711.000¹⁰, y que actualmente los ingresos crecen a razón del 24% anual¹¹:

CUADRO 43

Comparativo de estados de financieros 2010 - 2011

INFORMACIÓN HISTÓRICA	2010	2011	% CRECIMIENTO
INGRESO	572.000,00	711.000,00	24%
COSTO	538.000,00	646.000,00	
RELACIÓN DEL COSTO (%)	94%	91%	

Fuente: Los Autores.

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

El presupuesto de ingresos que tendrá la empresa para el año 2012 es igual a:

¹⁰ Estados financieros REPCON 2011

¹¹ Comparativo de estados financieros REPCON 2010 - 2011

4.4.1. Presupuesto de ingresos e ingreso diferencial

CUADRO 44

Comparativo de presupuesto de ingresos e ingreso diferencial

PRESUPUESTO DE INGRESOS DIFERENCIALES					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
SIN IMPLEMENTAR LA REORGANIZACIÓN (INCREMENTO DEL 5% ANUAL)					
INGRESOS OPERATIVOS BASE	711.000,00	881.640,00	1.093.233,60	1.355.609,66	1.680.955,98
INCREMENTO 24% (COMPORTAMIENTO)	170.640,00	211.593,60	262.376,06	325.346,32	403.429,44
INGRESOS ANUALES	881.640,00	1.093.233,60	1.355.609,66	1.680.955,98	2.084.385,42
IMPLEMENTANDO LA REORGANIZACIÓN (INCREMENTO DEL 10% ANUAL)					
INGRESOS OPERATIVOS BASE	711.000,00	988.290,00	1.373.723,10	1.909.475,11	2.654.170,40
INCREMENTO 24% (COMPORTAMIENTO)	170.640,00	237.189,60	329.693,54	458.274,03	637.000,90
INCREMENTO 15% (PROPUESTA)	106.650,00	148.243,50	206.058,47	286.421,27	398.125,56
INGRESOS ANUALES	988.290,00	1.373.723,10	1.909.475,11	2.654.170,40	3.689.296,86
INGRESOS DIFERENCIALES	106.650,00	280.489,50	553.865,45	973.214,42	1.604.911,44

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

4.5. Presupuesto de egresos

Dado que la empresa ya se encuentra en operación, los egresos diferenciales, es decir los egresos adicionales, se generarán por: el costo variable de los servicios adicionales vendidos, y, el mantenimiento de las estrategias propuestas e implementadas. De información provista en los Estados Financieros de la empresa se determinó que del total de ventas, un promedio del 92%¹² de este valor corresponde al costo total de producción y gastos operativos.

a) Costo variable de productos y servicios adicionales

Dado que en Grupo Repcon no existen registros que permitan establecer el porcentaje de costos fijos y variables; se ha tomado como referencia los porcentajes observados en la Industria de Servicios de Limpieza y Conexos del año 2011¹³, que indica que en promedio el 90% del costo total es variable y 10% fijo.

Aplicando esta consideración se tiene:

¹² Comparativo de Estados Financieros REPCON 2010 y 2011

¹³ MIPRO, Anuario Estadístico Industrial, 2011

4.5.1. Presupuesto de egresos

CUADRO 45

Comparativo de presupuesto de egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
SIN IMPLEMENTAR LA REORGANIZACIÓN					
INGRESOS ANUALES	881.640,00	1.093.233,60	1.355.609,66	1.680.955,98	2.084.385,42
FACTOR COSTO TOTAL (ESTIMADO)	92%	92%	92%	92%	92%
COSTO TOTAL	811.108,80	1.005.774,91	1.247.160,89	1.546.479,50	1.917.634,59
FACTOR COSTO VARIABLE	90%	90%	90%	90%	90%
COSTO VARIABLE	729.997,92	905.197,42	1.122.444,80	1.391.831,55	1.725.871,13
IMPLEMENTANDO LA REORGANIZACIÓN					
INGRESOS ANUALES	988.290,00	1.373.723,10	1.909.475,11	2.654.170,40	3.689.296,86
FACTOR COSTO TOTAL (ESTIMADO)	92%	92%	92%	92%	92%
COSTO TOTAL	909.226,80	1.263.825,25	1.756.717,10	2.441.836,77	3.394.153,11
FACTOR COSTO VARIABLE	90%	90%	90%	90%	90%
COSTO VARIABLE	818.304,12	1.137.442,73	1.581.045,39	2.197.653,09	3.054.737,80

