

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**TEMA: CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
“CORESA, DE C.V.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ZULEMA ELIZABETH HERNÁNDEZ ESCOBAR

SONIA MABEL LAZO GONZÁLEZ

MARIO LUIS MENDOZA LÓPEZ

LUIS ALEXANDER RAUDA AGUILAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
**DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE
POSTGRADOS**

JURADO EXAMINADOR

SR. ARTURO RAMÓN ÁVILA
PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ
SEGUNDO VOCAL

ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS
TERCER VOCAL

ABRIL, 2019
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. ARTURO RAMÓN ÁVILA, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO E
ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS. A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL
EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: ZULEMA ELIZABETH HERNÁNDEZ ESCOBAR, SONIA MABEL
LAZO GONZÁLEZ, MARIO LUIS MENDOZA LÓPEZ Y LUIS ALEXANDER RAUDA AGUILAR.

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL
COLABORATIVA REALIZADA A "CORESA, DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE sí CUMPLE
CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, VEINTIOCHO DE ENERO DE DOS MIL DIECINUEVE.

PRESIDENTE DEL JURADO
SR. ARTURO RAMÓN ÁVILA

PRIMER VOCAL
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE
RODRÍGUEZ

TERCER VOCAL
ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información básica de la empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo.....	4
1.2.3 Análisis del Entorno.....	6
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	7
1.2.5 Servicios y operaciones	12
1.2.6 Gestión Ambiental	14
1.2.7 Finanzas	14
1.2.8 Estructura organizacional	16
1.2.9 Recursos Humanos.....	18
1.2.10 Gestión de Información.....	22
1.2.11 Gestión de Calidad.....	23
1.2.12 Innovación Tecnológica.....	25
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	26
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	31
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	32
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	32
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	35
2.3 Descripción de la acción clave de éxito.....	38

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	85
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	134
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	137
3.1 Acción Clave de éxito:.....	137
Área: Recursos Humanos.....	137
3.2 Otras intervenciones.....	139
Conclusiones del Equipo Consultor.....	141
Recomendaciones del Equipo Consultor.....	146
Referencias bibliográficas	147
Anexos	148

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V. utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Tabla 1 *Áreas prioritarias a intervenir*

<u>Áreas de Mejora</u>	<u>Sub Áreas</u>
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Dirección y liderazgo	• Instrumentos de gestión
Recursos Humanos	• Clima y motivación del personal • Desempeño del personal
Gestión de calidad	• Aseguramiento de la Calidad • Calidad de Producto
Finanzas	• Administración Financiera

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en:

Desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño, que incluye la elaboración de las descripciones y perfiles de puesto que especifiquen las competencias técnicas y sus indicadores de desempeño; asesoría para la elaboración de indicadores de desempeño; desarrollo de un método de evaluación de las competencias;

desarrollo de método de incentivos vinculados a la evaluación de desempeño; evaluación de clima organizacional a través de cuestionario web.

Además, se realizaron otras acciones:

Propuesta de nueva estructura organizativa e Implementación de herramienta para determinar y asignar costos por productos y proyectos.

Con esta acción clave de éxito, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Incrementa la motivación e identificación del personal
- Crea una gestión eficaz del talento humano
- Reduce la rotación del personal
- Elimina la discrecionalidad en la asignación de beneficios

Es así como en un plazo de tres meses se implementó la acción clave, la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Arturo Ramón Antonio Ávila Castillo
2	Cargo	Gerente General
3	Razón Social Empresa	Comercio y Representaciones SA de CV
4	Matrícula de Comercio	200202512111872
5	Giro Empresa	Venta de equipos e instrumentos de uso profesional y científico y aparatos de medida y control
7	Sector	Clínico, control de calidad, agricultura
8	Nº Empleados Jefes	4
9	Nº Empleados Administrativos	22
10	Nº Empleados Operarios	0
11	Nº Operarios Permanentes	0
12	Nº Operarios Temporales	0
13	Dirección	AV Lincoln block 4, res San Luis #10 San Salvador, El Salvador
14	Ciudad / País	San Salvador/ El Salvador
15	Teléfonos	2535-0725
16	Fax	2535-0777
17	E-mail	recepcion@a.coresaelsalvador.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	28 de julio de 1975
19	Número de Productos	Más de 300 productos
20	Principal Producto / Servicio 1	Ultra congeladores
21	Principal Producto / Servicio 2	Microscopios
22	Principal Producto / Servicio 3	Reactivos varios
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$3,045,341.02
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$2,656,562.37
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$2,126,158.54
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Ultimo año	\$0.00
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	\$0.00
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	\$0.00
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	NO
34	¿Cuáles?	NO

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub-áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión Visión:

CORESA se dedica a la venta de equipo de laboratorio, equipo analítico de calidad, equipo de área clínica científica, reactivos químicos y equipo industrial, adicionalmente brindan soporte técnico para el mantenimiento de estos equipos. Son representantes de diferentes marcas líderes a nivel mundial, lo que permite brindar productos de alta calidad a sus clientes, además de un servicio eficiente y cordial por parte de sus empleados.

Entre las acciones que CORESA realiza para alcanzar su visión se encuentra la ejecución de consultorías en diferentes áreas de gestión, con el fin de que estas se vean fortalecidas, aprovechando la experiencia que CORESA tiene en el mercado, por lo que se aspira que la empresa sea reconocida como líder en el mercado salvadoreño, hondureño y nicaragüense, sobre la base del respeto a sus valores.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

CORESA fue fundada por su propietario el Ing. Arturo Ávila en el año de 1976, motivado por el deseo de ser independiente aprovechó la disposición de inversión de terceras personas, pero fue a partir del año 1980 en donde comienzan a realizar negocios muy importantes. La guerra en los 80's afectó el negocio, fue la etapa con mayor dificultad que han tenido porque no vendían equipos, por lo que se decidió no repartir utilidades durante 5 años para poder sobrevivir, inclusive en esta época se vendió materias primas para medicinas y parafina. Debido a que no se tenía competencia CORESA cayó en una zona de confort que no les ha permitido un crecimiento acorde a las exigencias del mercado.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Actualmente una consultoría está elaborando el Plan Estratégico Institucional, por lo que sus objetivos se encuentran en proceso de formulación, a partir de estos se trabajarán los planes de acción que contribuirán al logro de los mismos, no obstante, se tiene como aspiración mejorar el área de servicios, contable y ventas.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Las decisiones importantes y trascendentales las toma la gerencia general, como por ejemplo la contratación y despido de personal, cambios en la forma de trabajar, entre otras. La gerencia general se involucra en tareas operativas ya que su carga laboral lo permite. Los gerentes tienen la libertad de decidir aspectos operativos, subiendo aquellos problemas de mayor trascendencia para la empresa.

Entre los criterios que son considerados para la asignación de la autoridad, se encuentran el nivel académico, que la persona muestre dedicación en su trabajo, debe tener experiencia en las áreas operativas, entre otras. Por ejemplo, el gerente de ventas inició como conserje, tiene 35 años en la empresa y el empleado con menos tiempo tiene 4 años de haber iniciado labores.

1.2.2.2 Autonomía:

Las decisiones que toma la gerencia general son consultadas con su esposa, el hijo y normalmente se involucra al gerente del área afectada por la decisión. No existen personas o instituciones que intervengan en la toma de decisiones, por lo que se tiene autonomía, lo que sí existe son

recomendaciones por parte de algunos clientes en cómo mejorar la prestación del servicio.

Las jefaturas toman decisiones básicas relacionadas a la gestión operativa de cada área, estos responden a la gerencia general.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

Entre los instrumentos utilizados para la toma de decisiones se encuentran dos sistemas informáticos de contabilidad que proporcionan información del negocio, como resultado de ventas, gastos, cuentas por cobrar, flujo de efectivo, entre otros. Así mismo se cuenta con información de los clientes más rentables, lo anterior es utilizado para la toma de decisiones.

La empresa no cuenta con un Plan Estratégico y mecanismos de seguimiento, por lo tanto, las decisiones que se toman son de carácter reactivo, tampoco se realizan estudios económicos, ni se cuenta con proyectos de inversión.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Dentro de las regulaciones legales que influyen, principalmente se encuentran el Código de Trabajo, Código de Ética, LACAP, entre otras.

Uno de los beneficios que aprovecha la empresa para proporcionar charlas y capacitaciones a su personal es el apoyo de INSAFORP.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Los factores macroeconómicos que afectan al sector son cambios políticos, regulaciones fiscales y tributarias entre otros, las cuales no permiten una inversión al 100% de los potenciales clientes.

La empresa está clasificada en el sector económico comercio, se encuentra asociada a la Cámara de Comercio Salvadoreña y Cámara de Comercio Española, de estas obtiene información, la cual es utilizada para comprender de mejor manera el sector y cómo afecta su operatividad y a sus clientes.

Dentro de las dificultades que le presenta el entorno, se puede mencionar que sus empleados son capacitados a un costo muy alto, cuando ya lo están, los competidores ofrecen salarios y prestaciones

mejores y los empleados deciden retirarse, dejándolos solo con los costos de la formación.

1.2.3.3 Alianzas:

La empresa ha realizado alianzas estratégicas con empresas como Electrolux en proyectos determinados con el fin de incrementar las ventas y generar mayor participación en el mercado y obtener mejor rentabilidad.

Actualmente la empresa ha establecido relaciones comerciales en Guatemala con las cuales ha tenido muy buena experiencia. Gracias a esto pretende ampliar sus operaciones en los países de Honduras y Nicaragua para tener mayor participación en la región.

También se está analizando la posibilidad de nuevos negocios en la industria textil.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

Se tienen entre 25 y 30 clientes principales siendo la mayoría entidades del Estado. Se calcula que el 90% de estos son leales, porque valoran la experiencia y calidad que ofrecen, gracias a que sus productos

están certificados por los proveedores, así como también, cuentan con una política de garantías.

Se estima que en un 80% la relación con los clientes es muy buena, porque los vendedores ya los conocen desde hace 5 o 10 años.

El seguimiento de la relación con los clientes está bajo la responsabilidad de los vendedores quienes lo realizan en forma presencial porque no se cuenta con una unidad de Atención al Cliente.

Se está trabajando en el proceso para captación de clientes con el objetivo de ampliar la cartera.

La principal insatisfacción de los clientes se origina cuando el producto viene dañado y por ende no se puede cumplir con el tiempo de entrega acordado, o porque no se atienden de inmediato los requerimientos de asistencia técnica.

Cuando se presentan quejas, la empresa proporciona el tratamiento de acuerdo al área involucrada, ya sea ventas, servicios, administrativas o reclamo de garantía.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

Los clientes principales son el sector salud pública y representan el 80% de las ventas, se clasifican por área clínica, control de calidad, hospitalario, laboratorio, energía, agricultura, agua potable y desechos, además, por monto de compra: A, B, C y D.

Las principales características de los clientes es su poder adquisitivo, alto consumo, conocedores de los productos.

Desde hace 2 años no se hacen encuestas para conocer lo que piensan los clientes, pero se está trabajando en la nueva área de mercadeo para mejorar el posicionamiento, sin embargo, los clientes siempre valoran la calidad, experiencia y precio.

1.2.4.3 Producto:

CORESA no desarrolla ningún producto, todos son comprados en el exterior, por tanto, la innovación es realizada por el proveedor.

Para su comercialización existe coordinación entre el área de importaciones, ventas y servicios.

1.2.4.4 Precio:

Los atributos que valoran los clientes de los productos son la calidad, experiencia y precio. La tendencia de los precios en el mercado es a la baja porque existen muchos productos chinos con precios inferiores.

Dentro de los principales competidores se tienen: Analítica Electrolab, Equilab, ST Medic; pero no se comparan los precios, sino que se fijan dependiendo de la importancia del negocio. No se tiene definida una estructura de costos, pero el costo se determina con el precio del producto, el valor del transporte, trámite aduanal, trámite del transporte interno, entrenamiento, capacitación, garantías y seguros.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La cuota de ventas se define con base al análisis histórico, asignando el 90% a la venta de productos y el 10% a la venta de servicios.

La fuerza de ventas no se preocupa por captar nuevos clientes, sin embargo, ya se está trabajando en el fortalecimiento del proceso de ventas.

Se cuenta con un presupuesto para promocionales, el cual se determina con base a las compras del año anterior, sin embargo, los vendedores no utilizan dichos promocionales, porque se apoyan en el material existente proporcionado por los proveedores.

Se ha invertido en capacitaciones para el personal, a pesar de no contar con un plan. Sin embargo, no se conoce el impacto de las mismas porque no se cuenta con un sistema de evaluación.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La cuota de ventas se define con base al análisis del histórico, determinando 90% ventas de productos y el 10% por servicios", pero la fuerza de ventas no se preocupa por captar nuevos clientes, sin embargo, se está trabajando en el proceso de ventas.

El presupuesto para promocionales se determina con base a las compras de año anterior, y los vendedores no los utilizan, porque se apoyan con el material actualizado que proporcionan los proveedores.

No hay plan comunicacional.

1.2.5 Servicios y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Entre los principales atributos de los productos y servicios de la empresa se encuentra la calidad, por lo tanto, uno de los aspectos que analizan y evalúan continuamente en sus proveedores es precisamente la calidad en sus productos y el número de reclamos que este haya podido tener. Cuenta con un promedio de 50 proveedores, sin embargo, para cada producto importante, su número de proveedores principales es de 10, con los cuales existe una relación formalizada por medio de contratos y acuerdos de pago que van desde los 30 a 45 días de plazo. Su red de proveedores es muy estable, su antigüedad es de 12 años en promedio.

Otros acuerdos de pago que podemos mencionar es el de cancelar un porcentaje de pago al colocar el pedido, otro porcentaje al momento del despacho del producto y otro al realizar la entrega, también hacen negociaciones con el proveedor, para que se encargue de toda la logística de entrega, esto depende del producto y costo del transporte.

CORESA no realiza planificación de compras, sino que esta responde a las órdenes de compra de los clientes, pues los productos que deban solicitar a sus proveedores dependen de los resultados de las licitaciones.

CORESA cuenta con una red de proveedores con altos estándares de calidad no solo en sus productos, sino, también en su proceso de entrega, es por ello, que los inconvenientes en el cumplimiento han sido mínimos, lo que no ha derivado en la necesidad de buscar un nuevo proveedor.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

La empresa tiene personal responsable de recibir, revisar y probar los productos, hasta la fecha no ha sido frecuente el número de rechazos de los mismos, sin embargo, los proveedores otorgan una garantía del 100% por fallas técnicas por un periodo de un año y CORESA cubre 2 años más a sus clientes.

La empresa cuenta con un procedimiento de recepción para los equipos, el cual describe todas las actividades a realizar. Si en la revisión se detectase producto defectuoso se hace el reclamo al proveedor de forma inmediata para no extender demasiado el tiempo de entrega, así mismo, se emite un reporte por parte del responsable de bodega en el cual se completan todas las características de los equipos.

No se cuenta con inventarios, los productos que se reciben son los requeridos en la orden de compra y se entregan de inmediato a los

clientes. En todo caso, si existe un registro del recibo de productos pedidos, el cual es realizado de forma manual por el área de contabilidad.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Riesgo y Salud Ocupacional:

Actualmente la empresa no cuenta con un responsable de la prevención de riesgos, aunque si se ha tenido formación por parte del cuerpo de bomberos de El Salvador, se tienen extintores, una unidad de primeros auxilios y un procedimiento de evacuación proporcionado por el Comité de Seguridad. El personal que realiza visitas a las empresas de los clientes utiliza el equipo necesario de acuerdo a la normativa de cada empresa.

1.2.7 Finanzas

1.2.7.1 Tributaria y Normas Legales:

Es una empresa legalmente establecida que cuenta con todos los registros exigidos por la ley los cuales se encuentran al día, a la fecha no se ha presentado atraso en el pago de los tributos, siendo el responsable de realizar estos pagos el auxiliar contable.

El responsable del control de los tributos y evaluar los impactos que las reformas fiscales puedan generar en la empresa es el Contador General.

1.2.7.2 Registros Contables:

Los registros contables son llevados por la Contadora General quien es licenciada en Contaduría Pública y cuenta con 15 años de experiencia. Estos registros contables son llevados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas, así mismo lleva los registros exigidos por las leyes locales para la administración de IVA, cuenta con la asesoría del auditor externo quien atiende de forma oportuna las solicitudes que le realizan.

No se realizan proyecciones de flujo de efectivo, sin embargo, cada 6 meses se elabora y analiza.

1.2.7.3 Análisis de costos:

No se tiene definido un método para el registro de costos, sin embargo, el Contador general se encarga de registrar los costos de los servicios, y productos que importan, sin embargo, los productos y servicios no poseen asignación correcta de costos y gastos por lo que no se cuenta con toda la información necesaria para un análisis y determinación sobre

qué productos, servicios o proyectos son rentables y clasificados por este indicador.

1.2.7.4 Administración Financiera:

Actualmente se realiza un presupuesto incrementando un porcentaje a los resultados del ejercicio anterior.

No se realizan análisis de las variaciones del presupuesto con la ejecución para la toma de decisiones oportunas y tampoco se cuenta con ningún tipo de indicadores que permitan analizar la situación financiera.

1.2.8 Estructura organizacional

1.2.8.1 División del trabajo:

La estructura actual está dividida en 2 gerencias operativas que son ventas y servicios las cuales cuentan con personal especializado el cual es capacitado fuera del país también cuenta con un departamento de contabilidad, y la respectiva gerencia, además posee como staff al área de mercadeo, asesor legal y auditoría externa.

A pesar del esfuerzo de capacitar a sus vendedores fuera del país estos no se actualizan con los productos que distribuyen los proveedores

y los cambios que estos hacen a sus productos, el área de ventas, servicios y licitaciones son consideradas las más importantes.

Aunque las reglas están establecidas por escrito por medio de procedimientos y asignando responsables, el personal no lo hace y tampoco si los documentos están actualizados no se les dan seguimiento real

Las decisiones son tomadas por el responsable en su área, pero si es necesario se escala con el jefe inmediato hasta llegar a la gerencia general quien toma las decisiones estratégicas o todas las que el personal no puede tomar.

1.2.8.2 Poder de Decisión:

La gerencia general es la encargada de las decisiones estratégicas con el apoyo de las gerencias y el personal tiene autonomía para solucionar problemas operativos hasta cierto límite de dinero

El personal no participa en la toma de decisiones ya que hace 4 años lo implementaron y no dio resultado ya que no le dieron seguimiento ya que no se les ve el interés ni apoyo por parte de la gerencia.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Para la correcta realización del trabajo, CORESA requiere de personal calificado en el área de soporte técnico y ventas. Entre las especialidades están biomédicos, electrónicos y químicos.

En cuanto a las competencias del personal, la empresa ha identificado deficiencias en cuanto a lo requerido en el área de ventas y contabilidad, y sobre todo en lo concerniente a la actitud frente al trabajo y empresa.

Las actividades se asignan de acuerdo a lo que se requiere de cada puesto al momento de la contratación, sin embargo, existe mucha tolerancia con el no cumplimiento de las tareas a cargo, ya que no se tiene un sistema de medición formal.

1.2.9.2 Política de Personal:

La empresa no tiene definidos los criterios de selección del personal, sin embargo, verifican que cumpla con el perfil que incluyen sus competencias académicas y técnicas, otorgando un alto porcentaje a la experiencia con la que cuente la persona que está en el proceso.

Entre la información que se proporciona al personal de nuevo ingreso está: el código de ética, reglamento interno, valores, misión y visión de la organización, se le explican sus funciones y toda la información relacionada al puesto que va a ocupar.

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., no cuenta con políticas de promoción para el personal, hasta la fecha no se tiene esa práctica debido a que el desempeño de las funciones requiere de un conocimiento técnico muy específico y de un nivel académico base, por lo que es difícil hacer una promoción al interior de la empresa, las personas son muy estables en sus cargos.

En relación a la capacitación del personal la empresa se preocupa por mantenerlos actualizados e inclusive cuando es necesario se realizan fuera del país.

Hasta la fecha no se cuenta con políticas de empleo para el personal, sin embargo, la gerencia general en conjunto con la gerencia de cada área planifica la contratación de un personal determinado de acuerdo a la necesidad. De hecho, se tiene detectado que existe la necesidad de contratar personal para apoyar en el área tecnológica y una persona especialista para el área de servicios y ventas.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

La asignación de incentivos se realiza por cumplimiento de metas, tanto para el área de servicios como en ventas, también se considera un incentivo por el resultado de las evaluaciones mensuales que realiza el personal como cliente interno. No se cuenta con política para aplicación de sanciones, pese a ello, se ha compartido con el personal del área de ventas los costos económicos derivados de un mal procedimiento que ha causado pérdidas en los negocios.

Actualmente no se cuenta con un mecanismo que permita medir el grado de motivación del personal, tampoco se realizan esfuerzos constantes para mantener motivado al personal, en el pasado, se realizaron charlas para el crecimiento personal, pero no se percibió resultado positivo al respecto.

No se cuenta con un método establecido para la evaluación del rendimiento de los empleados.

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., tiene establecida la forma en la que otorga beneficios y remuneración al personal y es conocido por todos, entre los beneficios que se entregan es un bono completo al final de año, que está relacionado al resultado de las

evaluaciones de los últimos 6 meses, cobertura del 50% del seguro de vehículos, 50% de seguro de vida, 50% en capacitaciones, para el área administrativa se paga su almuerzo puesto que no tienen comisiones.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

En relación al grado de pertenencia del personal, la empresa no tiene un método establecida para conocer si los empleados están identificados o si están orgullosos de ser parte de ella, sin embargo, comentan que se percibe que no lo están porque no hay compromiso de parte de ellos con el logro de los objetivos generales.

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., hace un esfuerzo por satisfacer las necesidades económicas de su personal, los ingresos que recibe el personal están por encima del salario mínimo, así mismo, brinda apoyo cuando alguno de ellos tiene una necesidad económica. En la actualidad no se realizan actividades que refuercen la convivencia y compañerismo.

A pesar de que las personas son muy estables en sus puestos de trabajo, si perciben que tienen una rotación considerable en el área de ventas y personal de servicios, pese a que el nivel salarial es competitivo

en relación a su sector. A la fecha no se cuenta con estadísticos del nivel de rotación.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

Maneja información legal, operativa, acuerdos con proveedores, entre otros, esta es obtenida en COMPRASAL, periódicos, sitios web y otras fuentes.

Las áreas presentan informe mensual sobre su gestión, los cuales en ocasiones son revisados en reuniones generales con la ayuda de resúmenes en tablas y cuadros, para evaluar cómo están en relación a sus metas anuales.

A pesar de esta gestión de información los proyectos carecen de coordinación y tienen un alto índice de fracaso por falta de compromiso de las áreas.

1.2.10.2 Comunicación:

No posee una política que regule la forma de transmitir la información, pero se hace por medio de correos o reuniones, no siempre funciona ya que no le dan seguimiento al no existir un orden jerárquico

definido, los objetivos no son claros, pero cuando estos no se cumplen se les pide colaboración a los empleados para poder alcanzarlos.

Las reuniones son planificadas por correos y los convocados son los gerentes de cada área, la falta de políticas limita la coordinación para el logro de objetivos.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., no posee una política de la calidad, actualmente están en proceso de determinar los controles de calidad, tampoco se cuenta con un responsable de la calidad. Internamente durante la realización de la prestación del servicio se dan muchos rechazos que no se están registrando, lo que ocasiona pérdidas para la empresa.

Cuando se presenta un rechazo por parte del cliente la empresa se hace responsable a pesar de no contar con un procedimiento que indique cual es el tratamiento.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los requerimientos en cuanto a los productos, así como la calidad de estos la definen los clientes y la empresa cumple con lo solicitado, la medición de estos está determinada en los manuales que son proporcionados por los proveedores, estas mediciones están a cargo de empleados de la empresa que son ingenieros o técnicos. El proceso de prestación del servicio no cuenta actualmente con el seguimiento de los puntos críticos de medición.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

La revisión del producto se realiza de acuerdo a lo establecido en el manual de cada equipo, se revisa su funcionamiento, las piezas cotizadas contra lo enviado, todo queda registrado, incluyendo la programación para el mantenimiento correctivo y preventivo. El producto está garantizado al 100%, esta garantía oscila entre uno y tres años, el vendedor es el responsable de dar seguimiento a los reclamos de garantía por parte del cliente, canalizando con quien corresponda en la empresa.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

La empresa no cuenta con un plan estratégico en el que se contemple la innovación tecnológica, sin embargo, estos temas son abordados de acuerdo a la necesidad.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

No se considera la participación del personal en los cambios tecnológicos, ya no se incentiva las sugerencias del personal porque cuando se realizó no se obtuvieron mejoras.

En las capacitaciones técnicas se gasta un 0.50% y se realizan durante 4 meses, pero no se evalúan las competencias ni la eficacia de las capacitaciones.

Se tiene información de las necesidades de los clientes, sin embargo, se percibe que no se profundiza, por tanto, los servicios no se mejoran.

Cuando existen cambios de mejoras en los procesos, prevalece el interés hacia la mejora de la calidad de los servicios.

Los procesos están documentados y son conocidos por los empleados, pero no se implementan porque carecen de seguimiento, por lo tanto, no se sabe si están funcionando bien y a la vez no hay nuevas ideas del personal.

1.2.12.3 Tecnologías de Información:

Durante los últimos 2 años se invirtieron \$5,000 en equipo de cómputo, realizando la última adquisición en septiembre del 2017, se tienen en operaciones un software donde se registra y controla la información contable y administrativa, que es procesada por personal calificado.

El equipo tecnológico está conectado a una red inalámbrica y también con cable, pero la empresa no conoce la información que tiene almacenada en cada equipo.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2 Áreas de Oportunidad

<u>Área-sub área</u>	<u>Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad</u>
Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos	- Fundamentación: - Están en proceso de elaboración. - No existen planes de acción para el cumplimiento de objetivos. - No posee funciones o actividades orientadas alcanzar los objetivos La falta de objetivos estratégicos representa un riesgo para el negocio, ya que no permite alinear los procesos, haciendo más difícil poder alcanzar la visión, impactando en la rentabilidad - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa el control estratégico - Crea la gestión estratégica - Reduce el riesgo del negocio - Elimina procesos o actividades que no estén alineados a la estrategia del negocio
	- Fundamentación: - No se cuenta con un plan estratégico. - No se realizan estudios económicos para el desarrollo proyectos de inversión. - Se cuenta con dos programas contables como instrumentos de gestión, pero son deficientes No contar con una herramienta que sistematice la información oportuna y confiable del negocio para la toma de decisiones oportunas y acertadas incrementa el riesgo que estas no estén alineadas a los objetivos establecidos y no logren mantener su rentabilidad y estabilidad en el mercado - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa el control estratégico - Crea la gestión estratégica

	- Reduce el riesgo del negocio - Elimina procesos o actividades que no estén alineados a la estrategia del negocio
Recursos Humanos – Clima y motivación del personal	- Fundamentación: - De acuerdo al desempeño que muestra el personal se percibe que no están orgullosos ni identificados con la empresa. - No se realizan actividades para satisfacer las necesidades sociales de los empleados. - El nivel salarial del personal técnico de ventas y servicios es menor al mercado El personal al no sentirse identificado y satisfecho se retira de la empresa, incrementando el porcentaje de rotación, lo que provoca un aumento en el gasto de reclutamiento y capacitación - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa el control de la productividad del talento humano - Gestión técnica del desempeño - Reduce la rotación del personal - Elimina la discrecionalidad en la asignación de beneficios
Recursos Humanos – Desempeño del personal	- Fundamentación: - La empresa no dispone de todo el personal técnico que requiere. - La actitud del personal no es adecuada. - La empresa no cambia al personal si no responden a su cargo. La ausencia de un método de medición del desempeño imposibilita la identificación de las oportunidades de mejora del personal y la creación de un plan que permita corregirlas en conjunto - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa el control de la productividad del talento humano - Gestión del talento humano - Reduce la rotación del personal - Elimina la discrecionalidad en la asignación de beneficios

Gestión de la calidad – Aseguramiento de la calidad	- Fundamentación: - No se les da seguimiento a los puntos críticos de medición del proceso. - Los puntos críticos de medición del proceso no se encuentran documentados. - La calidad no se audita. La falta de caracterización de los procesos e instrumentos de medición, no permiten asegurar la calidad de los procesos, lo que ocasiona insatisfacción en los clientes, provocando pérdida de mercado y disminución de sus ingresos - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa la caracterización de procesos - Crea la gestión de la calidad - Reduce la incertidumbre sobre la calidad de los procesos y el logro de los resultados previstos - Elimina los procesos que no generan valor y reprocesos
Gestión de la calidad – Control de calidad	- Fundamentación: - No existe una política de la calidad - No se han establecido controles de la calidad en los procesos. - No se tienen registrados la cantidad de rechazos La falta de control de calidad del proceso no permite la mejora de los mismos, ocasionando pérdidas económicas - Beneficios al solventar área de oportunidad: - Incrementa la caracterización de procesos - Crea la gestión de la calidad - Reduce la incertidumbre sobre la calidad de los procesos y el logro de los resultados previstos - Elimina los procesos que no generan valor y reprocesos
Finanzas – Administración financiera	- Fundamentación: - No se utilizan los presupuestos para la toma de decisiones. - No hay análisis de la ejecución presupuestaria.

-
- No cuenta con indicadores financieros básicos

Al no contar con un análisis de su situación económica actual, no se podrán tomar las mejores y oportunas decisiones para mejorar el negocio

- **Beneficios al solventar área de oportunidad:**
 - Incrementa el control financiero
 - Crea la gestión financiera
 - Reduce la toma de decisiones sin fundamento
 - Elimina la falta de información financiera para la toma de decisiones
-

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Tabla 3 Acción clave de éxito a implementar

Acción clave de éxito a implementar	
Recursos Humanos	- Clima y motivación del personal
- Elaboración cuestionario web para evaluar el clima organizacional - Socialización de la herramienta con el personal - Elaboración y presentación del informe	
Recursos Humanos	- Desempeño del personal
- Elaboración de estructura del descriptivo de puesto que incluye indicadores de desempeño - Evaluación de competencias	
Recursos Humanos	- Incentivos y beneficios del personal
Elaboración de método para otorgar incentivos basado en la evaluación del desempeño	
Otras intervenciones	
Dirección y liderazgo- Estilo directivo	
- Propuesta de nueva estructura organizativa	
Finanzas – Administración Financiera	
- Implementación herramienta para determinar y asignar costos por producto y por proyecto.	

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

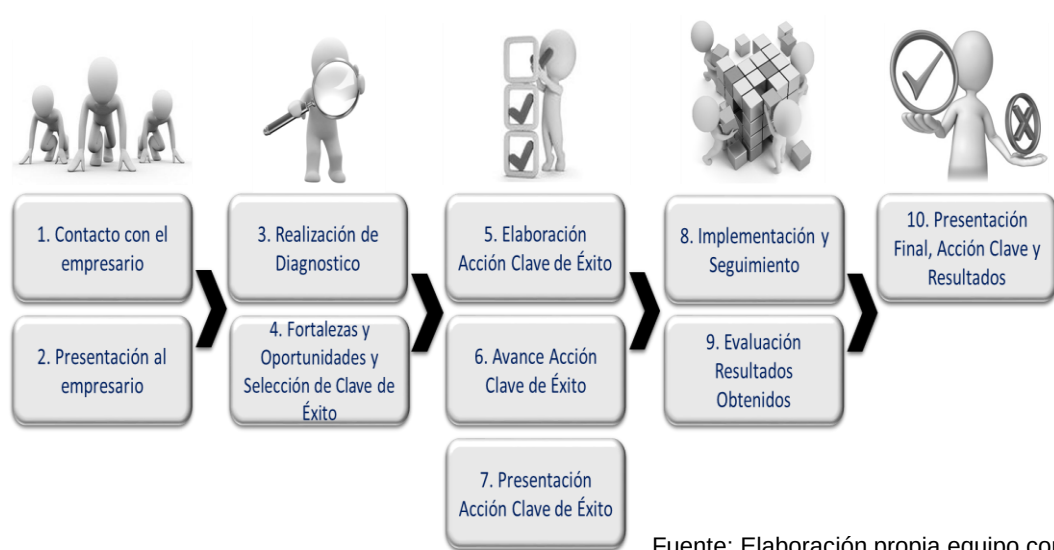
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Comercio y Representaciones, S.A. de C.V.

2.1.1 Proceso de la consultoría

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:

Figura 1 – Consultoría integral colaborativa



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Con una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la empresa en donde se determinaron fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas al empresario.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en los siguientes cuadros.

Tabla 4 *Metodología de calificación*

Metodología de calificación		
<u>Calificación</u>	<u>Categorías</u>	<u>Resultado</u>
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito

En la presentación realizada al empresario, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación se seleccionó la acción clave de éxito a implementar, determinando el área y sub-área, para este caso: “Recursos Humanos / Clima y Motivación del Personal, Desempeño del Personal”. La solución que se planteó es: Desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Algunos de los beneficios del desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño son:

- **Incrementa la motivación e identificación del personal:**

El personal enfoca sus esfuerzos al cumplimiento de sus metas específicas de desempeño, las cuales además de darle dirección les permiten obtener un beneficio por su cumplimiento.

Así mismo, los logros de estas metas contribuyen de forma directa a la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, cada empleado conoce específicamente cuál es su contribución y compromiso.

La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, no se pagan.

Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo, logrando que los empleados se sientan identificados.

- **Crea una gestión eficaz del desempeño:**

La gestión del recurso humano o capital humano, es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se ejecute la estrategia de forma que se logre un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el cumplimiento de metas organizacionales.

En este sentido, las herramientas que proporciona la consultoría permitirán medir y administrar el desempeño de los empleados, así como, tener una visión clara de las competencias que se necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

- **Reduce la rotación del personal:**

La rotación de personal tiene un elevado costo, no solamente de tipo cuantitativo y económico, como los gastos de retiro y reemplazo; también de tipo cualitativo e intangible, como son los costos en las relaciones personales o los relacionados con la imagen de la empresa.

La definición de un descriptivo de puestos adecuado a las necesidades de la empresa y que este sea conocido por los empleados, así como, la existencia de incentivos basados en evaluación del desempeño y mejora del clima laboral son factores determinantes para que la rotación de personal se reduzca en cualquier organización.

- **Elimina discrecionalidad en la asignación de beneficios:**

Muchos empleados pierden la motivación debido a que llevan mucho tiempo siendo recompensados de la misma manera, o porque no perciben que dicha evaluación sea objetiva, por lo tanto, no tienen razones que les impulsen a mejorar su rendimiento, Sin embargo, un empleado motivado puede crear una gran diferencia en el éxito de cualquier organización, y es aquí donde los modelos de retribución variable juegan un papel muy positivo.

Con el desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño se elimina la

discrecionalidad de recompensar a todos por igual, ya que sobre una base objetiva se recompensa a los empleados de acuerdo a su desempeño, lo que representa una excelente vía para motivar a los empleados, incluso estas acciones pueden ayudar a retener el talento o a atraer nuevo.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La elección sobre la acción clave de éxito a implementar fue bastante compleja, debido a que la compañía se enfrentaba con la necesidad de implementar un sistema integrado que les ayudará a mejorar el manejo de su información y les permitiera obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones, sobre todo en la información emitida por el área de contabilidad y ventas y precisamente una de las oportunidades de mejora resultante del diagnóstico fue relacionada a la administración financiera. Otra de las principales áreas de mejora fue recursos humanos específicamente en lo relacionado al clima organizacional y desempeño del personal, situación que no fue sorpresa para el empresario puesto que reconoce que actualmente tiene dificultades con la motivación de su personal y su desempeño sobre todo en ciertas áreas.

La importancia de trabajar ambas oportunidades de mejora era innegable pero luego de un análisis sobre el tiempo de implementación de estas acciones, las posibilidades de la empresa en obtener la solución de alguna de ellas por medios independientes a la consultoría y el impacto que estas tendrían en la organización, la decisión se inclinó para trabajar la oportunidad de mejora de recursos humanos. Una de las condiciones que ayudó para tomar esta decisión es que la empresa ya se encontraba en un proceso de contratación de un ERP enfocado en la parte financiera, la etapa de adquisición del mismo ya estaba muy avanzada.

Figura 2 – Relación de acciones claves de éxito



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño.

Una vez definida la acción clave de éxito a trabajar las actividades que se llevaron a cabo para el desarrollo de la misma fueron las siguientes:

- **Elaboración de nuevo modelo para las descripciones de puesto que especifiquen las competencias técnicas y sus indicadores de desempeño**

Los descriptivos de puesto son una herramienta importante para el proceso de reclutamiento, pues en estos se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo atraer al personal calificado y adecuado para las necesidades de la empresa. Es igual de importante para las personas que se desempeñan en la empresa, pues este les proporciona un marco de acción claro en cuanto a las expectativas sobre su desempeño y aporte laboral.

Por otra parte, sirve de base para medir el desempeño del empleado de forma objetiva y transparente.

Para realizar esta actividad contamos con el apoyo del empresario quien compartió los descriptivos de puesto existentes en la empresa, en los cuales se detectaron las siguientes oportunidades de mejora:

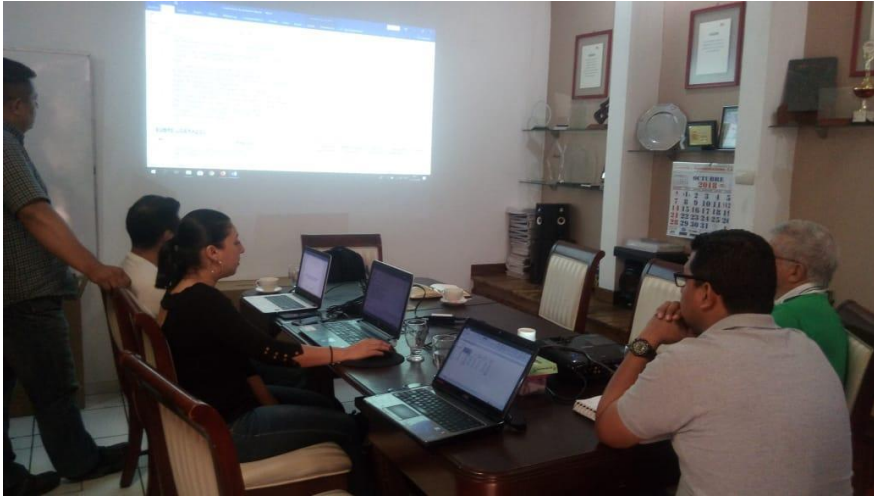
Tabla 5 *Oportunidades de mejora en los descriptivos de puesto*

Situación actual	Recomendación
No se cuenta con todos los descriptivos de puesto de la organización	Se deberán elaborar los descriptivos de puestos de los siguientes cargos: Gerente de Administración, Gerente de Finanzas, Gerente de soporte técnico, Asesores técnicos y Asistente de créditos y cobros. Se recomienda hacer una revisión para identificar si existen puestos que aún no se han declarado en la documentación formal de la empresa
Los descriptivos de puesto no incluyen las competencias ni las especificaciones del puesto	Se deberán analizar las competencias con las que deberá contar cada uno de los empleados, las cuales deben de estar coordinados al marco estratégico de la empresa
Los descriptivos de puestos no están estandarizados	Se recomienda que la estructura del contenido de los descriptivos de puestos sea la siguiente: Identificación del puesto, organigrama del puesto, Objetivo del puesto, funciones y responsabilidades, indicadores de desempeño, relaciones internas y externas, y las competencias requeridas (Educación, Habilidades y Experiencia)

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Dichas oportunidades de mejora fueron explicadas en reunión con el empresario y su equipo, se presentó el formato propuesto (**Ver anexo 1**), el cual se adoptó de forma inmediata, por lo que comenzaron a realizar las adecuaciones necesarias.

Figura 3 – *Revisión de descriptivos con el empresario*



Guía para completar el formato de los descriptivos de puestos.

- **Identificación del puesto:** Este apartado debe contener el nombre del puesto, a quien reporta, quienes le reportan, departamento o sección y la ubicación geográfica. Se debe verificar que esto corresponda con lo declarado en el organigrama.
- **Ubicación del puesto:** En la estructura es una representación gráfica de las líneas de mando relacionadas al puesto que se describe dentro de la unidad a la que pertenece y a la organización.
- **Objetivo del puesto:** Debe contener la razón de ser del puesto dentro de la unidad a la que pertenece y a la organización, es decir, lo que se espera obtener en su ejecución, como se lograra y su finalidad.