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

CUADRO 46

Presupuesto de costos diferenciales

PRESUPUESTO DE COSTOS DIFERENCIALES					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS DIFERENCIALES	106.650,00	280.489,50	553.865,45	973.214,42	1.604.911,44
(X) FACTOR DE COSTO TOTAL	92%	92%	92%	92%	92%
COSTO TOTAL	98.118,00	258.050,34	509.556,21	895.357,26	1.476.518,52
(X) FACTOR DE COSTO VARIABLE	90%	90%	90%	90%	90%
COSTO VARIABLE	88.306,20	232.245,31	458.600,59	805.821,54	1.328.866,67

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

b) Costo de mantenimiento de estrategia

El costo de mantenimiento anual de las estrategias propuestas es:

4.5.2. Presupuesto de costos de mantenimiento de estrategia

CUADRO 47

Presupuesto de costos de mantenimiento de estrategia

PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANTENIMIENTO DE ESTRATEGIA					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
CANALES DE COMUNICACIÓN	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
CLIMA INTERNO	19.200,00	20.160,00	21.168,00	22.226,40	23.337,72
EGRESOS DIFERENCIALES	21.700,00	22.785,00	23.924,25	25.120,46	26.376,49

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Se ha considerado que el 80% del personal se beneficiará del bono de eficiencia, que es una de las estrategias implementadas, además para proyectar el costo de mantenimiento de la estrategia, se considera un escalamiento del 5% anual, equivalente a la inflación estimada esperada.

c) Depreciaciones

Si bien no constituyen egresos, también se ha determinado las depreciaciones de los activos fijos, teniéndose:

4.5.3. Detalle de depreciaciones y valor residual

CUADRO 48

Detalle de depreciaciones y valor residual

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS					
CONCEPTO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL (AÑOS)	% ANUAL	VALOR ANUAL	VALOR RESIDUAL
MUEBLES	1.100,00	10	10,00%	110,00	550,00
TOTAL	1.100,00			110,00	550,00

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

4.6. Estado de resultados proyectado, referente únicamente a la propuesta

Con esto es posible estructurar los estados de resultados proyectados de la propuesta¹⁴, que son:

4.6.1. Estado de resultados de la propuesta

CUADRO 49

Estado de resultados de la propuesta

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS (ÚNICAMENTE DE LA PROPUESTA)					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS DIFERENCIALES	106.650,00	280.489,50	553.865,45	973.214,42	1.604.911,44
(-) COSTOS VARIABLES	-88.306,20	-232.245,31	-458.600,59	-805.821,54	-1.328.866,67
(-) COSTOS DE MANTENIMIENTO	-21.700,00	-22.785,00	-23.924,25	-25.120,46	-26.376,49
(-) VARIOS IMPREVISTOS	-5.332,50	-14.024,48	-27.693,27	-48.660,72	-80.245,57
(-) DEPRECIACIÓN	-110,00	-110,00	-110,00	-110,00	-110,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-8.798,70	11.324,72	43.537,33	93.501,70	169.312,71
(-) 15% PARTICIPACIONES	-	-1.698,71	-6.530,60	-14.025,25	-25.396,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-8.798,70	9.626,01	37.006,73	79.476,44	143.915,80
(-) 23% IMPUESTOS	-	-2.213,98	-8.511,55	-18.279,58	-33.100,63
UTILIDAD NETA	-8.798,70	7.412,03	28.495,19	61.196,86	110.815,17

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

4.7. Estado de resultados proyectado

Para una mejor visualización del impacto de la propuesta en la organización, se realiza una estimación en base a la información anteriormente revisada. Teniendo lo siguiente:

¹⁴ Para calcular el Valor referente al Impuesto a la Renta, se toma el 23% que está vigente en la normativa del SRI para el año 2012.

CUADRO 50

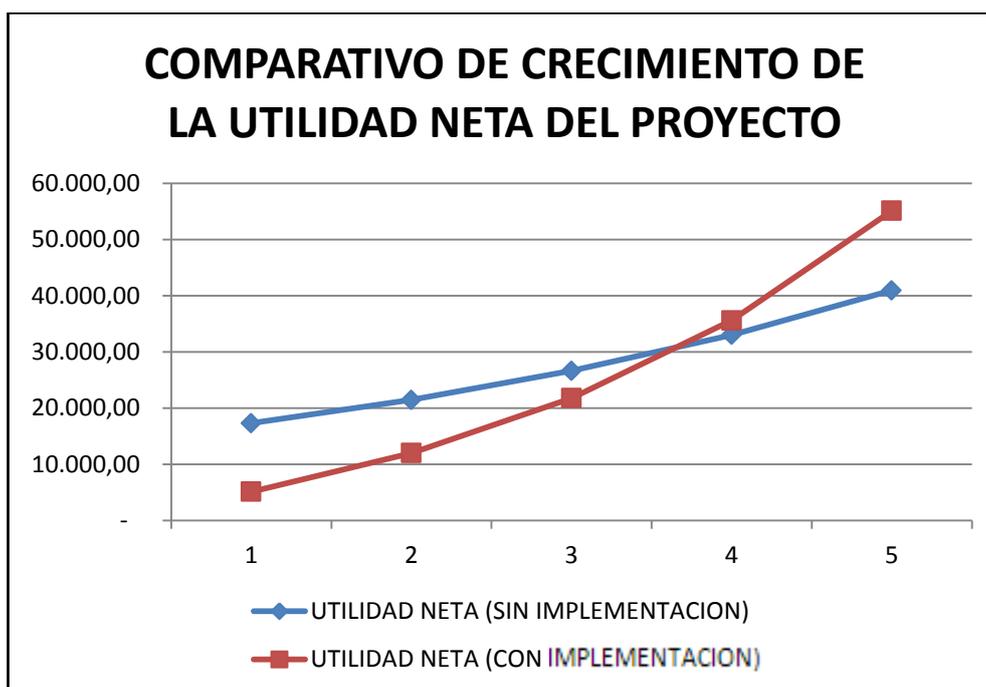
Comparativo de estados de resultados proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS					
SIN IMPLEMENTAR LA REORGANIZACIÓN					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS ANUALES	881.640,00	1.093.233,60	1.355.609,66	1.680.955,98	2.084.385,42
(-) COSTOS ANUALES	-811.108,80	-1.005.774,91	-1.247.160,89	-1.546.479,50	-1.917.634,59
(-) VARIOS IMPREVISTOS	-44.082,00	-54.661,68	-67.780,48	-84.047,80	-104.219,27
UTILIDAD OPERACIONAL	26.449,20	32.797,01	40.668,29	50.428,68	62.531,56
(-) 15% PARTICIPACIONES	-3.967,38	-4.919,55	-6.100,24	-7.564,30	-9.379,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22.481,82	27.877,46	34.568,05	42.864,38	53.151,83
(-) 23% IMPUESTOS	-5.170,82	-6.411,82	-7.950,65	-9.858,81	-12.224,92
UTILIDAD NETA	17.311,00	21.465,64	26.617,40	33.005,57	40.926,91
IMPLEMENTANDO LA REORGANIZACIÓN					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS ANUALES	988.290,00	1.373.723,10	1.909.475,11	2.654.170,40	3.689.296,86
(-) COSTOS ANUALES	-909.226,80	-1.263.825,25	-1.756.717,10	-2.441.836,77	-3.394.153,11
(-) VARIOS IMPREVISTOS	-49.414,50	-68.686,16	-95.473,76	-132.708,52	-184.464,84
(-) COSTOS DE LA PROPUESTA	-21.810,00	-22.895,00	-24.034,25	-25.230,46	-26.486,49
COSTOS DE MANTENIMIENTO	-21.700,00	-22.785,00	-23.924,25	-25.120,46	-26.376,49
DEPREC	-110,00	-110,00	-110,00	-110,00	-110,00
UTILIDAD OPERACIONAL	7.838,70	18.316,69	33.250,00	54.394,65	84.192,42
(-) 15% PARTICIPACIONES	-1.175,80	-2.747,50	-4.987,50	-8.159,20	-12.628,86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.662,89	15.569,19	28.262,50	46.235,45	71.563,56
(-) 23% IMPUESTOS	-1.532,47	-3.580,91	-6.500,38	-10.634,15	-16.459,62
UTILIDAD NETA	5.130,43	11.988,28	21.762,13	35.601,30	55.103,94
DIFERENCIAL DE UTILIDAD NETA	-12.180,57	-9.477,37	-4.855,27	2.595,73	14.177,03