- **Funciones y responsabilidades:** en este punto es importante que se definan a profundidad las funciones que debe desempeñar los empleados en cada puesto, esto constituye la base para la definición y evaluación de competencias, la cual podría mostrar datos erróneos si al momento de evaluar las funciones no concuerdan con la realidad.
- **Indicadores de desempeño:** en este punto es importante colocar el nombre del indicador, así mismo, se debe de colocar solo aquel indicador que está directamente relacionado al desempeño del puesto, en el cual tenga dominio total para cumplirlo. (Para el caso de ventas, se identificó que existen diferentes metas, personalizadas para los vendedores por lo que se debe hacer referencia a una tabla de metas y que se anexe al descriptivo de puestos).

Se facilitaron los siguientes ejemplos de indicadores:

Tabla 6 *Ejemplos de indicadores*

Nombre del indicador	Forma de cálculo:	Parámetro	Meta	Periodicidad
Tiempo de entrega de informes (pedidos u otros)	Número de informes enviados en tiempo / Número de informes realizados	24 horas	90 % cumplimiento	Mensual
Abandono de llamadas	Número de llamadas perdidas / Número de llamadas entrantes	Respuesta en 15 segundos	Máximo 2%	Mensual

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- **Asesoría para elaboración de indicadores de desempeño.**

Entre las actividades más complejas para completar la información contenida en el formato de descriptivos de puestos es la de establecer los indicadores de mediciones para evaluar el desempeño, puesto que estos deben estar alineados a los objetivos estratégicos para que su cumplimiento contribuya significativamente a la consecución de las metas organizacionales. Por tal motivo, se programaron reuniones de asesoría con el empresario y su equipo para explicar la importancia del correcto establecimiento de los indicadores de desempeño y en conjunto establecer ejemplos que permitieran adoptar el conocimiento para replicarlo con las jefaturas de cada área que serían los responsables de completar todos los descriptivos de puesto de la empresa.

Como ejemplo práctico se elaboraron indicadores en conjunto con el personal de CORESA para el descriptivo de Contador General:

Indicador: % de entrega Reportes Financieros en tiempo (Balance General, Estado de Resultados, Razones financieras) Ponderación: 40%	Forma de cálculo: # Reportes financieros en tiempo a los 23 días del mes siguiente/# Reportes financieros elaborado
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual
Indicador: % Conciliación bancarias en tiempo Ponderación: 10%	Forma de cálculo: # Conciliación bancarias en tiempo a los 23 días del mes siguiente / # Conciliación bancarias elaborado
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual

Indicador: % de entrega comparativo de Flujo de Efectivo real vrs. Estimado Ponderación: 10%	Forma de cálculo: Flujo de Efectivo al 23 día / # Flujo de Efectivo elaborado
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual
Indicador: % Reporte de Comisiones para revisión a cobros en tiempo Ponderación: 10%	Forma de cálculo: Cálculo de Comisiones para revisión a cobros 5 días antes hábiles al final de cada mes / Calculo de Comisiones para revisión a cobros elaborado
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual
Indicador: % Pago de Planillas en tiempo Ponderación: 10%	Forma de cálculo: Pago a tiempo de Planillas de sueldos y salarios/# Pago a tiempo de Planillas de sueldos y salarios elaborado
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Quincenal
Indicador: % Pago declaraciones de Impuestos en tiempo según calendario Ponderación: 10%	Forma de cálculo: # Pago de las Declaraciones de IVA y Pago a cuenta un día hábil antes del vencimiento/ # Pago de las Declaraciones de IVA y Pago a cuenta
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual
Indicador: % Entrega de solvencias y referencias bancarias a tiempo (M. Hacienda, Alcaldía, AFP, INPEP, ISSS, CNR) Ponderación: 10%	Forma de cálculo: # Entrega de solvencias y referencias bancarias al departamento de licitaciones al menos 1 día antes de la presentación de la licitación y/o firma de contrato/ Entrega de solvencias y referencias al departamento de licitaciones
	Meta: 100%
	Periodicidad de medición: Mensual

Con el objetivo dar continuidad a la elaboración de los descriptivos de puestos que permitan tener una base para realizar la evaluación de desempeño se ha elaborado un programa en el cual se establecen las etapas de construcción y de evaluación de los indicadores contenidos en ellos. **(Ver Anexo 2)**

Una vez establecidos todos los indicadores se deberá asignar a cada indicador una ponderación de acuerdo al impacto que este tenga sobre la operación de la empresa, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 7 Medición del desempeño

Puesto desempeñado	Indicadores	Ponderacion	Cumplimiento	Resultado general
Contador general	% de entrega Reportes Financieros en tiempo	40%	80%	32%
	% Conciliación bancarias en tiempo	10%	100%	10%
	% de entrega comparativo de Flujo de Efectivo real vrs.	10%	100%	10%
	% Reporte de Comisiones para revisión a cobros en tiempo	10%	100%	10%
	% Pago de Planillas en tiempo	10%	100%	10%
	% Pago declaraciones de Impuestos en tiempo según calendario	10%	90%	9%
	% Entrega de solvencias y referencias bancarias a tiempo	10%	90%	9%
Resultado global		100%		90%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- **Desarrollo del método de evaluación de las competencias**

La evaluación de competencias tiene como marco de referencia las descripciones de puestos revisados a partir de la implementación del nuevo modelo que las contiene.

Existen varios instrumentos para evaluar las competencias del personal, estos son explicados ampliamente en el marco teórico. En CORESA se decidió aplicar la lista de cotejo que permitió evaluar las funciones especificadas en cada descriptivo de puesto contra las evidencias mostradas por los empleados, para ello se aplicaron las técnicas de evaluación documental y de campo (observación), a través del formato de evaluación de competencias. **(Ver anexo 3)**

En la lista de cotejo se registró el cumplimiento o no de cada una de las funciones definidas para el puesto y el nivel de cumplimiento del puesto se determina de acuerdo al número de funciones y en virtud de los resultados de la evaluación.

A continuación, se presenta un ejemplo del contenido de la lista de cotejo del personal del área de servicio:

Tabla 8 *Lista de cotejo de desempeño*

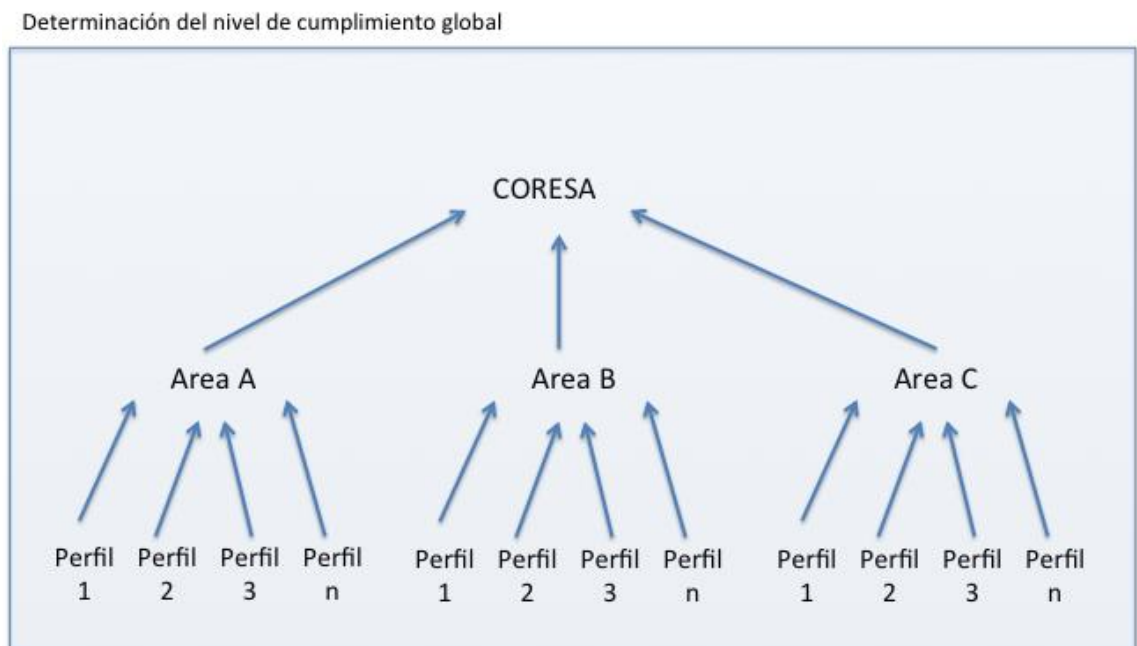
No	Criterios de desempeño	¿Realiza o ha realizado esta actividad?	
		SI	NO
1	Presentar al inicio del ejercicio de operaciones, las proyecciones de ventas de contratos y repuestos anuales de sus clientes.		
2	Instalar equipos y proceder oportunamente a su reparación por garantía o según contratos firmados previamente		
3	Ejecutar labores de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos		
4	Brindar entrenamiento al personal del grupo de Ventas.		
5	Ofrecer entrenamiento a petición de los laboratorios cuando se trate de equipos fuera de garantía		
6	Elaborar cotizaciones de reparación de equipos y venta de repuestos y accesorios, contrato de mantenimiento preventivo, cartas de programación, certificados de calibración, diplomas de participación, etc.		
7	Dar seguimiento a través de la Gerencia al pago por compra de accesorios y repuestos, servicio correctivo y preventivo		
8	Entregar Órdenes de compra, promoción de cobros, cotizaciones y solicitudes de garantía y consultas.		
9	Atender funciones relacionadas con sus cargos asignado por el jefe inmediato		
10	Promoción de Cobro		
Total			
Porcentaje de cumplimiento			

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

A través de la realización de entrevistas y de evidencia documental observada se determinó el cumplimiento de las funciones especificadas en los descriptivos del puesto de trabajo. Este tipo de evaluación permite conocer si es necesario realizar ajustes en determinados descriptivos, crear nuevos o fortalecer las competencias del personal con resultados deficientes, el detalle fue presentado en un informe de evaluación de competencias. **(Ver anexo 4).**

El resultado global de la evaluación de competencias parte de las evaluaciones individuales de puestos por áreas organizativas de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 4 – *Determinación del nivel de cumplimiento global*



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

- **Desarrollo de método de incentivos vinculados a la evaluación del desempeño. (Ver Anexo 5)**

En función de una mejora en los resultados del desempeño laboral, se propuso en reunión con el empresario el método para asignar incentivos con base a los resultados de la evaluación del desempeño individual, del área y de la empresa.

Se hizo saber que para implementar este método es necesario dar seguimiento oportuno a los resultados de las metas según los objetivos de la empresa, área y puestos de trabajo.

Para realizar la evaluación se definieron las siguientes ponderaciones:

Tabla 9 *Ponderaciones para evaluación del desempeño*

Evaluación	Ponderación asignada
Individual	50%
Área	30%
Empresa	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Tabla 10 *Incentivo primer semestre*

	50%	30%	20%	100%			
Sueldo base	Evaluación individual	Evaluación Área	Evaluación Empresa	Total evaluación	Nivel de desempeño	Incentivo	
350.00	79%	85%	40%	73.00%	Bueno	Medio día	
500.00	90%	90%	80%	90.00%	Óptimo	2 días libres	
500.00	40%	50%	60%	47.00%	Deficiente	No aplica	
2,500.00	60%	100%	100%	80.00%	Muy bueno	1 día libre	

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Tabla 11 *Incentivo segundo semestre*

	50%	30%	20%	100%			Incentivo	
Sueldo base	Evaluación individual	Evaluación Área	Evaluación Empresa	Total evaluación	Nivel de desempeño	% sobre sueldo	Valor \$	
350.00	90%	85%	40%	90.00%	Óptimo	100%	350.00	
500.00	80%	40%	40%	80.00%	Muy bueno	75%	375.00	
300.00	40%	50%	60%	47.00%	Deficiente	0%	0.00	
2,500.00	60%	100%	100%	80.00%	Muy bueno	75%	1875.00	

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Así mismo, se propuso la escala para ubicar el nivel de desempeño global y así determinar el incentivo correspondiente, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12 *Nivel de desempeño global*

Nivel desempeño	Desde	Hasta
Óptimo	Más del 90%	
Muy bueno	80%	89%
Bueno	70%	79%
Regular	51%	69%
Deficiente	1%	50%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Incentivos de la empresa a los colaboradores

Durante el desarrollo de esta etapa, dada la importancia de la medición de indicadores se recomendó al empresario dar seguimiento mensual, y a la vez, dar reconocimientos en corto tiempo por el nivel de desempeño alcanzado que permita tener al personal motivado para el logro de los objetivos de la organización, por tanto, se realizaron propuestas de incentivos semestrales que podrán optar por el cumplimiento a las metas establecidas en los indicadores de desempeño plasmados en los descriptivos de puestos.

Tabla 13 *Primer semestre*

Nivel desempeño	Desde	Hasta	Incentivos
Optimo	Más del 90%		2 días libres
Muy bueno	80%	89%	1día libre
Bueno	70%	79%	Medio día
Regular	51%	69%	No aplica
Deficiente	1%	50%	No aplica

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Tabla 14 *Segundo semestre*

Nivel desempeño	Desde	Hasta	Incentivos
Óptimo	Más del 90%		Sueldo base X 100%
Muy bueno	80%	89%	Sueldo base X 75%
Bueno	70%	79%	Sueldo base X 50%
Regular	51%	69%	Sueldo base X 25%
Deficiente	1%	50%	No aplica

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Nota: Si el resultado de la evaluación individual es igual o mayor al 80% se debe mantener el incentivo al colaborador y se deberán analizar los

indicadores establecidos, de tal manera que estos sí estén alineados con los propósitos organizacionales.

Se deberá realizar una evaluación anual del método para definir si se mantendrán los mismos criterios e incentivos o deberán ajustarse.

- **Evaluación del clima organizacional, a través de cuestionario de ambiente laboral. (Ver anexo 6)**

Evaluar el clima organizacional es de suma importancia ya que permite conocer la forma en la que los empleados perciben a la empresa, ya sea en el ámbito de las relaciones interpersonales, el contexto organizacional o su entorno físico, entre otros.

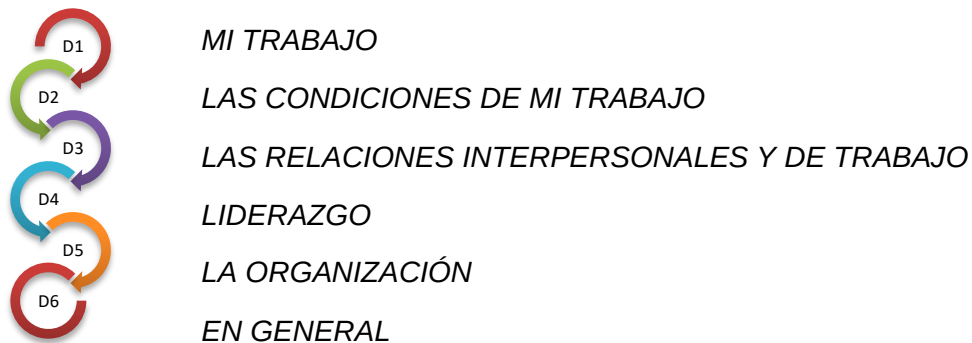
La información obtenida es valiosa para identificar tanto las fortalezas o aspectos más valorados por los empleados, como las oportunidades de mejora de los aspectos que causan insatisfacción o que pueden ocasionar baja productividad o actitudes negativas frente a la empresa en general.

Con el fin de preparar la información, se realizó una reunión con el empresario y su equipo en la cual se dio a conocer una propuesta en la que se establecieron las etapas y aspectos siguientes:

Preparación del marco para realizar la encuesta de clima organizacional

- Se determinó que el alcance de la encuesta sería toda la empresa
- Las dimensiones a analizar serían las siguientes:

Figura 5 - Dimensiones



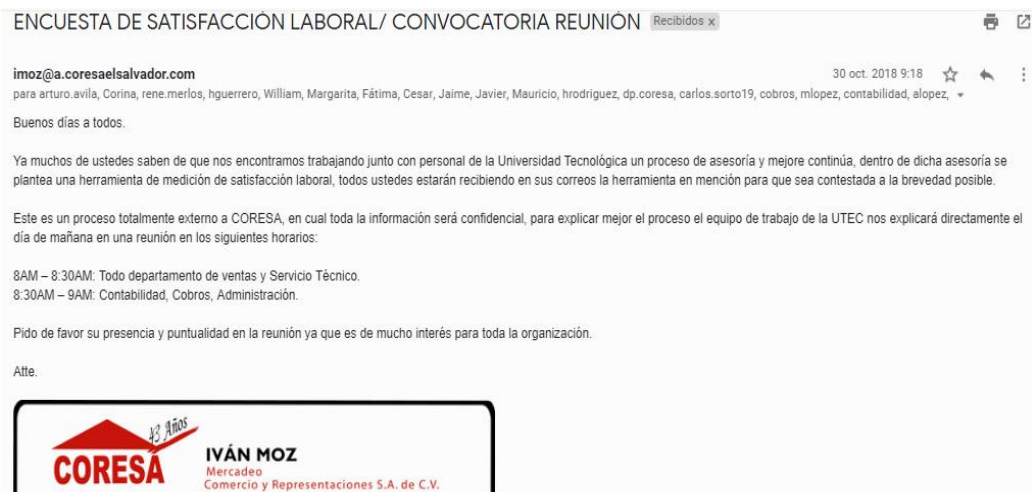
- El cuestionario se realizaría vía web y contaría con un total de 58 preguntas
- A solicitud del empresario se evaluaron de manera independiente las siguientes áreas: administrativa, ventas, servicio técnico y contabilidad.
- Dado que la cantidad de empleados es de 26, se acordó no solicitar información del área a la que pertenecían ni datos demográficos en el cuestionario, para generar confianza y reforzar el anonimato de la información.
- Se acordó utilizar la escala de Lickert para el llenado del cuestionario.

- Cada una de las preguntas del cuestionario fue avalada por el empresario y su equipo conformado por el jefe de servicio técnico y jefe de mercadeo.

Sensibilización e información para el llenado

- Se realizó una reunión con todos los empleados en la cual se explicó por parte del equipo consultor el objetivo principal de la evaluación, la forma de completarla y todos los aspectos relacionados, a fin de lograr su entendimiento y participación.

Figura 6 - Correo de convocatoria



- Se envió un comunicado vía correo en el cual se reforzaba lo expuesto en la reunión y se reiteraba que toda la información entregada por ellos sería anónima.

Figura 7 - Correo a los colaboradores de CORESA para llenar evaluación del clima organizacional

Encuesta de satisfacción laboral CORESA

1 mensaje

Alterna Consulting S.A <sonia.lazo@mail.utec.edu.sv>

19 de noviembre de 2018, 8:26

Para: Corina Mayen' <corina.mayen@coresaelsalvador.com>, Ivan Moz <imoz@a.coresaelsalvador.com>, Rene Merlos <rene.merlos@coresaelsalvador.com>, hguerrero@v.coresaelsalvador.com, wperez@v.coresaelsalvador.com, mmartinez@v.coresaelsalvador.com, framirez@v.coresaelsalvador.com, ccoronado@v.coresaelsalvador.com, jsantamaria@v.coresaelsalvador.com, Javier Avila <javila@s.coresaelsalvador.com>, mauricio.gomez@coresaelsalvador.com, hrodriguez@s.coresaelsalvador.com, dp.coresa@gmail.com, carlos.sorto19@gmail.com, tesoreria@coresaelsalvador.com, cobros@c.coresaelsalvador.com, mlopez@c.coresaelsalvador.com, contabilidad@c.coresaelsalvador.com, alopez@c.coresaelsalvador.com, facturación@c.coresaelsalvador.com, inventario@c.coresaelsalvador.com, importaciones@coresaelsalvador.com, licitaciones@coresaelsalvador.com, recepcion@a.coresaelsalvador.com
Cco: zulema.hernandez@mail.utec.edu.sv

Buenos días a todos,

Les envío un cordial saludo y deseo de éxitos.

El presente correo es parte del seguimiento a la realización de la encuesta de satisfacción laboral que se creó para Ustedes y que nos ayudaron a completar a principios de este mes, estamos muy agradecidos por el tiempo que dedicaron a la actividad, sin embargo, les informamos que será necesario completarla nuevamente por las siguientes razones:



* Se detectaron incongruencias en las respuestas

* No se lograron completar 5 encuestas

* Se ha incorporado personal de servicio técnico de Equilib

La encuesta es TOTALMENTE ANONIMA, por lo que es imposible identificar a las personas que no lograron completarla.