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

FIGURA 40

Curva comparativa del crecimiento de la utilidad neta



Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

4.8. Flujos de efectivo de la propuesta

Los flujos de fondos asociados a la propuesta estratégica de Grupo Repcon son:

4.8.1. Flujos de fondos de la propuesta

CUADRO 51

Flujo de fondos de la propuesta

FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS (PROPUESTA)					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
UTILIDAD NETA	-8.798,70	7.412,03	28.495,19	61.196,86	110.815,17
(+) DEPRECIACIONES	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
FLUJO DE FONDOS	-8.688,70	7.522,03	28.605,19	61.306,86	110.925,17

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Los flujos de fondos proyectados, se han determinado por el método indirecto, es decir a la utilidad neta del ejercicio se han sumado aquellos valores de gasto que no constituyen un egreso real de fondos, rubro que está constituido por las depreciaciones totales, que se han considerado año a año para determinar los estados de resultados proyectados.

4.9. Evaluación financiera de la reorganización

Para evaluar la factibilidad de la reorganización, se han aplicado 3 indicadores básicos: Período de Recuperación de la Inversión (PRI), Valor Actual Neto (VAN), y Tasa Interna de Retorno (TIR).

La evaluación financiera de la reorganización de GRUPO REPCON muestra los siguientes resultados:

4.9.1. Evaluación financiera Repcon

CUADRO 52

Evaluación financiera de la propuesta de Grupo Repcon

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
		2012	2013	2014	2015	2016
	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN INICIAL	-2.700,00					
FLUJO DE EFECTIVO		-8.688,70	7.522,03	28.605,19	61.306,86	110.925,17
VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS						550,00
CAPITAL DE TRABAJO						-
FLUJOS RELEVANTES	-2.700,00	-8.688,70	7.522,03	28.605,19	61.306,86	111.475,17
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$		0,8125	0,6601	0,5363	0,4358	0,3540
VP DEL FLUJO	-2.700,00	-7.059,39	4.965,47	15.342,01	26.715,24	39.467,60
VP ACUMULADO	-2.700,00	-9.759,39	-4.793,93	10.548,09	37.263,33	76.730,93
VAN (VALOR ACTUAL NETO)					76.730,93	
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)					143,87%	
BENEFICIO / COSTO					29,42	
PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN)					2 años, 3 meses, 22 días	

Elaborado por: Carranza, Carlos & Gálvez, Santiago.

Los flujos relevantes muestran en conjunto la inversión inicial requerida y los flujos de efectivo adicionales, que se generan con la propuesta.

4.9.1.1. VAN.- El Valor Actual Neto VAN, mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, es decir como una cantidad de dinero; este valor resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados por una cierta tasa de interés (Martín, 2005, pág. 87). El VAN se calcula actualizando todos los flujos futuros al período inicial (cero), y restando de este valor la inversión requerida para desarrollar el proyecto.

La fórmula para actualizar los flujos es:

$$VP = VF / (1+i)^n$$

- VP = Valor presente o actual
- VF = Valor futuro
- n = El año desde el cual se actualiza el flujo

- i = Tasa de descuento fijada para actualizar los flujos, que es igual a la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar.