Debido a lo anterior y con el único y genuino interés de obtener información valiosa que permita identificar las fortalezas y áreas de oportunidades reales para que la empresa logre establecer planes de acción para el beneficio de todos los que la conforman, solicitamos a todos hacer un espacio en sus agendas para plasmar sus opiniones con total confianza y transparencia, pues estos es realmente determinante para el éxito del proceso.

No omito mencionar que todo el proceso de recolección, tabulación de información y presentación de resultados finales es realizado por nuestro equipo en total independencia.

Finalmente les informo que la encuesta será habilitada este día, teniendo como plazo para completarla mañana a final del día.

Agradecemos de antemano su comprensión y colaboración.

Recolección de datos y presentación de resultados

Si bien es cierto, el medio utilizado fue la web y de alguna forma esto permite que los datos puedan generarse prácticamente en automático, para este caso y a solicitud expresa del empresario se presentó la información de tal forma que se visualizará la respuesta brindada por área, tanto en las gráficas generales, por dimensión y por pregunta.

Figura 8 – Encuesta en web para recolección de datos evaluación clima organizacional

← → ↻ https://docs.google.com/forms/d/1i_HlVqWfCmWUmN33laL2OpdfrPIHE12YW4y1nY7As/edit ☆ 🔔 🔍

← Cuestionario de ambiente laboral CORESA

CORESA

Evaluación de Clima Organizacional

ALTERNA CONSULTING
"Tu visión es nuestro reto"

PREGUNTAS RESPUESTAS 20

CORESA

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y selecciona la respuesta que mejor describa tu opinión.
El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La escala utilizada es la siguiente:

El número total de encuestas enviadas fue de 26, de las cuales fueron completadas 20 haciendo un porcentaje de participación del 77%.

Se utilizaron las siguientes escalas para la interpretación de datos:

Tabla 15 *Escala de interpretación de datos*

		Escala Likert	Valor
De 9 – 10	Excelente	Totalmente de acuerdo	10
De 7.5 - 8.9	Bueno	Medianamente de acuerdo	7.5
De 6 - 7.4	Necesita mejora	Algo en desacuerdo	5
De 2.5 – 5.9	Deficiente	Totalmente en desacuerdo	2.5

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

El resultado global de la evaluación de clima organizacional fue del 75% lo cual ubica a CORESA en un nivel bueno.

Tabla 16 *Resultados*

Preguntas		58	
Área	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	4060	3030	75%
Administración	1160	817.5	70%
Contabilidad	2320	1712.5	74%
Servicios	4060	3150	78%
Total	11600	8710	75%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Figura 9 – Presentación de resultados de Evaluación de Clima Organizacional



A continuación, se detallan los resultados:

Evaluación por dimensiones en orden ascendente según los resultados:

Tabla 17 *Evaluación por dimensión*

	Dimensión	Porcentaje
D5	Sobre la organización	66%
D4	Sobre liderazgo	75%
D2	Sobre las condiciones de trabajo	77%
D3	Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo	77%
D6	En general	80%
D1	Sobre mi trabajo	81%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En el cuestionario también se incluyeron dos preguntas abiertas, mismas, que al revisar sus respuestas se pudo notar que el personal emitió sus comentarios de forma constructiva aportando ideas valiosas con las que el empresario y su equipo se mostraron de acuerdo y satisfechos en su mayoría.

A continuación, se muestra tabla resumen de las opiniones expresadas:

Tabla 18 *Opiniones del personal para mejorar el desempeño*

Área	Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?
Ventas	Unir departamentos para trabajar mejor
	Cambiar mucho las actitudes y hacerles ver la responsabilidad en la empresa
	Buscar crear un ambiente laboral amigable.
	Mejorar y recordar cada puesto de trabajo con la medida que se vaya superando los errores y proponiendo ideas nuevas para reducir tiempo y mejorar la comunicación.
	dar a conocer los procesos de la empresa para una mejor organización (nuevos colaboradores)
	Focalizar. Fijarme una meta objetiva y trabajar hasta alcanzarla, luego buscar una nueva y desarrollarlo. No improvisar, no tomar decisiones a la ligera o viscerales.
	Poner reglas claras y precisas, definir completamente y claramente los roles de cada puesto de trabajo, cumplir con lo que se promete para no crear falsas expectativas y desmotivación al no cumplir, hacer evaluaciones de desempeño individuales (NO grupales) y dar los premios correspondientes a la persona que se lo merece, aunque el resto de su grupo o departamento no lo reciba por no haber cumplido su meta o no haber hecho el trabajo que le corresponde.
	Reconocer y valorar el esfuerzo y compromiso de su personal (esto implica conocer BIEN a cada colaborador para dar a cada uno lo que le corresponda).
Administración	aprovechar los reportes generados para tomar prontas y mejores decisiones. Esforzarme para conocer bien a mi personal y trabajar mucho en mejorar la confianza depositada en cada uno. Preguntar a mi personal que no les gusta de mí y que quisieran que cambiará para que me tengan más confianza. Dar confianza a mis colaboradores, aunque se hayan equivocado en alguna función encomendada y tomar medidas correctivas cuando haya que tomarlas. calcular las metas de ventas de acuerdo a realidades y no a deseos.
	Me gustaría que se trabajará para lograr más compromiso por parte del personal a realizar las tareas proactivamente.
Contabilidad	mejoras de salarios - mejores prestaciones
	Nivelar los salarios, evaluar posibles cargas de trabajo
Servicios	Regulación de salarios bases.
	Dar promoción a los empleados que se lo merezcan en base a desempeño y/o habilidades y dar una remuneración idónea al trabajo que se ejerce (pago de horas extra, nocturnidad, días feriados, etc.).
	Organizaría la empresa desde la base para poder generar un mejor orden en su funcionamiento
	Aumentar salarios
	capacitaciones según área de trabajo
	Estructurar detalladamente la organización

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Tabla 19 Comentarios del personal

Área	¿Algún otro comentario que quisiera compartir?
Ventas	Retarlos a ser mejores cada día
	Recordar los valores tanto de la empresa como valores propios de persona educada, amable para mejorar el ambiente laboral y mejorar la calidad de atención con los clientes.
	Seguimiento a los proyectos
	Aunque vamos de mal en peor, si se corrige la dirección, se usa el liderazgo de manera correcta y se mantienen las decisiones trabajando focalizada mente, podemos resurgir. ¡Adelante!
	En la empresa miro muy buenas oportunidades, pero las jefaturas deben estar dispuestas a enfrentar retos grandes, sabedores que las cosas NO siempre se logran tal como planeadas.
	invito a todos a cambiar nuestro yo para mejorar el entorno laboral, ya que estoy seguro que nos MERECEMOS UN MEJOR AMBIENTE LABORAL y este lo formamos jefaturas y colaboradores
Administración	Me gustaría reconocer la trayectoria del personal y reconocer cuando la gente hace un buen trabajo. trabajaría más porque el personal se lleve mejor.
Servicios	Mejorar la comunicación entre trabajadores.
	Mayor orden a la hora de realizar actividades.
	Proporcionar un ambiente en el cual se pueda desarrollar a totalidad.
	Capacitar equitativamente a los empleados que se requiera para el desempeño de trabajo técnico no solamente a un grupo "selecto".
	Debemos hacer que el personal esté feliz en su puesto para lograr que se integren a la visión y misión
	Aumentar salarios

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Figura 10 – Presentación resultados Evaluación Clima Organizacional



Recomendaciones

Luego de realizar el análisis de datos se concluyó que las oportunidades de mejora detectadas en recursos humanos y la acción clave de éxito trabajada en el proceso de consultoría son totalmente congruentes con la percepción de los empleados, por lo que trabajarla contribuirán en gran medida a la mejora del rumbo del negocio, así mismo, se realizaron recomendaciones adicionales que ayudarán en el proceso.

Se preparó un informe con el contenido a detalle de la evaluación del clima organizacional (**Ver anexo 7**) el cual fue expuesto y revisado con el empresario y su equipo de trabajo a quienes se les entregó el resultado final vía correo electrónico.

Dicho resultado mostró que la participación más baja por área fue la administrativa.

Tabla 20 *Participación en la evaluación del clima organizacional*

AREA	ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS RECIBIDAS	% DE PARTICIPACIÓN
Administración	4	2	50%
Ventas	8	7	88%
Servicio Técnico	8	7	88%
Contabilidad	6	4	67%
Total	26	20	77%

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Con base a lo anterior, se recomendó comentar estos resultados con el jefe del área para tratar de identificar la razón, de tal forma, que puedan evaluar si estas causas pueden ser tomadas como un insumo adicional al análisis interno.

Figura 11 - *Presentación resultados evaluación Clima Organizacional a los empleados.*



Figura 12 - *Presentación resultados evaluación Clima Organizacional a los empleados.*



Figura 13 - *Presentación resultados evaluación Clima Organizacional a los empleados.*



Con el objetivo de dar continuidad al mejoramiento del clima organizacional, el empresario confirmó que realizará una reunión con su equipo gerencial, para

revisar a nivel interno los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario y acordar las acciones que permitirán un cambio positivo, así mismo, solicitó que se realizará por parte del equipo consultor una nueva evaluación el mes de Julio para confirmar si las acciones iniciales transforman de manera positiva la percepción de los empleados.

Así mismo se realizaron otras intervenciones en las siguientes áreas:

- **Dirección y liderazgo / Estilo directivo**

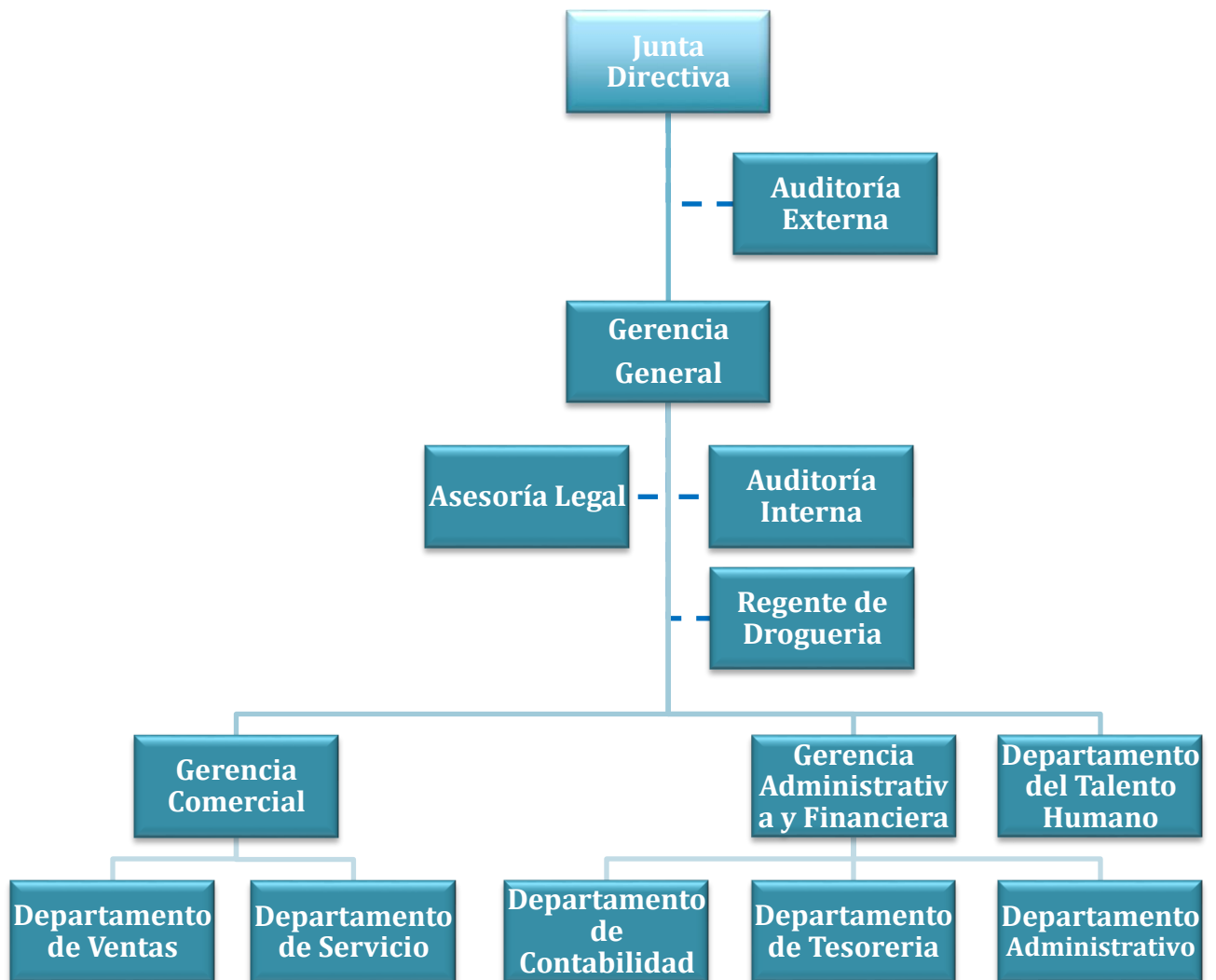
Propuesta de nueva estructura organizativa

La estructura organizacional es fundamental para las empresas, su función principal es establecer claramente autoridad, jerarquía, cadena de mando, entre otros.

Dicha estructura divide todas las actividades de la empresa, las cuales son agrupadas para conformar las áreas o departamentos.

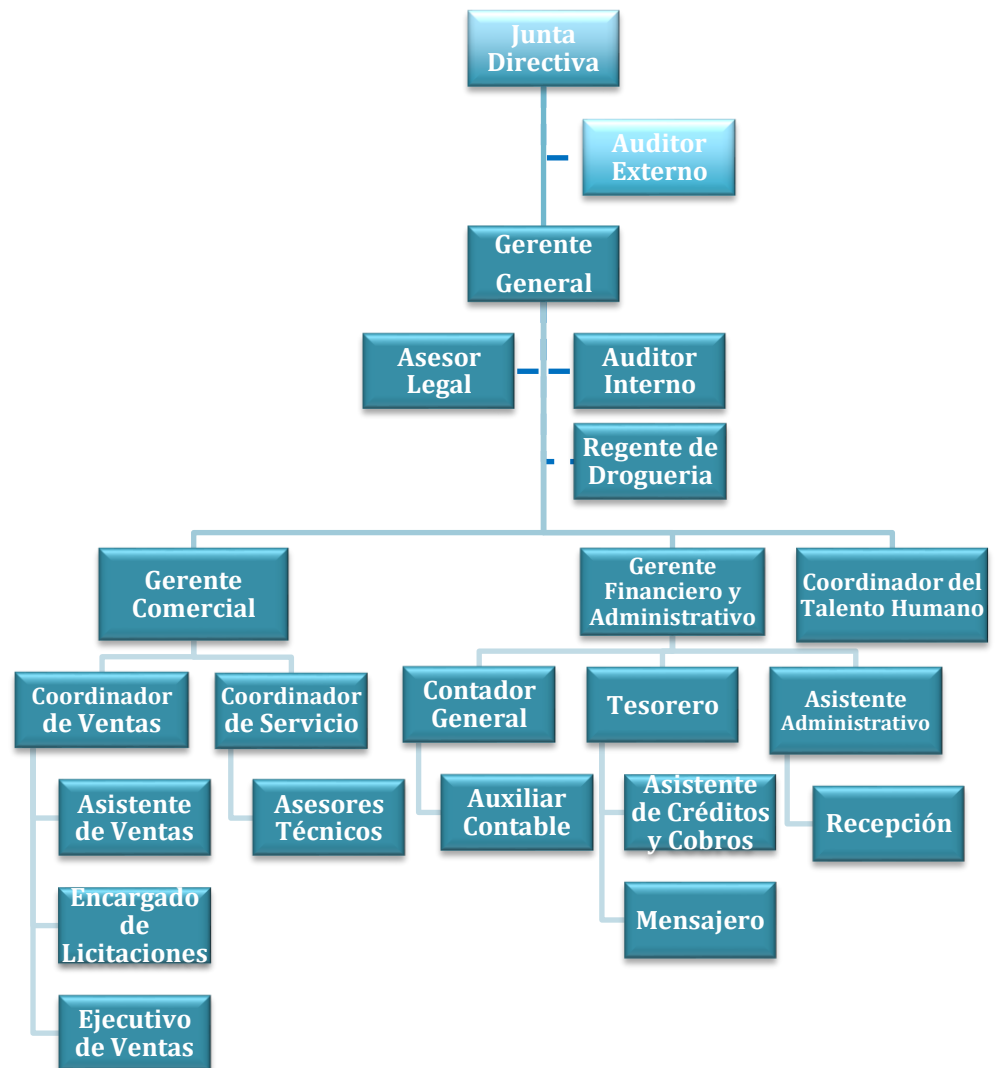
Para lograr elaborar una propuesta que se adecuara a las necesidades de la organización y a la estrategia que desea seguir el empresario, se tomaron de base, la estructura actual del organigrama general, las relaciones de mando establecidas en los descriptivos de puesto y los aportes del empresario y su equipo, con lo anterior, se realizaron el organigrama general y por puestos.

Figura 14 - Organigrama General



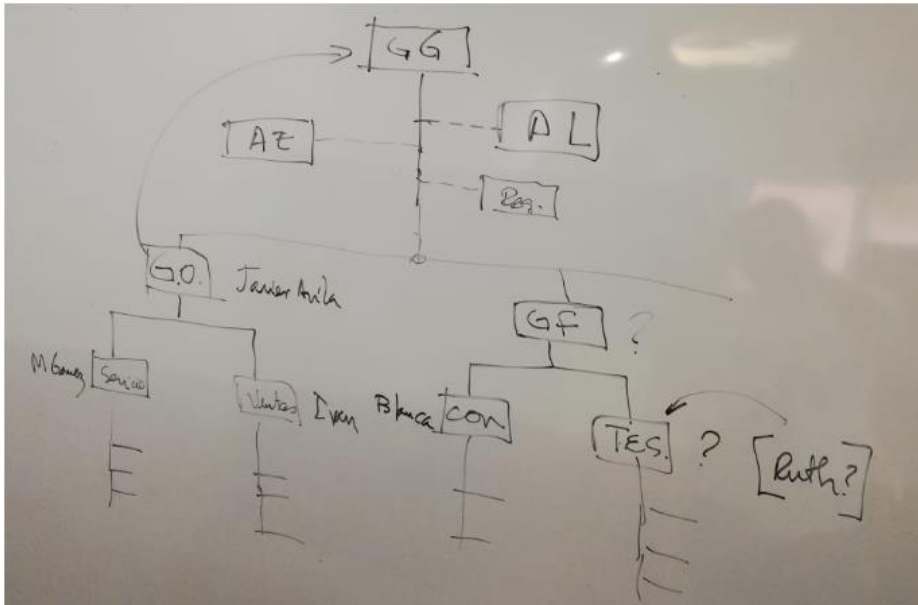
Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Figura 15 - Organigrama por puestos



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Figura 16 – Esbozo de nuevo organigrama durante las reuniones



- **Finanzas / Administración Financiera**

Implementación de herramienta para determinar y asignar costos por productos y proyectos.

Consistió principalmente en preparar un manual para la determinación y asignación de costos y gastos a los productos y proyectos de la empresa, teniendo así, una base escrita para este proceso con el que se evitaría confusión al momento de determinarlos y asignarlos, teniendo como resultado información que facilitará el análisis de los datos.

Se inició realizando entrevistas, no solo con el empresario y el equipo de trabajo asignado para la consultoría, sino también, con las

personas que están relacionadas directamente con la actividad operativa, lo cual nos permitió conocer el proceso que realizan actualmente, constituyendo la base para la propuesta del manual.

Figura 17 – *Definiendo proceso de costeo*



Figura 18 – Información para actualizar los costos



Con el objetivo de identificar los costos o gastos y los proyectos afectados con ellos se solicitó determinar el formato para la codificación para los vendedores y proyectos, acordando con el empresario y su equipo la codificación siguiente:

Tabla 21 Codificación

Factores	Composición del código	Ejemplo
Vendedores	Código de empleado	Número de DUI
Proyectos	Tipo de proyecto (Licitación pública o privado, si es venta de producto o servicio o combinada), número correlativo de 4 dígitos, año, cliente, y otro código que se considere necesario	LV0001-SSSS-XXXX LS0002-SSSS-XXXX LC0003-SSSS-XXXX PV0001-MOLSA-XXXX PS0001-MOLSA-XXXX PC0001-MOLSA-XXXX

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Figura 19 –Retroalimentación para realizar ajustes



Una vez finalizado el manual se realizó una reunión con los involucrados para obtener retroalimentación, con las cuales se realizaron las adecuaciones finales obteniendo el resultado siguiente:

Manual para la determinación y asignación de costos y gastos a los productos y proyectos. (Ver anexo 8)

Propósito: Asegurar que se asignen de manera correcta los costos a cada producto o servicio.

Dueño del proceso: Gerencia de Finanzas

Participantes: Solicitante de bien o servicio, Importaciones, Contabilidad y Área de servicio.

Insumos: Licitaciones asignadas y Aceptación de oferta u Orden de compra.

Riesgos del proceso: Falta de asignación del código interno, no asignar costos/gastos a un producto, mala codificación de las áreas que intervienen.

Registro y trazabilidad: Cada licitación asignada o aceptación de oferta/orden compra debe tener asignado un código interno único.

Salida del proceso: Costeo por productos y proyectos para poder realizar análisis.

Inicio: Asignación de código interno

Registro de la mercadería: Registro de la mercadería, por producto.

Asignación de los costos/gastos a cada producto distribuido de acuerdo al precio de cada uno en la factura (usar archivo de Excel proporcionado).

Asignación de otros gastos/costos: Cada área que intervenga en las etapas del proyecto deberá a hacer referencia al código del proyecto en cada liquidación de costos/gastos en los que incurra.

Cuando el área que intervenga no pueda individualizar los costos o gastos para cada proyecto deberá colocar todos los códigos necesarios.

Contabilidad deberá asignar costos/gastos a cada producto de acuerdo a su precio de compra.

Estimaciones de garantías o servicios postventa: La gerencia deberá asignar un porcentaje sobre el precio del producto para garantías o servicios de mantenimiento postventa.

Contabilidad deberá distribuir este porcentaje a cada producto, tomando como base el precio de factura.

Asignación de costos financieros: El área responsable deberá informar a contabilidad si fue necesario recurrir a un financiamiento para la gestión de proyectos

El área encargada de la gestión de financiamiento deberá asignar el código o códigos de los proyectos que serán financiados

El área encargada de la gestión de financiamiento deberá entregar todas las condiciones bajo las cuales fue otorgado el financiamiento

Con la información proporcionada el área de contabilidad deberá asignar costo/gasto de intereses bancarios a cada producto de acuerdo al costo de factura.

Asignación gasto de carga administrativa: La administración se encarga de determinar el monto de carga administrativa (Archivo de Excel).

La carga administrativa se distribuye entre el número de proyectos vigentes al finalizar el mes.

Asignación de gasto de carga operativa: La administración se encarga de determinar el monto de carga operativa (Archivo de Excel).

La carga operativa se distribuye entre el número de proyectos vigentes al finalizar el mes (Archivo de Excel).

Para la aplicación de este manual se proporcionaron formatos en archivos de Excel con los instructivos siguientes:

Instructivo para el cálculo de la carga administrativa y operativa (Ver anexo 9)

Figura 20 - *Plantillas Excel*



Abrir el archivo de Excel “Carga administrativa u operativa” la que corresponda.

Figura 21 – Carga administrativa

Descripción del gasto	nov. 18	dic. 18	ene. 19	feb. 19	mar. 19	abr. 19	may. 19	jun. 19	jul. 19	ago.
Servicio de agua	30.00									
Servicio de Energía eléctrica	50.00									
Salario Gerente	1,000.00									
Salario contador	700.00									
Salario de auxiliar	400.00									
Capacitación										

Seleccionar la hoja “Calculo de carga administrativa”

Figura 22 – Descripción de gasto

Descripción del gasto	nov. 18	dic. 18	ene. 19	feb. 19	mar. 19	abr. 19	may. 19	jun. 19	jul. 19	ago.
Servicio de agua	30.00									
Servicio de Energía eléctrica	50.00									
Salario Gerente	1,000.00									
Salario contador	700.00									
Salario de auxiliar	400.00									
Capacitación										

En la columna “Descripción del gasto” detallar los gastos que componen el gasto mensual de carga administrativa

[illegible]

Figura 24 – *Distribución gastos administrativo*

[illegible]

76

Figura 25 – Nombre del proyecto

Nombre del proyecto	Ingreso generado por el proyecto	Ingresos del proyecto	%	Terminados	Distribución	Ingresos del proyecto	%	Terminados	Distribución	Ingresos del proyecto
LS018-AMINUL		-	0%		-	-	0%		-	-
PS018-ELECTROLAB		-	0%		-	-	0%		-	-

En la columna “Nombre del proyecto” ingresar la descripción del proyecto la que puede ser “LS000118-XXX o PS000118-XXX”

Figura 26 – Ingreso generado por el proyecto

Nombre del proyecto	Ingreso generado por el proyecto	Ingresos del proyecto	%	Terminados	Distribución	Ingresos del proyecto	%	Terminados	Distribución	Ingresos del proyecto
LS018-AMINUL	3000	-	0%		-	-	0%		-	-
PS018-ELECTROLAB	5000	-	0%		-	-	0%		-	-
TOTAL	8,000.00	-	0.00%		0.00	-	0.00%		0.00	-

En la columna “Ingreso generado por el proyecto” ingresar el valor monetario en Dólares de los Estados Unidos de Norte América

Figura 27 - Estatus

Nombre del proyecto	Ingreso generado por el proyecto	Carga Admin. nov.-18	%	Terminados	Distribución	Carga Admin. dic.-18	%	Terminados	Distribución	Carga Admin. ene.-19	%	Terminados	Distribución
LO18-AMINUL	5000	3,000.00	27%	Activo	594.55	-	0%	-	-	-	0%	-	-
PO18-ELECTROLAB	5000	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
LO18-SSS	8000	8,000.00	73%	Activo	5,585.45	-	0%	-	-	-	0%	-	-
TOTAL	18,000.00	11,000.00	100.00%	-	2,180.00	-	0.00%	-	0.00	-	0.00%	-	-

Luego, definir el estatus, seleccionar de la lista desplegable si esta “activo o terminado”. Al seleccionar “Activo” se distribuirá automáticamente la carga administrativa u operativa mensual, calculada de acuerdo al peso de cada proyecto.

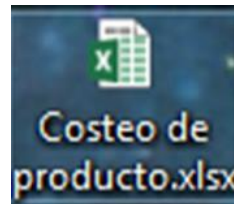
Figura 28 – Celda H5

Nombre del proyecto	Ingreso generado por el proyecto	Carga Admin. nov.-18	%	Terminados	Distribución	Carga Admin. dic.-18	%	Terminados	Distribución	Carga Admin. ene.-19	%	Terminados	Distribución
LO18-AMINUL	5000	3,000.00	27%	Activo	594.55	-	0%	-	-	-	0%	-	-
PO18-ELECTROLAB	5000	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
LO18-SSS	8000	8,000.00	73%	Activo	5,585.45	-	0%	-	-	-	0%	-	-
TOTAL	18,000.00	11,000.00	100.00%	-	2,180.00	-	0.00%	-	0.00	-	0.00%	-	-

Para finalizar y cerciorarse que las operaciones han sido correctas se debe revisar que el valor contenido en la celda H25 sea igual al de la celda E7

Instructivo para asignación de costos/gastos por producto y proyecto. (Ver anexo 10)

Figura 29 – Archivo costeo



Abrir el archivo de Excel “Costeo de producto”

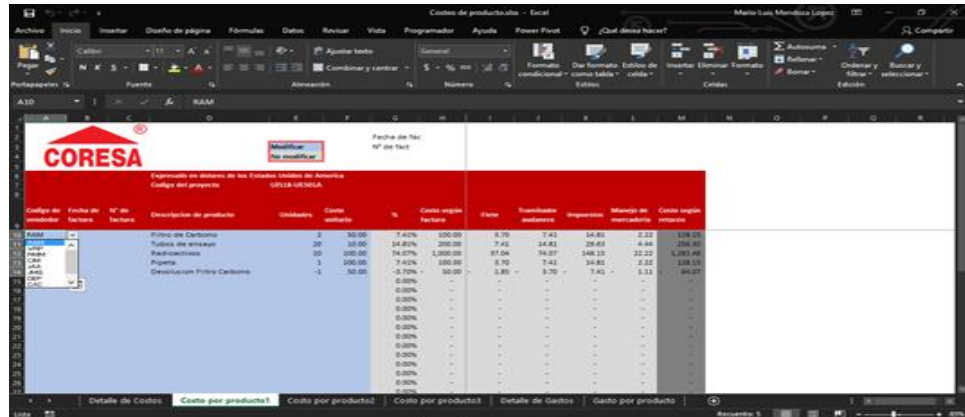
Figura 30 – Costeo de producto

The screenshot shows the Excel spreadsheet 'Costeo de producto' with the 'Detalle de Costos' sheet selected. The spreadsheet is organized into columns for various cost-related data. The header row includes the following columns: Código de producto, Fecha de factura, N° de factura, Descripción de producto, Unidades, Costo unitario, %, Costo origen factura, Estado, Transmisión, Impuesto, Monto de mercado, and Costo origen mercado. The data rows show various products and their associated costs, including items like 'Filtro de Carbono', 'Tubo de ensayo', 'Radiocéntrico', 'Pipera', and 'Desarrollo Filtro Carbono'.

Código de producto	Fecha de factura	N° de factura	Descripción de producto	Unidades	Costo unitario	%	Costo origen factura	Estado	Transmisión	Impuesto	Monto de mercado	Costo origen mercado
10			Filtro de Carbono	2	30.00	7.41%	100.00	5.70	7.41	14.81	2.22	148.15
11			Tubo de ensayo	30	10.00	14.81%	200.00	7.41	14.81	29.61	4.44	296.01
12			Radiocéntrico	10	100.00	14.81%	1,000.00	57.04	14.81	148.15	22.22	1,381.46
13			Pipera	1	100.00	7.41%	100.00	5.70	7.41	14.81	2.22	148.15
14			Desarrollo Filtro Carbono	1	10.00	7.41%	10.00	0.57	7.41	1.48	0.22	14.81

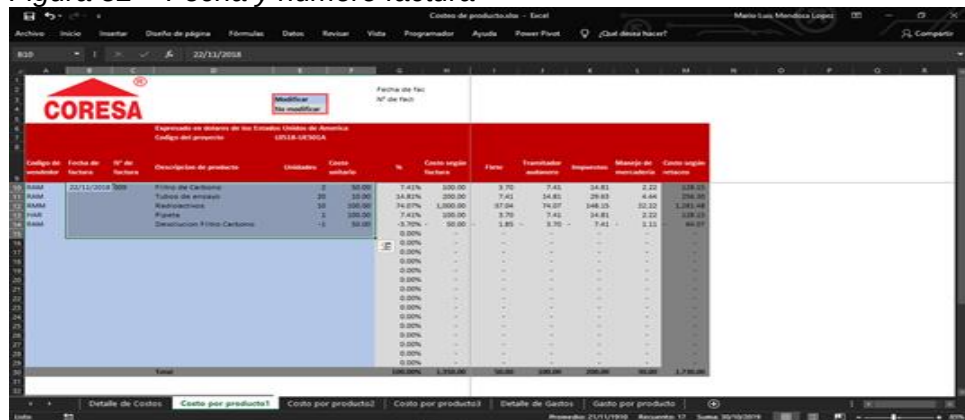
Seleccionar la hoja “Costo por producto1”

Figura 31 – Código vendedor



En la columna “Código de vendedor” seleccionar un vendedor de la lista desplegable

Figura 32 – Fecha y número factura



En las columnas sombreadas detallar de acuerdo al encabezado de la columna, comenzando por la fecha de la factura, número de factura, descripción del producto, unidades y costo unitario tal como se muestra en el ejemplo de la imagen. El archivo asignará el peso porcentual de cada producto por el total en unidades monetarias de los productos totales

Figura 35 – Línea por proveedor

Descripcion	Gasto/Costo \$
Manejo de mercaderia	30.00
Tercera US\$ 5.5	30.00
Instalacion + Capacitación	
Viajem.	30.00
Carga administrativa Noviembre 18	
Carga administrativa Diciembre 18	

Una vez llena la parte de los costos, se pasará a la hoja de los gastos, donde se detallarán todos los gastos relacionados con el proyecto, los cuáles serán asignados de forma proporcional al peso de cada producto en el total de costo del proyecto.

Esta distribución se hará de forma automática en la hoja “gasto por producto”.

Figura 37 – Presentación herramienta en Excel al empresario

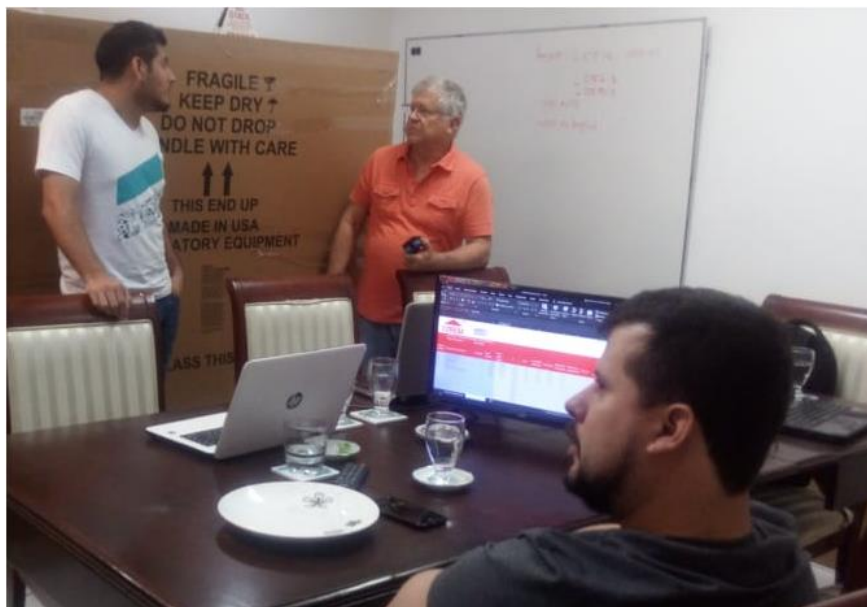
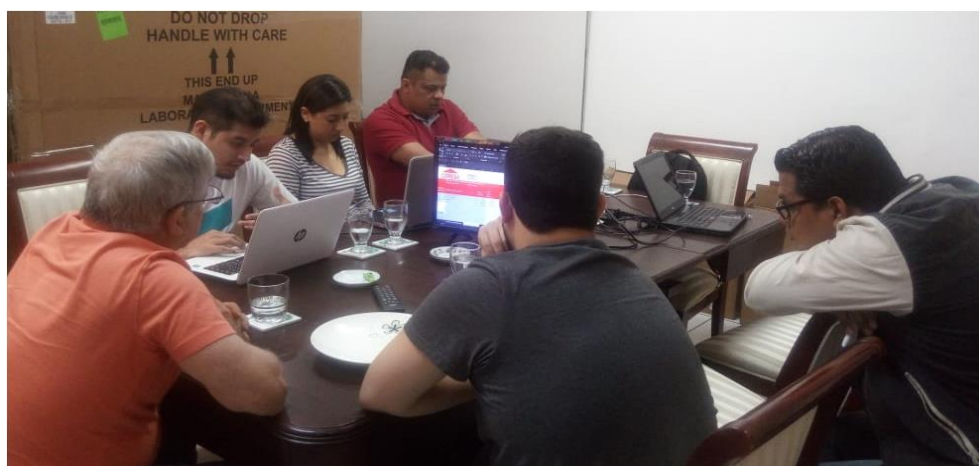


Figura 38 – Socialización de la herramienta en Excel con el empresario y colaboradores



2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El Marco teórico presentado a continuación, hace referencia a la acción clave de éxito implementada para la empresa CORESA.

2.4.1 Descriptivos de puesto

Para una organización que quiere ser líder en su segmento de mercado, es necesario que cuente con el mejor Recurso Humano y para poder lograrlo, uno de las bases para esto es contar con los descriptivos de puestos adecuados a la organización.

¿Qué es la descripción de puestos?

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio. La descripción de puesto permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos (Pérez, 2015).

¿Qué incluye una descripción de puesto?

Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.)
- Puesto del supervisor directo
- Puesto de los subordinados directos
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada
- Relación con otros departamentos de la empresa

- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos
- Nivel educativo y formación
- Nivel de experiencia en áreas específicas
- Requisitos específicos del puesto como: disponibilidad de viajar, cambio de residencia, horario laboral, edad, etc.

Beneficios de realizar descripciones de puestos

Las aportaciones que brinda esta práctica se traducen en beneficios tanto para la empresa como para el colaborador. A continuación, te compartimos los que consideramos más relevantes:

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.

- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de tus colaboradores según su puesto de trabajo es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales (Pérez, 2015).

2.4.2 Evaluación de las competencias

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la

década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan (Laborales, 2007).

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9) (Laborales, 2007).

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirán en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982) (Laborales, 2007).

Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo.

El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada (Echeverría, 2002), la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa) (Laborales, 2007).

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, tratando de

incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que se reproducen en el siguiente cuadro:

Tabla 22 *Competencias genéricas*

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	• Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	• Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	• Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	• Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	• Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	• Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos (Laborales, 2007).

En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para una definición del perfil de competencias específicas de cada organización.

En el siguiente cuadro se recoge la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado:

Tabla 23 *Competencias por puestos*

Puesto	Competencias
Ejecutivos	● Razonamiento estratégico. ● Liderazgo del cambio. ● Gestión de las relaciones.
Directores	● Flexibilidad. ● Introducción del cambio. ● Sensibilidad interpersonal. ● Delegación de responsabilidades. ● Trabajo en equipo. ● Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	● Flexibilidad. ● Motivación para buscar información y capacidad de aprender. ● Orientación hacia el logro. ● Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. ● Colaboración en grupos multidisciplinares. ● Orientación hacia el cliente.

Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992)

Aun así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores.

La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

Sentido de la evaluación de competencias

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), podríamos

afirmar que la evaluación tendrá dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos (Laborales, 2007).

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión.

Tabla 24 *Utilidad de las competencias*

Para la organización	• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
Para los trabajadores	• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
Para los supervisores	• Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.

Utilidad de la evaluación de competencias laborales (adaptado de Grados, Beutelspacher y Castro, 2006)

Retomando la idea de que la evaluación de competencias laborales está presente en diferentes momentos de la vida laboral de los trabajadores, vamos a diferenciar las situaciones de selección de personas para cubrir puestos de trabajo y las situaciones en las que personas ya incorporadas a una organización son evaluadas en el marco de la gestión del desempeño (Laborales, 2007).

Tabla 25 *Técnicas para la evaluación de competencias*

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	• Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	• Test psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	• Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360°.

Técnicas para la evaluación de competencias laborales

Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica

Un primer bloque de técnicas se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulado. En este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado, entre estas tenemos las listas de verificación.

Listas de verificación (check lists). Consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre los cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado. Un ejemplo de lista de comprobación con la que valorar la competencia de los sujetos para el desarrollo de las personas a su cargo es la que aparece en el cuadro siguiente:

Tabla 26 *Lista de verificación*

Comportamientos unidos a la competencia para el desarrollo de las personas	Si	No
• Informa a las personas sobre las características del puesto que ocupan. • Acuerda objetivos de rendimiento con las personas. • Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades. • Motiva a las personas animándolas a mejorar. • Reconoce a las personas el trabajo bien realizado. • (...)		

Lista de verificación para evaluar la competencia “desarrollo de personas”

Una variante de las listas de verificación son las denominadas listas de preferencias, en las que las diferentes afirmaciones sobre cualidades y conductas del sujeto se estructuran en bloques, de tal manera que el evaluador debe elegir una o dos afirmaciones del bloque que son las más ajustadas al desempeño del sujeto evaluado, y a veces también se elige la afirmación con menor grado de ajuste (Laborales, 2007).

2.4.3 Evaluación del desempeño

Definición

Es un proceso formal, sistemático y periódico diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo.