El criterio de análisis y decisión respecto a este indicador es:

- $VAN > 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y por lo tanto viable.
- $VAN = 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y viable, porque ya está incorporada ganancia de la tasa de descuento.
- $VAN < 0 \Rightarrow$ el proyecto no es rentable y por lo tanto no debe ejecutarse.

El valor presente del proyecto es igual a \$ 76.730,93; como el $VAN > 0$, este indicador manifiesta que la implementación de la propuesta es viable o factible.

Observando el comportamiento del Valor Presente Acumulado de la inversión inicial y los flujos asociados al proyecto, se observa que la inversión inicial realizada para implementar la propuesta, se recupera durante el tercer año de haber implementado la propuesta, específicamente a los 2 años con 3 meses y 22 días, como el período de recuperación de la inversión (PRI) es menor a 5 años que es el horizonte considerado, este indicador manifiesta que el proyecto es viable.

4.9.1.2. TIR.- La Tasa Interna de Retorno TIR, mide el retorno que tendrá una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; la TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial (Martín, 2005, pág. 88). Para su cálculo se busca la tasa de descuento que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, es decir la tasa que haga el VAN sea igual a cero.

El procedimiento de este método es:

1.- Buscar 2 resultados del VAN que se aproximen lo mas posibles al valor cero, por encima y por debajo, es decir, un valor del VAN negativo y otro positivo muy cercanos a cero, para esto se prueba distintas tasas de interés.

2.- Luego de obtenido lo anterior, se aplica la siguiente fórmula:

$$TIR = i(+) + \frac{VAN(+)*(i(+)) - i(-)}{VAN(+)*(i(+)) - i(-)}$$

VAN(+) - VAN(-)

$i (+)$: es la tasa de interés que hace al VAN positivo y cercano a cero

$i (-)$: es la tasa de interés que hace al VAN negativo y cercano a cero

VAN (+): es el VAN Positivo

VAN (-): es el VAN negativo

La TIR del proyecto es de 143,87%, valor sumamente alto que se genera por cuanto la inversión inicial requerida es baja, como $TIR > 23.08\%$ (TMAR), este indicador manifiesta que es viable o factible implementar la propuesta en Grupo Repcon.

LOS INDICADORES EN CONJUNTO MUESTRAN QUE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GRUPO REPCON, ES UN PROYECTO ALTAMENTE RENTABLE Y DE MUY BAJO RIESGO

CONCLUSIONES

1. Esta tesis ha cumplido con el objetivo de elaborar una propuesta estratégica para mejorar la empresa Grupo Repcon
2. La empresa carece de herramientas de gestión informática, que apoyen la toma de decisiones.
3. Todo emprendimiento que piensa desarrollar la empresa, debe ser analizado y estudiado de manera formal y científica, para tener una mayor posibilidad de éxito.
4. La evaluación financiera de la Propuesta Estratégica de Grupo Repcon, determina que ésta es totalmente viable.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda comunicar los resultados de esta investigación a los propietarios de Grupo Repcon, para que puedan hacer uso práctico de la misma.
2. Se recomienda que, como parte de la propuesta estratégica de Grupo Repcon, se definan parámetros de organización y operación logística formales; que se incluya la creación de herramientas y canales de comunicación interna eficientes que permitan una adecuada coordinación de las operaciones; un programa de capacitación del personal, para que logre una mayor productividad; un modelo para la implementación de software financiero contable, que genere información oportuna y válida para que la gerencia apoye en ella la toma de decisiones.
3. Es recomendable que cualquier proyecto o plan que desee desarrollar Grupo Repcon sea analizado técnicamente antes de ser implementado.

Es recomendable que Grupo Repcon implemente la propuesta de reorganización, ya que esta es viable, altamente rentable y tiene poco riesgo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aaker, D. &. (2001). *Investigación de Mercados*. México: Limusa.
- Anastasi, A. &. (1998). *Tests Psicológicos*. Mexico: Prentice Hall.
- Ander-egg, E. (1995). *Técnicas de investigación Social*. Lumen: Lumen.
- Areli. (25 de Marzo de 2008). *Wordpress*. Recuperado el 2012 de Julio de 10, de <http://seguridadhigiene.wordpress.com/2008/03/25/actos-inseguros>
- Arias Galicia, F. (2006). *Administración de los recursos humanos: para el alto desempeño* (Sexta ed.). México: Trillas.
- Arias, L. &. (2006). *Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Rrhh: Intengrando el personal y la empresa*. Santafé de Bogotá: Fundo Editoris Legis.
- Arrow, K. &. (1954). *Existencia de un equilibrio para la economía competitiva, Econométrica*. California: University of California Press.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Bogotá: Pearson Education.
- Bohlander, G. &. (2008). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Casanovas, A. (2008). *Logística Empresarial: Gestión Integral de la Información y Material en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chen, C.-Y. (1998). *Mercado laboral: teorías y políticas*. Venezuela: Universidad Católica Andres Bello.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Cornejo, M. Á. (1999). *Todos los secretos de la excelencia*. México: Grijalbo.

Cortéz Berrocal, J. R. (2004). *Gestión procesos Productivos Empresariales*. Lima: Pymes.

DECRETO EJECUTIVO 2393. (s.f.). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo* . Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Díaz Bretones, F. &. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Duarte, C. (26 de Febrero de 2012). *Gerience.com*. Recuperado el 17 de Julio de 2012, de <http://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>

Ecolink. (2009). Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de Productos sustitutos: <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/sustitutos.shtml>

E-conomic. (1 de Enero de 2012). Recuperado el 13 de Mayo de 2012, de Definición de Benchmarking: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

Edward J., H. (1989). *Justo a Tiempo*. Bogotá: Norma.

Emilio, S. (18 de Noviembre de 2008). *Blogspot*. Recuperado el 25 de Junio de 2012, de <http://areyu-klein.blogspot.com/2008/11/modelos-de-diseo-de-puesto.html>

Ernberg, O. (Julio de 2011). Reglamento Interno de Trabajo de Grupo Repcon Grupocon S.A. *Reglamento Interno de Trabajo de Grupo Repcon Grupocon S.A.* Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Relaciones Laborales.

Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.

EUMED. (1 de Enero de 2010). Recuperado el 31 de Julio de 2012, de Liderazgo en costos: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Liderazgo%20en%20Costos.htm>

- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional* (Quinta ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Galapagar. (1 de Enero de 2006). *Multimania*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de Extinción de incendios: <http://usuarios.multimania.es/galapagar/extincion.html>
- García, F. (2004). *El cuestionario*. México: Limusa.
- González, R. (4 de Mayo de 2005). *Gerencie*. Recuperado el 10 de Agosto de 2012, de Reducción de Costos: <http://www.gerencie.com/reduccion-de-costos.html>
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hofer, C. (1977). *Successful strategic management*. Chicago: A.T. Kearney, Inc.
- Humanos, R. (03 de Septiembre de 2007). *Blogspot*. Recuperado el 2012 de Junio de 15, de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>
- Ibarra, P. (Junio de 1999). Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de Encuesta: <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>
- IESS. (10 de Septiembre de 2012). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.iess.gob.ec/site.php?content=1305-accidente-de-trabajo>
- Kast, F. &. (1970). *Organization and management: a system approach*. Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha.
- Levitt, T. (1986). *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martín, J. (2005). *Manual de valoración de proyectos*. Madrid: Ariel.
- Pérez, A. (2004). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Richard. (4 de Octubre de 2007). *Blogspot*. Recuperado el 2012 de Julio de 11, de <http:// analisisdecargo.blogspot.com/2007/09/qu-es-un-anlisis-de-cargo.html>
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación* (Primera ed.). Caracas: Panapo.
- Sambrano, J. (2001). *Súper Aprendizaje Total*. Caracas: Alfadil Ediciones.
- Selltiz. (1970). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: RIALP.
- Sharman. (1985). *El redescubrimiento de la logística*. Harvard Deusto Review.
- Soret, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: Mc Graw-Hill.
- Stoner, F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Suarez, M. (2004). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ibarra: Gráficas Planeta.
- Taha, H. (1998). *Investigación de operaciones*. México: Prentice Hall.
- Telepolis. (15 de Marzo de 2012). Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de Metodología de la Observación: <http://club.telepolis.com/crojas1/metodologia/la%20%20observacion.pdf>
- Valdez, L. A. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.
- Varios. (2006). *Enciclopedia de la vida*. Mexico: Bruguera Mexicana Ediciones.
- Werther Jr., W. &. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (Novena ed.). (L. Pineda, Trad.) Mexico: Pearson Education.
- WordPress. (1 de Enero de 2008). *WordPress*. Recuperado el 25 de Julio de 2012, de Proceso de Producción: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