Es un proceso gerencial clave en cualquier organización, ya que implica una toma de decisiones en relación con la permanencia, desarrollo y, en general, el progreso de los empleados de la empresa, tanto por las

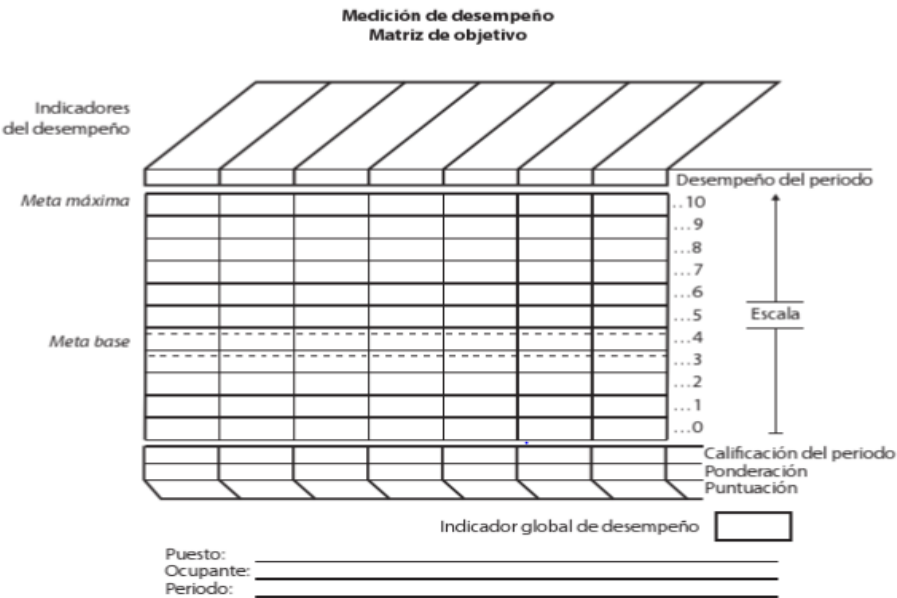
implicaciones que tiene en sus ingresos, compensación económica, como en la posibilidad de ser promovido a puestos de mayor responsabilidad.

La evaluación del desempeño basado en resultados es la clave para formular el presupuesto de sueldos por desempeño y, en su caso, establecer esquemas de incentivos que despierten el interés de las personas por lograr un alto desempeño.

Usos que dan las organizaciones a la evaluación del desempeño

- Administración de la compensación incluyendo, en su caso, el pago de incentivos;
- Detección de necesidades de capacitación y formación del personal;
- Identificación de posibles candidatos a promoción a puestos de mayor responsabilidad o, en su caso, candidatos a despedir de la organización;
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal; y
- Actualización de inventarios de capacidades o competencias humanas de la organización.

Figura 39 – Medición de desempeño



Fuente: Administración de la compensación, sueldo, salarios incentivos y prestaciones

La matriz de objetivos define una estructura de metas para cada indicador que se usará con el fin de medir el desempeño. La estructura de metas en realidad es una escala que permite la medición del desempeño en el indicador correspondiente.

Figura 40 – Matriz de desempeño global

Matriz de desempeño global	
Indicador	Ponderación
1. Mix de ventas	60%
2. Presupuesto de gastos de promoción	10%
3. Días de cartera por recuperar	10%
4. Auto-administración	20%
Total	100%

Fuente: Administración de la compensación, sueldo, salarios incentivos y prestaciones

La estructura de metas que se construye en ambas matrices de objetivos se hace con base en los presupuestos, como en los indicadores de las ventas y los gastos de promoción; o con los estándares esperados, como en el indicador de los días de cartera por recuperar, que calcula el área de finanzas.

Figura 41 – *Porcentaje de compensación*

Desempeño	Porcentaje de compensación base del incentivo o bono anual (*)
10	30.0%
9	21.7%
8	17.5%
7	13.3%
6	9.2%
5 o menos	0%
(*) Compensación base = (sueldo mensual nominal al 31/12/09) × 12 meses.	

Fuente: Administración de la compensación, sueldo, salarios incentivos y prestaciones

En el eje horizontal se ha graficado el riesgo relativo de la situación y en el eje vertical el beneficio económico esperado de asumir el riesgo implicado.

2.4.4 Incentivos

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los

incentivos que por lo regular se proporcionan a los vendedores por cumplimiento de sus cuotas de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas. A diferencia de los sueldos, que remuneran el desempeño demostrado y por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables.

Factores:

1) A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño en el futuro;

2) Si la conducta de las personas se premia, puede estimularse en una dirección que produzca mejores resultados que sean del interés de la empresa;

3) en la actualidad existe cada vez mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de compartir ese riesgo con los directivos y empleados es, precisamente, estableciendo planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente, variable o no garantizada. Es decir, definir una posibilidad de que los

directivos y empleados puedan obtener cantidades de compensación que sólo se ganen si la empresa o el empleado logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especifique para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos (Hernández, 2014).

2.4.5 Clima organizacional

Para poder comprender el concepto y como mejorar y mantener un buen clima organizacional es importante entender aspectos básicos y generales sobre el comportamiento humano, sus necesidades, como de da la comunicación y cómo las personas forman las percepciones sobre determinadas situaciones de su entorno (Chiavenato, 2007).

Es por ello que a continuación se hace una exploración en cada uno de los aspectos mencionados (Chiavenato, 2007).

La motivación humana

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la 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 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. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse por el motivo por el cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo” (Chiavenato, 2007).

Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos

semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas. En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. La conducta es motivada, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.

3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica. Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición

de cada persona. La motivación depende básicamente de esas tres variables (Chiavenato, 2007).

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese 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. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea,

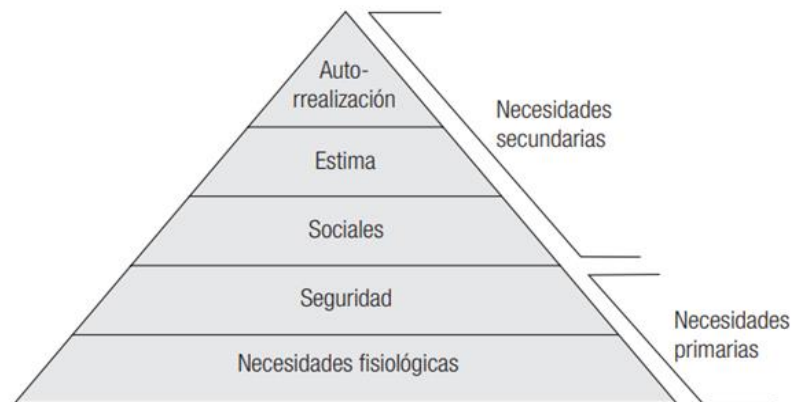
puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera). Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo (Chiavenato, 2007).

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas (Chiavenato, 2007).

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) (Chiavenato, 2007)

Figura 42 –*Necesidades humanas*



Fuente: Administración de recursos humanos

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

2. Necesidades de seguridad: Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante

impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos

individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deberá satisfacerla. No importa qué tan satisfecha está la persona, deseara siempre más (Chiavenato, 2007).

De manera general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.

2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.

3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.

4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho.

5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas (Chiavenato, 2007).

El enfoque de Maslow —aunque genérico y amplio— representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para la ARH.

Comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse (Chiavenato, 2007).

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

1. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.

2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.

3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.

4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

5. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Comunicación humana

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual hace su interpretación de las cosas muy

personal y singular. Ese patrón personal de referencia actúa como un filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda información que no se ajuste (disonante) a ese sistema o que pueda amenazar. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o no relevante. Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación. Son los lentes a través de los cuales las personas vemos nuestro mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Aquello que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente (emisor), como del destinatario (Chiavenato, 2007).

Percepción

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como defensa, bloqueando informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado está íntimamente relacionado con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentran. De aquí surge la percepción social; ésta no siempre es racional ni consciente: "percepción social es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran

desarrollar impresiones correctas sobre el otro". En el fondo la empatía es un proceso de comprensión del otro (Chiavenato, 2007).

La conducta humana en las organizaciones

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones.

La conducta de las personas presenta algunas características:

1. El hombre es proactivo. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el

comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.

2. El hombre es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una “realidad social” para aquellos que se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

3. El hombre tiene diferentes necesidades. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivar al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.

4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos

aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.

5. El hombre piensa y escoge. La conducta humana es intencional, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la teoría de la expectativa.

6. El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones (Chiavenato, 2007).

Clima organizacional

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. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro (Chiavenato, 2007).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía,

insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, 2007).

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.

2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido resultará en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado

determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

El clima organizacional es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un continuum: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura que veremos a continuación.

Clima organizacional Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra

característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como un continuum que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta una excelente adaptación, en el otro (Chiavenato, 2007).

2.4.6 Estructura organizacional

La noción de estructura puede utilizarse para nombrar a la alineación o la distribución de los diversos componentes de un conjunto. Organizacional, por su parte, es aquello vinculado a una organización.

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas.

La estructura organizacional de una empresa implica disponer los roles de los empleados y ejecutivos de un cierto modo para alcanzar el mejor rendimiento posible. Con una buena estructura, las interrelaciones fluyen de manera óptima y cada uno de los actores de la empresa puede desempeñar su tarea de forma eficiente.

Más allá de las características particulares de cada compañía, puede decirse que, a nivel general, el primer paso para el establecimiento de una estructura organizacional consiste en identificar las actividades que deben llevarse a cabo para clasificarlas y agruparlas. Luego es imprescindible designar un responsable para que supervise cada grupo de actividades y tome las decisiones necesarias. Este ordenamiento vertical tiene que estar coordinado horizontalmente con el resto de los grupos de actividades para el buen funcionamiento de la estructura organizacional.

Para que el proceso sea exitoso, es necesario definir con precisión las obligaciones y los derechos de cada uno de los integrantes de la organización. A su vez es imprescindible establecer el alcance de la autoridad de todos los participantes para que el conjunto pueda funcionar correctamente (Porto, 2017)

2.4.7 Costos y Gastos.

Definición de Costo

El costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades (A, 2017).

Clasificación de los Costos

Según el área donde se consume:

1. Costos de producción: se conforman a partir del proceso mediante el cual la materia prima se convierte en un producto finalizado.
2. Costo de distribución: son aquellos generados como consecuencia de trasladar el producto finalizado hacia el consumidor.
3. Costo de administración: más conocidos como gastos, este tipo de costos tienen su origen los sectores administrativos de una empresa u organización.
4. Costo financiero: los costos de financiamiento se constituyen como un producto de la utilización de recursos de capital.

De acuerdo al control que se tenga sobre su consumo:

1. Costos controlables: se denominan de esta manera debido a que surgen como resultado de una decisión deliberada por parte de los niveles jerárquicos superiores de una empresa. Por ejemplo: el aumento en la cantidad de personal.
2. Costos no controlables: de modo contrario, sobre estos costos no se tiene autoridad alguna. Por ejemplo, el pago del alquiler de las oficinas utilizadas.

Según su identificación:

1. Costos directos: está conformado por aquellos costos susceptibles de identificación con el bien o servicio ofrecido por la empresa. Por ejemplo, los costos relacionados con los materiales directos para la construcción del producto.
2. Costos indirectos: no se pueden identificar con un producto determinado, sino que su total es conocido para una serie de productos.

De acuerdo a la etapa en que se calculan:

1. Costos históricos: se refiere a los costos producidos durante una etapa previa, pasada.
2. Costos predeterminados: estos son usados con el objeto de confeccionar presupuestos y son calculados a partir de procedimientos estadísticos.

Según el comportamiento:

1. Costos fijos: reciben esta denominación debido a que son costos que se mantienen constantes a lo largo de un período específico. Es decir, que la cantidad de producción realizada, o los materiales utilizados no tendrán injerencia a la hora de calcularlos. Un costo fijo de una empresa es, por ejemplo, la luz gastada en las oficinas de la misma.

2. Costos variables: como su nombre lo indica, esta clase de costos varía de acuerdo al volumen de producción realizado. Mientras mayor sea éste, más elevado será el costo variable.

Definición de gasto

En una primera instancia, hace referencia a la acción de gastar o a la cantidad de lo que se lleva gastado; nos podemos referir tanto al dinero utilizado en una compra como al deterioro de algo que se produce debido a su uso (Pedrosa, 2018).

Es la utilización o consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, se suele realizar mediante una cantidad saliente de dinero. Es decir, cuando tenemos un gasto, lo que hacemos es realizar una transacción enviando dinero a cambio de recibir un bien o servicio. Por ejemplo, el uso de luz o comprar comida.

A pesar de que esta palabra se utiliza en distintas situaciones y con diferentes significados, su uso más común y frecuente es el relacionado con la economía y lo financiero (Concepto de gasto, 2018).

Diferenciadas entre costo y gasto.

El costo es la erogación en que se incurre para fabricar un producto. El gasto es la erogación en que se incurre para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio.

Por ejemplo, supongamos una empresa que fabrica tornillos. Cada tornillo requerirá de cierta cantidad de hierro, así como la mano de obra para poderlo fabricar. Necesitará también cierta cantidad de energía eléctrica para operar la maquinaria que lo produce. También requerirá material para ser empacado. Hasta aquí todas las erogaciones se pueden considerar como costo. Ahora ya el tornillo está fabricado, empacado y almacenado listo para ser comercializado.

Una vez el tornillo terminado se encuentra en la bodega, toda erogación en que se incurra en adelante, se constituirá en un gasto.

Para vender esos tornillos habrá que pagar transporte, almacenamiento, teléfono, pagarle al vendedor, a la recepcionista, al gerente, al contador público y al abogado, etc. Todas esas erogaciones se consideran como gastos.

Esto, por supuesto, de una forma simplificada y elemental, ya que un costeo preciso requiere considerar muchos aspectos adicionales.

De aquí podemos advertir otra diferencia.

Los elementos que constituyen costo, generalmente están presentes en el producto terminado: en cada tornillo hay una cantidad de hierro, una cantidad de minutos de trabajo, y unos cuantos vatios de energía. Todos cuantificables e identificables.

El sueldo del vendedor, de la secretaria o del gerente no se puede identificar en el tornillo, por cuanto no están debido a que fueron posteriores a su fabricación, o estas personas no realizaron ninguna actividad que se pueda imputar de forma directa en la fabricación del tornillo.

Una diferencia más teórica nos dice que el gasto es la erogación de la que no esperamos obtener un ingreso futuro, y el costo es una erogación de la que sí se espera un ingreso futuro al vender el producto fabricado.

Lo anterior luce más sencillo cuando suponemos que de lo pagado al gerente (gasto) no hay forma de obtener un ingreso de forma directa.

En cambio, de la venta del tornillo sí se puede obtener algún ingreso (Gerencie.com, 2018).

La importancia del análisis y la estimación de costos

Las empresas se enfrentan hoy en día a mercados cada vez más globales, por lo que deben planear sus operaciones y establecer estrategias que les permitan sobrevivir. Debido al gran número de competidores que luchan por ganar una participación de mercado, el ciclo de vida de los bienes es cada vez más corto, obligando a las empresas a lanzar al mercado continuamente novedosos productos y servicios.

Para competir en este ambiente globalizado, las empresas necesitan determinar cuánto les está costando fabricar sus productos o generar sus servicios. Al mismo tiempo, necesitan establecer adecuadamente sus precios de venta, conocer qué productos o servicios les generan mayores rendimientos y requieren realizar proyecciones a futuro para ver de qué forma, las decisiones que se tomen hoy, afectarán los resultados que se obtendrán en el futuro.

Si desean lograr el éxito en los negocios, las empresas también necesitan establecer cuál será su ventaja competitiva, aquella que hará que el producto o servicio sea el preferido por los consumidores. Para ello,

resulta fundamental que tanto directivos como colaboradores se actualicen en el uso de nuevas tecnologías en sus operaciones y sean creativos en la forma en que diseñan y comercializan los productos y servicios que se brindan.

Por otro lado, las organizaciones necesitan tener información confiable y oportuna que les permita conocer y analizar los resultados obtenidos y visualizar el rumbo al que deben dirigir sus esfuerzos para el logro de sus objetivos. Para esto, necesitan apoyarse en la información que generan sus sistemas contables.

Es fundamental el poder clasificar, analizar, acumular, controlar y asignar los costos correctamente a los procesos y actividades que se llevan a cabo en las organizaciones. No se trata sólo de determinar cuánto cuesta algo, sino de una comprensión de los factores que generan costos como son el de calidad, el ciclo de vida de los productos, las innovaciones tecnológicas y los sistemas productivos, entre otros. El conocer a fondo los generadores de costos de la empresa permitirá tener un mejor control de los mismos y servirá de base para la toma de decisiones.

Las empresas deben ser eficientes en la utilización de sus recursos; no pueden simplemente limitarse a fabricar un producto o generar un

servicio, establecer un precio agregando al costo un margen de utilidad y esperar que se venda. El precio de venta lo establece el mercado, por lo que deben mantener sus costos en un nivel lo suficientemente bajo que les permita obtener un margen de utilidad. Establecer precios competitivos permitirá a la empresa sobrevivir en la economía globalizada en la que se encuentra inmersa.

Lo anterior obliga a que las empresas realicen continuamente un análisis detallado de sus operaciones. Es aquí donde la cadena de valor es utilizada para entender mejor la ventaja competitiva de la empresa. Mediante esta herramienta se conoce en qué parte se puede incrementar el valor para el cliente y en qué parte puede lograrse una reducción de costos. Asimismo, se observa la relación de la empresa con clientes, proveedores y otras empresas de la misma industria. Asimismo, con la cadena de valor se puede visualizar gráficamente cómo las actividades o procesos interactúan entre sí hasta lograr finalmente entregar al cliente un producto o servicio.

Los administradores deben revisar qué actividades se llevan a cabo y eliminar aquellas actividades que generan costo pero que no generan valor para el cliente. La meta es que la compañía encuentre formas de hacer las cosas a lo largo de su cadena de valor en mejor forma que sus

competidores, explorando así, cuál será su ventaja competitiva en el mercado.

El poder entender los factores que afectan los costos, así como su comportamiento, permite llevar a cabo una mejor estimación a futuro de los mismos, establecer prioridades y llevar conseguir una eficiente asignación y control de los recursos, evitando costos innecesarios. Esto les permitirá alcanzar las metas establecidas en su planeación estratégica (Lambretón, 2015).

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta a CORESA con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 2	tri 3	tri 4	2019 tri 1	tri 2
1	Consultoría colaborativa-Diseño sistema de evaluación del desempeño por competencias para CORESA	282.67 días	mié 18/07/18	lun 26/11/18					
2	Contacto al empresario	1 hr	mié 18/07/18	mié 18/07/18					
3	Presentación al empresario de empresa consultora	0.67 días	mié 18/07/18	mié 18/07/18					
4	Presentación del equipo	1 hr	mié 18/07/18	mié 18/07/18					
5	Negociación y firma contrato	1 hr	mié 18/07/18	mié 18/07/18					
6	Etapas 1- Diagnóstico y Diseño acción clave de éxito	131.67 días	mié 18/07/18	jue 20/09/18					
7	Realización del Diagnóstico	37.67 días	mié 18/07/18	jue 09/08/18					
8	Entrevistas al personal	4 hrs	mié 18/07/18	mié 18/07/18					
9	Entrevistas al personal	4 hrs	sáb 21/07/18	sáb 21/07/18					
10	Entrevistas al personal	4 hrs	sáb 28/07/18	sáb 28/07/18					
11	Entrevistas al personal	4 hrs	sáb 28/07/18	sáb 28/07/18					
12	Determinación de áreas de oportunidad y fortalezas	24 hrs	lun 30/07/18	mar 07/08/18					
13	Tabla de idoneidad área de oportunidad	4 hrs	mié 08/08/18	mié 08/08/18					
14	Preparar presentación	8 hrs	mié 08/08/18	jue 09/08/18					
15	Presentación a empresario de Fortalezas, Áreas de oportunidad y Selección de Acción Clave de Éxito a implementar	4 hrs	sáb 08/09/18	sáb 08/09/18					
16	Elaboración Acción Clave de Éxito	16 días	sáb 08/09/18	lun 17/09/18					
17	Recopilar información y análisis	32 hrs	sáb 08/09/18	jue 13/09/18					
18	Reuniones para revisar información	8 hrs	jue 13/09/18	vie 14/09/18					
19	Diseño y adecuación de herramienta	8 hrs	vie 14/09/18	lun 17/09/18					
20	Avance Acción Clave Éxito	5.33 días	lun 17/09/18	mié 19/09/18					
21	Reunión presentación	8 hrs	lun 17/09/18	mar 18/09/18					
22	Ajustes a la Acción clave de éxito	8 hrs	mar 18/09/18	mié 19/09/18					
23	Presentación al empresario de acción clave de éxito finalizada	3.33 días	mié 19/09/18	jue 20/09/18					
24	Planificación de la aplicación	8 hrs	mié 19/09/18	jue 20/09/18					
25	Presentación de informe y aprobación	2 hrs	jue 20/09/18	jue 20/09/18					
26	Etapas 2- Implementación y seguimiento	37.33 días	sáb 03/11/18	lun 19/11/18					
27	Evaluación del clima organizacional	8 días	sáb 03/11/18	mar 06/11/18					
28	Elaboración cuestionario web	8 hrs	sáb 03/11/18	sáb 03/11/18					

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2019				
					tri 2	tri 3	tri 4	tri 1	tri 2
29	Socialización de la herramienta con el personal	8 hrs	lun 05/11/18	lun 05/11/18			Equipo consultor, Todo el perso		
30	Elaboración y presentación del informe	8 hrs	mar 06/11/18	mar 06/11/18			Equipo consultor, Equipo empre		
31	Elaboración de estructura del perfil de puesto que incluye indicadores de desempeño	8 hrs	mié 07/11/18	mié 07/11/18			Equipo consultor, Equipo empre		
32	Evaluación de competencias	8 hrs	jue 08/11/18	jue 08/11/18			Equipo consultor, Equipo empre		
33	Elaboración de método para otorgar incentivos basado en la evaluación del desempeño	8 hrs	vie 09/11/18	vie 09/11/18			Equipo consultor, Equipo empre		
34	Otras intervenciones	5.33 días	sáb 10/11/18	lun 12/11/18					
35	Propuesta de nueva estructura organizativa	8 hrs	sáb 10/11/18	sáb 10/11/18			Equipo consultor, Equipo empre		
36	Implementación herramienta para determinar y asignar de costos por producto y por proyecto	8 hrs	lun 12/11/18	lun 12/11/18					
37	Evidencia del proceso	16 días	mar 13/11/18	lun 19/11/18					
38	Documentar	40 hrs	mar 13/11/18	sáb 17/11/18			Equipo consultor, Equipo emp		
39	Herramienta gerencial para seguimiento	8 hrs	lun 19/11/18	lun 19/11/18			Equipo consultor, Equipo emp		
40	Etapas 3 - Evaluación de resultados	16 días	mar 20/11/18	lun 26/11/18					
41	Evaluación de resultados obtenidos vrs. Antes	32 hrs	mar 20/11/18	vie 23/11/18			Equipo consultor		
42	Presentación final de consultoría	5.33 días	sáb 24/11/18	lun 26/11/18					
43	Diseñar informe final	8 hrs	sáb 24/11/18	sáb 24/11/18			Equipo consultor		
44	Planes de seguimiento	8 hrs	lun 26/11/18	lun 26/11/18			Equipo consultor, Equipo em		
45	Retirada del equipo consultor	0 hrs	lun 26/11/18	lun 26/11/18			26/11		

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 18 de julio al. 30 de noviembre 2018

3.1 Acción Clave de éxito:

Área: Recursos Humanos

Sub-área intervenida: Clima y motivación del personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- Se desconoce cuál es el clima laboral de la empresa. - De acuerdo al desempeño que muestra el personal se percibe que no están orgullosos ni identificados con la empresa. - Se carece de un método para medir la percepción de los empleados sobre la empresa. - No se realizan actividades para satisfacer las necesidades sociales de los empleados.	- Se cuenta con un método para medir el clima laboral de la empresa. - Se conoce cuál es el nivel de clima organizacional de la empresa. - Con base a información se pueden tomar acciones para mejorar el clima laboral	- Guía para evaluar el clima organizacional de CORESA. - Informe del resultado de la evaluación del clima laboral en CORESA con todas sus dimensiones.

Área: Recursos Humanos

Sub-área intervenida: Desempeño del personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- La evaluación del desempeño laboral no tiene una base objetiva. - Los incentivos económicos se proporcionan sobre los resultados de esta evaluación. - No existen indicadores de desempeño objetivos para evaluar al personal. - No se mide el nivel de cumplimiento de las funciones de los empleados (competencias)	- Se modifica la estructura que contienen las descripciones y perfiles de puestos, incluyendo en este indicador de desempeño. - Se cuenta con un método para medir las competencias del personal, tomando como marco de referencia las descripciones y perfiles de puesto.	- Nuevo modelo que contiene las descripciones y perfiles y puestos. - Indicadores definidos en los diferentes descriptivos de puestos. - Método para evaluar las competencias del personal.

Área: Recursos Humanos

Sub-área intervenida: Incentivos y beneficios del personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- Los incentivos son otorgados de manera igualitaria a los empleados, sin tener criterios relacionados al desempeño de cada empleado.	- Se cuenta con un método para determinar los incentivos vinculados en la evaluación del desempeño, que se obtiene a través de tres resultados: desempeño individual, de área y organizativo.	- Método que contiene el procedimiento a seguir para la determinación de incentivos a partir de la evaluación del desempeño.

3.2 Otras intervenciones

Área: Dirección y Liderazgo

Sub-área intervenida: Estilo directivo

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- Organigrama desactualizado y áreas operaciones dispersas.	- Nuevo organigrama general y por puestos, teniendo como principal cambio la fusión de las áreas relacionadas a la operación de la empresa.	- Organigrama general - Organigrama por puestos

Área: Finanzas

Sub-área intervenida: Administración financiera

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
- No había estandarización en la asignación de costos y gastos. - Desconocimiento del verdadero costo de productos y proyectos.	- Procedimiento para definir la asignación de costos a los productos y proyectos. - Procedimiento para la determinación del gasto administrativo y gasto operativo. - Identificación de los proyectos y vendedores por medio de código único	- Manual para la determinación y asignación de costos y gastos a los productos y proyectos. - 3 archivos Excel utilizados para: - Determinación de carga administrativa. - Determinación de carga operativa. - Asignación de costos y gastos por producto y proyecto. - Instructivo para el uso de los archivos Excel.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., fue fundada por su propietario el Ing. Arturo Ávila en el año de 1976, motivado por el deseo de ser independiente aprovechó la disposición de inversión de terceras personas, pero fue a partir del año 1980 en donde comienzan a realizar negocios muy importantes. La guerra en los 80's afectó el negocio, fue la etapa con mayor dificultad que han tenido porque no vendían equipos, por lo que se decidió no repartir utilidades durante 5 años para poder sobrevivir, inclusive en esta época se vendió materias primas para medicinas y parafina.

Debido a que no se tenía competencia CORESA cayó en una zona de confort que no les ha permitido un crecimiento acorde a las exigencias del mercado.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Áreas de fortaleza	
Área	Sub Área
Gestión de la Calidad	Calidad del Producto
Gestión de Información	Información
Estructura Organizacional	Poder de Decisión
Análisis del Entorno	Alianzas
Dirección Estratégica	Historia de la Empresa

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 5 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de mejora	
Área	Sub Área
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	Instrumentos de Gestión
Recursos Humanos	- Clima y Motivación del Personal - Desempeño del Personal
Gestión de la Calidad	- Aseguramiento de la Calidad - Control de Calidad
Finanzas	Administración Financiera

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas a los empresarios, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyan al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- **Área – Recursos Humanos, sub áreas:**
 - **Clima y Motivación del Personal**
 - **Desempeño del Personal**

Desarrollo de herramientas que sirvan de base para la implementación de un sistema de incentivos por desempeño.

El cual consistirá en la elaboración de un nuevo modelo para la descripciones y perfiles de puestos que especifiquen las competencias técnicas y sus indicadores de desempeño; la asesoría para la elaboración de indicadores de desempeño; el desarrollo del método de evaluación de las competencias; el desarrollo del método de incentivos vinculados a la evaluación del desempeño y la evaluación del clima organizacional a través de cuestionarios web.

Así mismo se realizaron otras intervenciones en las siguientes áreas:

- **Área – Dirección y Liderazgo, sub área – Estilo Directivo**

Propuesta de nueva estructura organizativa

Consistió en elaborar propuesta de organigrama general y por puestos en colaboración con el empresario y su equipo.

- **Área – Finanzas, sub área – Administración Financiera**

Implementación de herramienta para determinar y asignar costos y gastos por productos y por proyectos.

Consistió en definir cómo determinar y asignar los costos y gastos a los productos y proyectos, para ello se elaboró un manual, formatos en Excel y sus respectivos instructivos.

Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., contará con la ventaja competitiva de mantener al personal motivado e identificado con la empresa, garantizando un buen servicio a los clientes, lo que se traduce en la obtención de su preferencia y lealtad, así mismo, minimiza la ocurrencia de errores y por ende pérdidas económicas, conocidas como costos de no calidad, marcando una clara diferencia respecto a otras empresas de su rubro, lo anterior, gracias a la implementación de la acción clave de éxito seleccionada y desarrollada en el proceso de consultoría

integral colaborativa y a las acciones de seguimiento y mantenimiento recomendadas.

Finalmente, es importante que Comercio y Representaciones de seguimiento puntual a las siguientes acciones:

- Concluir la adecuación de los descriptivos de puestos, de tal forma que se alineen a los propósitos organizacionales y contribuyan a su logro.
- Basados en los resultados de las evaluaciones de clima organizacional, de desempeño y de competencias, se deberán tomar las acciones que permitan mejorarlos.
- Repetir las evaluaciones a fin de confirmar si las acciones tomadas en cada una han sido efectivas. Para realizar esta acción deberán de haber transcurrido por lo menos 6 meses.
- Dar cumplimiento a lo descrito en el manual para la determinación y asignación de costos y gastos por productos y proyectos.

Al ejecutar las acciones descritas lograría alcanzar la ventaja competitiva descrita.

Recomendaciones del Equipo Consultor

Las herramientas de evaluación de clima organizacional y evaluación de las competencias deben realizarse al menos una vez al año, para determinar que las acciones tomadas han sido eficaces

Involucrar al personal en el análisis trimestral de los resultados de la evaluación del desempeño para tomar las acciones que contribuyan a la mejora continua.

Dar seguimiento a la determinación y asignación de los costos y gastos de los productos y proyectos para que los análisis sean confiables.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Concepto.de. (2019). *Concepto de COSTO*. Recuperado de <https://concepto.de/costo/>
- Concepto.de. (2019). *Concepto de GASTO*. Recuperado de <https://concepto.de/gasto/>
- Definición.DE. (2017). *Definición de estructura organizacional*. Recuperado de [https://definicion. /de/estructura-organizacional/](https://definicion.de/estructura-organizacional/)
- Gerencie.com. (2018). *Diferencia entre el costo y gasto*. Recuperado de <https://www.gerencie.com /diferencia-entre-costo-y-gasto.html>
- Hernández, J. O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Mexico: Editorial Patria
- Laborales, C. N. (2007). *Manual de evaluación de competencia laboral*. Recuperado de <https://conocer.gob.mx/>
- Lambretón, V. (2015). *La importancia del análisis y la estimación de costos*. Recuperado de <https:// www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/03/importancia-analisis-estimacion-costos/>
- Pedrosa, S. J. (2018). *Contabilidad, Definiciones, Finanzas*. Recuperado de <https://economipedia. /com/definiciones/gasto.html>
- Pérez, O. (2015, noviembre 19). ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?. [Registro web]. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx /descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Tiposde.org. (2017). *Tipos de costos*. Recuperado de <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios /143-tipos-de-costos/>

Anexos

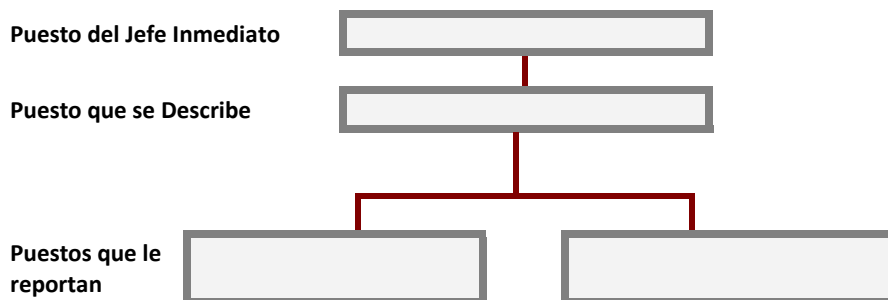
1. Formato de descriptor del puesto
2. Programa de evaluación de desempeño
3. Formato de evaluación de competencias
4. Informe de evaluación de competencias
5. Método de incentivos vinculados a la evaluación de desempeño
6. Cuestionario de evaluación de ambiente laboral
7. Informe de resultados de clima organizacional de Comercio y Representaciones S.A de C.V.
8. Manual de asignación de costos y gastos a los productos y proyectos
9. Instructivo de cálculo de carga administrativa
10. Instructivo para asignación de costos y gastos por productos y proyectos.

VERSION: 001	DESCRIPTOR DEL PUESTO	
Fecha de emisión: Fecha de modificación:		

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	
Reporta a:	
Puestos que le reportan:	
Departamento / Sección:	
Ubicación:	

ORGANIGRAMA DEL PUESTO



2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

2. Objetivo del puesto:

[illegible]

3.Funciones y responsabilidades:

[illegible]

VERSION: 001	DESCRIPTOR DEL PUESTO	
Fecha de emisión:		
Fecha de modificación:		

4. Indicadores de desempeño:

Indicador:	Forma de cálculo:
	Meta:
	Periodicidad de medición:

Indicador:	Forma de cálculo:
	Meta:
	Periodicidad de medición:

Indicador:	Forma de cálculo:
	Meta:
	Periodicidad de medición:

Indicador:	Forma de cálculo:
	Meta:
	Periodicidad de medición:

Indicador:	Forma de cálculo:
	Meta:
	Periodicidad de medición:

5. Relaciones Internas:

--

6. Relaciones externas:

--

VERSION: 001	DESCRIPTOR DEL PUESTO	
Fecha de emisión:		
Fecha de modificación:		

7. PERFIL DEL PUESTO

Educación (Nivel educativo)
Competencias (Aspectos conductuales y técnicos)
Experiencia

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES PARA ESTABLECIMIENTO Y EVALUACION DE INDICADORES CORESA

Nota: Cada responsable de area debera velar por el cumplimiento de las fechas establecidas en el presente cronograma

[illegible]

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.
Anexo 3: Formato de evaluación de competencias

Fecha: / /	EVALUACION DE COMPETENCIAS	
---------------------	---------------------------------------	---

NOMBRE DEL PUESTO A EVALUAR

[illegible]



INFORME DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Elaborado por:



Diciembre de 2018

Informe de Evaluación de competencias

Aplicación de acción clave de éxito

Introducción

La evaluación de competencias es el proceso por medio del cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por los empleados y estas se comparan con las que se encuentran definidas en los perfiles de puestos, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste a los mismos. Las competencias deberían ser evaluadas antes de incorporar un nuevo empleado a la organización durante el proceso de selección, pero, además, la evaluación de competencias debe estar presente a lo largo de la vida laboral de los empleados, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

Existen muchos métodos para realizar la evaluación de competencias en las organizaciones, en CORESA se definió utilizar listas de chequeo para tal fin, tomando como base las funciones establecidas en los perfiles de puestos. En el presente documento se describe paso a paso el método utilizado y los resultados del muestreo realizado.

Actividades desarrolladas

1. Se tomó una muestra de los perfiles con que actualmente cuenta CORESA, considerando aquellos que son críticos en la operación de la organización.
2. En común acuerdo con CORESA se determinó los perfiles a evaluar:
 - a. Asistente Contable 1
 - b. Ejecutivo de Ventas
 - c. Ingeniero o Técnico de Servicio Técnico
3. Se elaboró una lista de chequeo por cada perfil de puesto seleccionado, tomando como criterio de desempeño las funciones establecidas en estos.
4. Se realizó entrevista con personal elegido al azar que ostenta estos puestos, utilizando para ello las listas de chequeo.

La entrevista consistió en preguntar si cada una de las funciones establecidas en los perfiles del puesto son realizadas, cuyas respuestas fueron sustentadas con evidencia documental o digital de acuerdo a cada función.

Resultado de la Evaluación de Competencias

Asistente Contable 1

Empleado entrevistado: Alberto Meléndez

Funciones		
Establecidas	Realizadas	Cumplimiento
12	12	100%

Comentarios: Muestra amplio dominio de las funciones que realiza y cuenta con el respaldo suficiente que demuestra el cumplimiento.

Ejecutivo de Ventas

Empleado entrevistado: William Pérez

Funciones		
Establecidas	Realizadas	Cumplimiento
9	9	100%

Comentarios: Además del dominio en sus funciones, demuestra mucha experiencia.

 Ingeniero o Técnico de Servicio Técnico

Empleado entrevistado: Carlos Córdoba

Funciones		
Establecidas	Realizadas	Cumplimiento
10	4	40%

Comentarios: Como puede observarse solamente se está cumpliendo 4 funciones de 10 establecidas en el perfil del puesto y existe otra función que la realiza parcialmente.

Recomendaciones:

- CORESA debe completar este ejercicio con todo el personal, a partir de los resultados deben tomarse las acciones necesarias para que los empleados cumplan con las funciones establecidas, entre las acciones a tomar podrían encontrarse con la necesidad de realizar ajustes a las funciones, inclusive crear nuevos perfiles para nuevos puestos, tal es el caso del puesto denominado “ Ingeniero o Técnico de Servicio Técnico”.
- El título de los nombres de los puestos de trabajo no debe mencionar el la profesión, tal es el caso citado en el párrafo anterior.
- Este ejercicio debe realizarse al menos una vez al año con el fin de determinar que las competencias se mantienen o cuando se realicen ajustes a las funciones del puesto.

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 5: Método de incentivos vinculados a la evaluación de desempeño



Método de incentivos vinculados a la evaluación de desempeño

NOVIEMBRE 2018

EQUIPO CONSULTOR UTEC- ALTERNA CONSULTING

Contenido

1. Descripción	3
2. Incentivos de la empresa a los colaboradores	4

Objetivo

Establecer la metodología para asignar incentivos con base en los resultados de la evaluación del desempeño.

1. Descripción

El nivel de desempeño de la organización, se obtiene a través de los resultados de la evaluación del desempeño individual, del área y de la empresa, utilizando la siguiente tabla:

Evaluación	Ponderación asignada
Individual	50%
Área	30%
Empresa	20%
Total	100%

El resultado de cada una de las evaluaciones se multiplicará por la ponderación asignada, siendo la sumatoria de estos el nivel del desempeño que se tomará en cuenta para la asignación de incentivos.

Criterios para asignar incentivos

Para determinar el incentivo de los colaboradores se utilizará la siguiente escala:

Nivel desempeño	Desde	Hasta
Optimo	90%	100%
Muy bueno	80%	89%
Bueno	70%	79%
Regular	51%	69%
Deficiente	1%	50%

2. Incentivos de la empresa a los colaboradores

Primer semestre

Nivel desempeño	Desde	Hasta	Incentivos
Optimo	90%	100%	2 días libres
Muy bueno	80%	89%	1 día libre
Bueno	70%	79%	Medio día
Regular	51%	69%	No aplica
Deficiente	1%	50%	No aplica

Segundo semestre

Nivel desempeño	Desde	Hasta	Incentivos
Optimo	90%	100%	100% sueldo base
Muy bueno	80%	89%	75% sueldo base
Bueno	70%	79%	50% sueldo base
Regular	51%	69%	25% sueldo base
Deficiente	1%	50%	No aplica

Nota: Si el resultado de la evaluación individual es igual o mayor al 80% se debe mantener el incentivo al colaborador y se deberán analizar los indicadores establecidos, de tal manera que estos si estén alineados con los propósitos organizacionales.