ANEXOS

ENCUESTA PARA CLIENTES

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y NIVEL DE CALIDAD



- DIRIGIDO A:** Personas que trabajan dentro de las empresas que mantienen relaciones comerciales con Grupo Repcon Grupocon S.A. y que podrían evaluar al servicio de limpieza.
- OBJETIVOS:** Determinar los problemas actuales que tiene la empresa Grupo Repcon Grupocon S.A. a través de la presente encuesta para tomarlos como base en la reestructuración de los departamentos de Recursos Humanos y Logística, con el fin de elaborar un Manual de Calidad para mejorar la calidad del servicio prestado.
- SALUDO:** Buen día, estamos realizando una encuesta para determinar la percepción del cliente del nivel de calidad en los servicios prestados por Grupo Repcon. Le agradezco por brindarme un minuto de su tiempo y responder el cuestionario. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos

DATOS GENERALES:

Empresa: _____ Edad: _____

Tiempo que ha percibido los servicios de Grupo Repcon:

De 0 a 3 meses De 3 meses a 6 meses Más de 6 meses

CUESTIONARIO:

NIVEL DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL SERVICIO DE LIMPIEZA

- Califique la limpieza de su puesto de trabajo actualmente
Excelente Buena Regular Mala Deficiente
- Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con Grupo Repcon en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Con que frecuencia es limpiado su puesto de trabajo al día
No lo sé 1 vez 2 o más Nunca
- En comparación con otras alternativas del servicio de Limpieza, Grupo Repcon a su parecer es ...
Mucho Mejor Algo Mejor Mas o Menos Igual Algo Peor Mucho Peor No lo Sé

5. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Grupo Repcon:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Profesionalidad											
Bien Organizada											
Relación: Calidad – Precio											
Calidad del Servicio											
Orientada a Satisfacer al Cliente											

6. Ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Profesionalidad											
Bien Organizada											
Relación: Calidad – Precio											
Calidad del Servicio											
Orientada a Satisfacer al Cliente											

7. Conoce de limpiezas fuera de los horarios de servicio que se realicen en su puesto de trabajo
Si No

NIVEL DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE GRUPO REPCON

8. Como Evaluaría el desempeño global, en los últimos 6 meses, de la Administración de Grupo Repcon?
Excelente Buena Regular Mala Deficiente

9. Califique el siguiente cuadro, de acuerdo a los 6 últimos meses que grupo Repcon ha prestado sus servicios. Donde 1 es excelente, 4 es deficiente y "N/A" es desconocimiento.

1	2	3	4	N/A
---	---	---	---	-----

Recursos Humanos

1	2	3	4	N/A	
1	Pago a Tiempo de Sueldos y Beneficios Sociales a empleados				
2	Cálculo Exacto de Horas Extras de los empleados				
3	Entrega de copias de: Contratos - Roles - Beneficios Sociales				
4	Se realiza una adecuada Supervisión a su puesto de trabajo				
5	Información Histórica de Empleados y Horas Trabajadas				
6	Siente que el personal de Grupo Repcon está motivado				
7	Grupo Repcon proporciona equipos de seguridad a sus empleados				
8	Grupo Repcon se interesa en la salud de sus empleados				
9	Los reemplazos de personal se realizan en un tiempo oportuno				
10	El Personal está completamente capacitado				
11	El Personal conoce debidamente para que sirve cada químico				

1	2	3	4	N/A
---	---	---	---	-----

Bodega y Logística

1	2	3	4	N/A	
1	Los productos utilizados son de su agrado				
2	Satisfacen los productos sus expectativas de limpieza				
3	Ha notado algún deterioro en algún bien a causa de los químicos				
4	Los materiales son despachados a tiempo				
5	Existe suficiente material para ser utilizado cada mes				
6	Cuando Solicita material adicional se entrega oportunamente				
7	La maquinaria que se utiliza satisface sus expectativas				
8	Siempre se revisa y se da mantenimiento a la maquinaria				
9	Los materiales se entregan directamente en su empresa				

10. Escriba alguna Sugerencia o Recomendación que nos ayude a mejorar nuestro servicio.

ENCUESTA PARA EMPLEADOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y NIVEL DE CALIDAD



DIRIGIDO A: Empleados Actuales de Grupo Repcon Grupocon S.A.

OBJETIVOS: Identificar el clima laboral actual de los colaboradores de Grupo Repcon Grupocon S.A. a través del siguiente cuestionario con el fin de establecer claramente las prioridades a tomar en cuenta por la Administración para mejorar la calidad de vida de sus empleados y motivarlos.

SALUDO: Buen día, estamos realizando una encuesta para determinar el clima laboral actual de los Empleados de Grupo Repcon. Le agradezco por brindarme un minuto de su tiempo y responder el cuestionario. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el ambiente laboral.

DATOS GENERALES:

SEXO: M F EDAD: _____

Tiempo de servicio a Grupo Repcon:

De 0 a 3 meses De 3 meses a 6 meses Más de 6 meses

CUESTIONARIO:

1. Evalúe las siguientes preguntas, donde 1 significa que se siente muy a gusto y 4 significa que no se siente bien.

La empresa en general:	1	2	3	4	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
¿Le gusta la empresa?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
¿Se siente integrado en su empresa?					
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?					
¿La considera un poco como suya, como algo propio?					

Ergonomía y condiciones ambientales:	1	2	3	4	N/A
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
¿El nivel de ruido es soportable?					
¿Ha recibido capacitación para cargar pesos y manejar equipos?					
¿Le ofrecen los equipos de seguridad necesarios para trabajar?					
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					

¿Considera usted que...	1	2	3	4	N/A
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
... sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?					
... su trabajo es lo suficientemente variado?					

¿Su puesto en la empresa ...	1	2	3	4	N/A
... está en relación con la experiencia que usted posee?					
... está lo suficientemente valorado?					
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?					

Compañeros de trabajo:	1	2	3	4	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros?					
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?					
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?					
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?					

Jefe o superiores:	1	2	3	4	N/A
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
¿Considera que su jefe es comunicativo?					
¿Considera usted que su jefe es justo?					
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					

Reconocimiento:	1	2	3	4	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?					
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?					
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?					
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?					

Remuneración:	1	2	3	4	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?					
¿Cree que su sueldo está de acuerdo al promedio en su entorno fuera de la empresa?					
¿Cree que su sueldo está en acorde con la situación y marcha económica de la empresa?					

Observación Interna de Calidad de Servicio	1	2	3	4	N/A
Califique como usted percibe el servicio que Grupo Repron brinda a sus clientes					
Cree usted que el cliente se siente satisfecho con el servicio brindado					
Siente que el cliente nota su presencia cada vez que usted limpia el área de trabajo					
El Supervisor visita frecuentemente su trabajo y sugiere planes de limpieza					
Califique la relación: Supervisor-Cliente					
Como califica los productos que utiliza para realizar la limpieza					
Siente usted que los productos están dañando algún bien del cliente					
Los materiales le son proporcionados en forma oportuna antes de que se acaben					
Los materiales le son entregados completos de acuerdo a sus necesidades					
La empresa le entrega los materiales en su puesto de trabajo					
La maquinaria que utiliza, considera que apropiada para su trabajo					
La empresa revisa oportunamente cualquier falla en la maquinaria					

2. Escriba alguna Sugerencia o Recomendación que nos ayude a mejorar nuestro servicio.