Ejemplo:

Incentivo primer semestre

	50%	30%	20%	100%			
Sueldo base	Evaluación individual	Evaluación Área	Evaluación Empresa	Total evaluación	Nivel de desempeño	Incentivo	
350.00	79%	85%	40%	73.00%	Bueno	Medio día	
500.00	90%	90%	80%	90.00%	Óptimo	2 días libres	
500.00	40%	50%	60%	47.00%	Deficiente	No aplica	
2,500.00	60%	100%	100%	80.00%	Muy bueno	1 día libre	

Incentivo segundo semestre

	50%	30%	20%	100%			Incentivo	
Sueldo base	Evaluación individual	Evaluación Área	Evaluación Empresa	Total evaluación	Nivel de desempeño	% sobre sueldo	Valor \$	
350.00	90%	85%	40%	90.00%	Óptimo	100%	350.00	
500.00	80%	40%	40%	80.00%	Muy bueno	75%	375.00	
300.00	40%	50%	60%	47.00%	Deficiente	0%	0.00	
2,500.00	60%	100%	100%	80.00%	Muy bueno	75%	1875.00	

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 6: Cuestionario de ambiente laboral

CUESTIONARIO DE AMBIENTE LABORAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, **no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y encierra en un círculo la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es la siguiente:

- 4 Totalmente de acuerdo
- 3 Medianamente de acuerdo
- 2 Algo en desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo
- NA No aplica

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 6: Cuestionario de ambiente laboral

SOBRE MI TRABAJO

No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?	4	3	2	1	NA
2	¿Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?	4	3	2	1	NA
3	¿Me gusta mi trabajo?	4	3	2	1	NA
4	¿Tengo las competencias que el puesto requiere?	4	3	2	1	NA
5	¿Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados?	4	3	2	1	NA
6	¿Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo?	4	3	2	1	NA
7	¿Dadas mis funciones, es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo?	4	3	2	1	NA
8	¿Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración?	4	3	2	1	NA
9	¿Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?	4	3	2	1	NA

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información?	4	3	2	1	NA
2	¿Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo?	4	3	2	1	NA
3	¿Las bases de datos existentes de clientes en mi departamento, facilitan el trabajo?	4	3	2	1	NA
4	¿Es adecuada la ventilación e iluminación en mi área de trabajo?	4	3	2	1	NA
5	¿Las herramientas de trabajo funcionan adecuadamente (Computadora, impresora, fotocopidora y escáner)	4	3	2	1	NA
6	¿Es importante que no se fume en el área de trabajo?	4	3	2	1	NA

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 6: Cuestionario de ambiente laboral

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre mi equipo de trabajo?	4	3	2	1	NA
2	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?	4	3	2	1	NA
3	¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de área?	4	3	2	1	NA
4	¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de otras áreas?	4	3	2	1	NA
5	¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?	4	3	2	1	NA
6	¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo entre compañeros?	4	3	2	1	NA
7	¿Recibo la información que requiero para mi trabajo?	4	3	2	1	NA
8	¿Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?	4	3	2	1	NA
9	¿Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente?	4	3	2	1	NA
10	¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?	4	3	2	1	NA
11	¿Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes?	4	3	2	1	NA
12	¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?	4	3	2	1	NA

SOBRE LIDERAZGO

No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿Se siente usted en confianza para proponer mejoras sin que su jefe se lo pida?	4	3	2	1	NA
2	¿Su jefe le ha pedido ideas para mejorar el trabajo?	4	3	2	1	NA
3	¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?	4	3	2	1	NA
4	¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?	4	3	2	1	NA
5	¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?	4	3	2	1	NA
6	¿Siento confianza con mi jefe?	4	3	2	1	NA

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 6: Cuestionario de ambiente laboral

7	¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?	4	3	2	1	NA
8	¿Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área?	4	3	2	1	NA
9	¿Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño?	4	3	2	1	NA
10	¿Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño?	4	3	2	1	NA
11	¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos?	4	3	2	1	NA
12	¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar?	4	3	2	1	NA
13	¿La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna?	4	3	2	1	NA
14	¿El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de mi persona?	4	3	2	1	NA
15	¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseados?	4	3	2	1	NA
16	¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?	4	3	2	1	NA

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

o.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa?	4	3	2	1	NA
2	¿Me siento orgulloso de pertenecer a CORESA?	4	3	2	1	NA
3	¿Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos?	4	3	2	1	NA
4	¿Los ascensos se dan a quien se las merece?	4	3	2	1	NA
5	¿Cuándo hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?	4	3	2	1	NA
6	¿No me iría de mi empresa, aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?	4	3	2	1	NA
7	¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?	4	3	2	1	NA
8	¿Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable?	4	3	2	1	NA
9	¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período?	4	3	2	1	NA
10	¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?	4	3	2	1	NA

COMERCIO Y REPRESENTACIONES, S.A DE C.V.

Anexo 6: Cuestionario de ambiente laboral

11	¿Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización?	4	3	2	1	NA
12	¿Existe reconocimiento de parte de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?	4	3	2	1	NA

EN GENERAL

No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Medianamente De acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente desacuerdo	No aplica
1	¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?	4	3	2	1	NA
2	¿Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar?					
3	¿Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización?					

Preguntas abiertas

Pregunta	Respuesta / comentario
Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?	
¿Algún otro comentario que quisiera compartir?	

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

INFORME DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE CORESA, DE C.V.

EQUIPO CONSULTOR UTEC- ALTERNA CONSULTING
NOVIEMBRE 2018

Contenido

1. Introducción	2
2. Objetivos del estudio.....	2
2.1. Objetivo general.....	2
2.2. Objetivos específicos	2
3. Antecedentes	3
4. Metodología aplicada.....	3
4.1. Dimensiones del análisis.....	3
4.2. La encuesta y su instrumento.....	4
4.3. Descripción general del instrumento	4
4.4. Escalas y tablas de interpretación	4
5. Resultados de acuerdo a puntuación	5
5.1. Resultado global del clima organizacional.....	5
5.2. Resultado por dimensión del clima organizacional	5
6. Resultados de acuerdo a detalle de escala de Likert.....	8
6.1. Detalle por dimensión del clima organizacional	8
6.2. Detalle por pregunta del clima organizacional	11
7. Recomendaciones sobre la dimensión con menor calificación	44



1. Introducción

El clima organizacional no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual está determinado por la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

La satisfacción laboral debe ser constantemente analizada, puesto que esta influye directamente en el compromiso con el trabajo y la organización que cada colaborador desarrolle y de esto depende en gran medida el éxito de la organización.

En el presente informe se muestran gráficamente las opiniones vertidas por el personal de CORESA con la intención que estas sirvan de insumo para que las áreas correspondientes puedan tomar acciones.

2. Objetivos del estudio

2.1. Objetivo general

- Identificar el sentir del personal de CORESA en relación a las condiciones del Clima Organizacional en las áreas relacionadas a su trabajo

2.2. Objetivos específicos

- Mostrar los puntajes extremos de los criterios evaluados, positivos y negativos, a fin de identificar fortalezas y los factores de motivación y satisfacción del personal.
- Identificar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en CORESA
- Revelar las áreas de oportunidad del Clima Organizacional.
-



3. Antecedentes

La encuesta para el presente estudio de clima organizacional se realizó en el mes de noviembre de 2018. El universo de la evaluación fue conformado por un total de 26 colaboradores. La muestra comprendió las respuestas de 20 colaboradores encuestados, las cuales estuvieron disponibles al momento de extraer los datos del cuestionario.

Debido a lo anterior, la cobertura fue del 77%, que es considerada una cantidad representativa que denota el grado de confianza en los resultados obtenidos.

AREA	ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS RECIBIDAS	% DE PARTICIPACION
Administración	4	2	50%
Ventas	8	7	88%
Servicio Técnico	8	7	88%
Contabilidad	6	4	67%
Total	26	20	77%

De acuerdo a la tabla anterior, es evidente que el área con más baja participación es administración por lo que se recomienda comentar esto con el responsable del área para tratar de identificar la razón, de tal forma, que puedan evaluar si estas causas pueden ser tomadas como un insumo adicional al análisis interno.

4. Metodología aplicada

4.1. Dimensiones del análisis.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características o variables que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.



Para el presente estudio se han considerado las siguientes dimensiones de aplicación general:



MI TRABAJO

LAS CONDICIONES DE MI TRABAJO

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

LIDERAZGO

LA ORGANIZACIÓN

EN GENERAL

4.2. La encuesta y su instrumento

La técnica que se utilizó fue la encuesta, como instrumento se elaboró un cuestionario, con el objetivo detectar aquellos problemas, carencias y áreas de riesgo o mejora en la institución, lo cual constituye un insumo importante para mejorar el clima laboral.

4.3. Descripción general del instrumento

El cuestionario procuró el anonimato de los colaboradores.

Para la evaluación se utilizó la escala de Likert, que es la de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en las ciencias sociales.

Al responder a una pregunta del cuestionario, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo.

4.4. Escalas y tablas de interpretación

Escala Likert		Valor
De 9 - 10	Excelente	Totalmente de acuerdo
De 7.5 - 8.9	Bueno	Medianamente de acuerdo
De 6 - 7.4	Necesita mejora	Algo en desacuerdo
De 2.5 - 5.9	Deficiente	Totalmente en desacuerdo



5. Resultados de acuerdo a puntuación.

5.1. Resultado global del clima organizacional

El puntaje obtenido como resultado de la medición del Clima Organizacional en CORESA es de **75%**, dicho resultado se ubica en el tramo calificado como **BUENO**.

Puntuación General

Preguntas

58

Área	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	4060	3030	75%
Administración	1160	817.5	70%
Contabilidad	2320	1712.5	74%
Servicios	4060	3150	78%
Total	11600	8710	75%

5.2. Resultado por dimensión del clima organizacional

Dimensión 1

SOBRE MI TRABAJO

Preguntas

9

preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	630	485	77%
Administración	180	150	83%
Contabilidad	360	307.5	85%
Servicios	630	517.5	82%
Total	1800	1460	81%



Dimensión 2

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Preguntas

6

preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	420	320	76%
Administración	120	92.5	77%
Contabilidad	240	192.5	80%
Servicios	420	315	75%
Total	1200	920	77%

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

Dimensión 3

Preguntas

12

preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	840	635	76%
Administración	240	177.5	74%
Contabilidad	480	362.5	76%
Servicios	840	677.5	81%
Total	2400	1852.5	77%

Dimensión 4

SOBRE LIDERAZGO

Preguntas

16

preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	1120	880	79%
Administración	320	205	64%
Contabilidad	640	417.5	65%
Servicios	1120	912.5	81%
Total	3200	2415	75%

**Dimensión 5****SOBRE LA ORGANIZACIÓN****Preguntas****12**

preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	840	540	64%
Administración	240	145	60%
Contabilidad	480	335	70%
Servicios	840	560	67%
Total	2400	1580	66%

Dimensión 6**EN GENERAL****Preguntas****3**

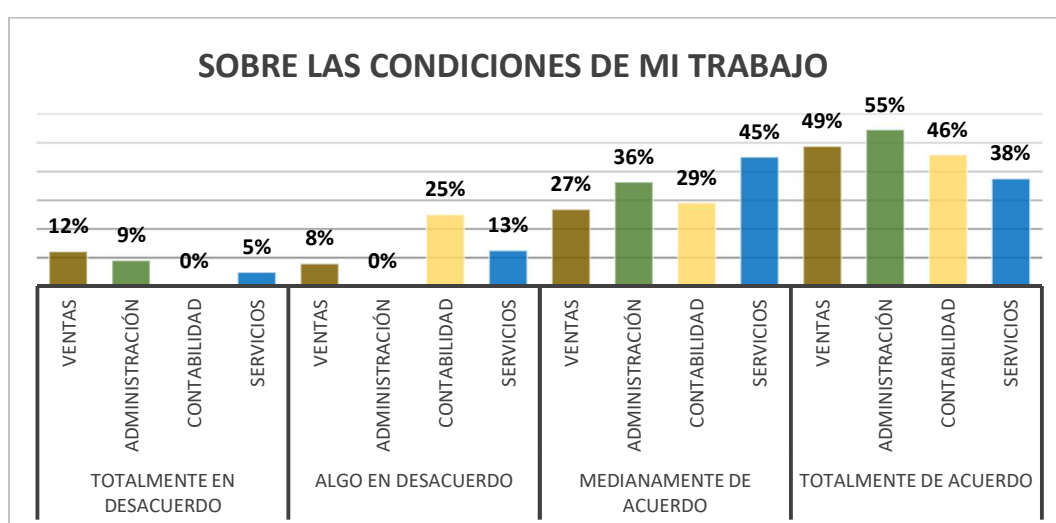
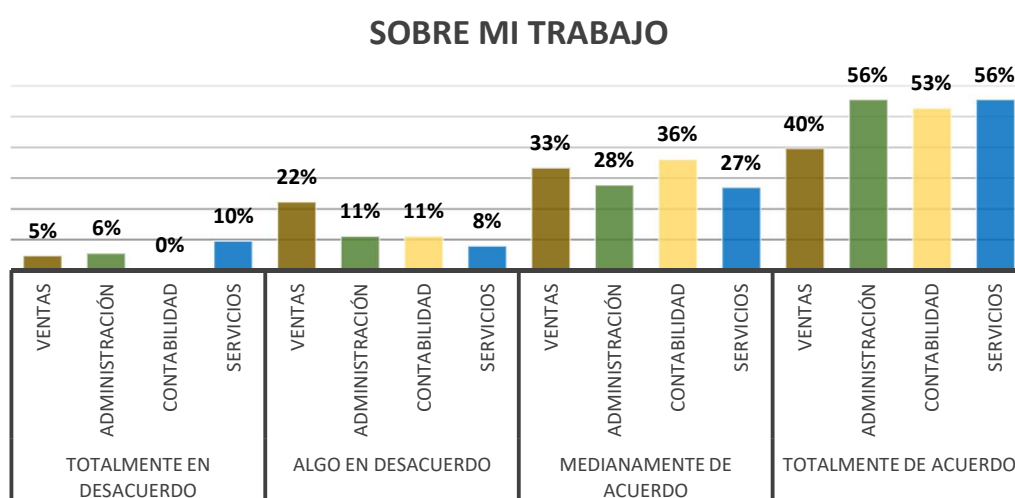
preguntas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	%
Ventas	210	170	81%
Administración	60	47.5	79%
Contabilidad	120	97.5	81%
Servicios	210	167.5	80%
Total	600	482.5	80%



6. Resultados de acuerdo a detalle de escala de Likert

A continuación, se muestran gráficamente los resultados obtenidos según la respuesta textual que seleccionaron los colaboradores.

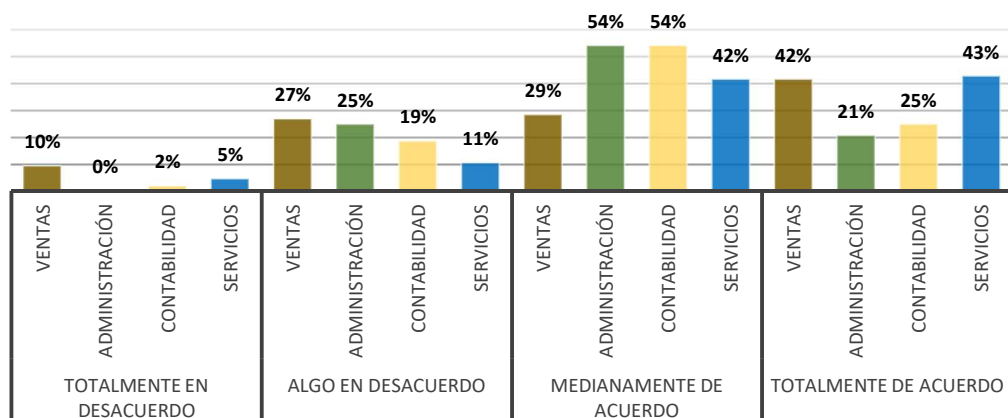
6.1. Detalle por dimensión del clima organizacional



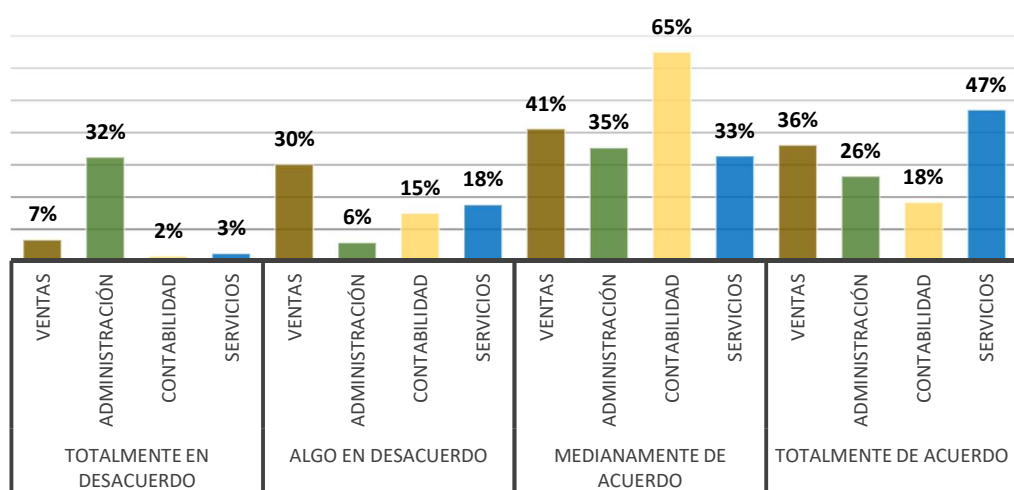
La información contenida en este documento es propiedad confidencial de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., y es sujeta a términos de confidencialidad.

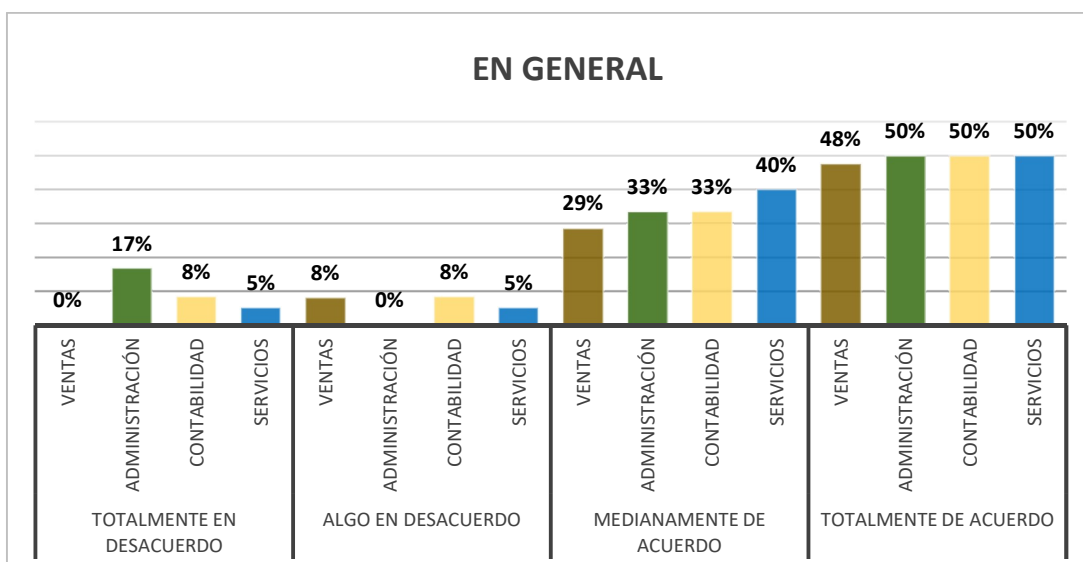
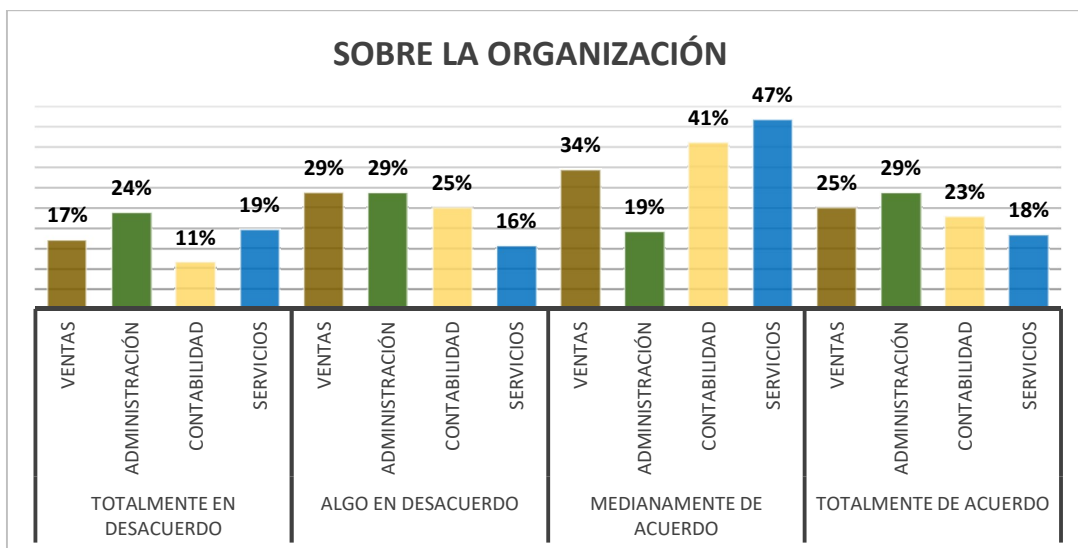


SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO



SOBRE LIDERAZGO



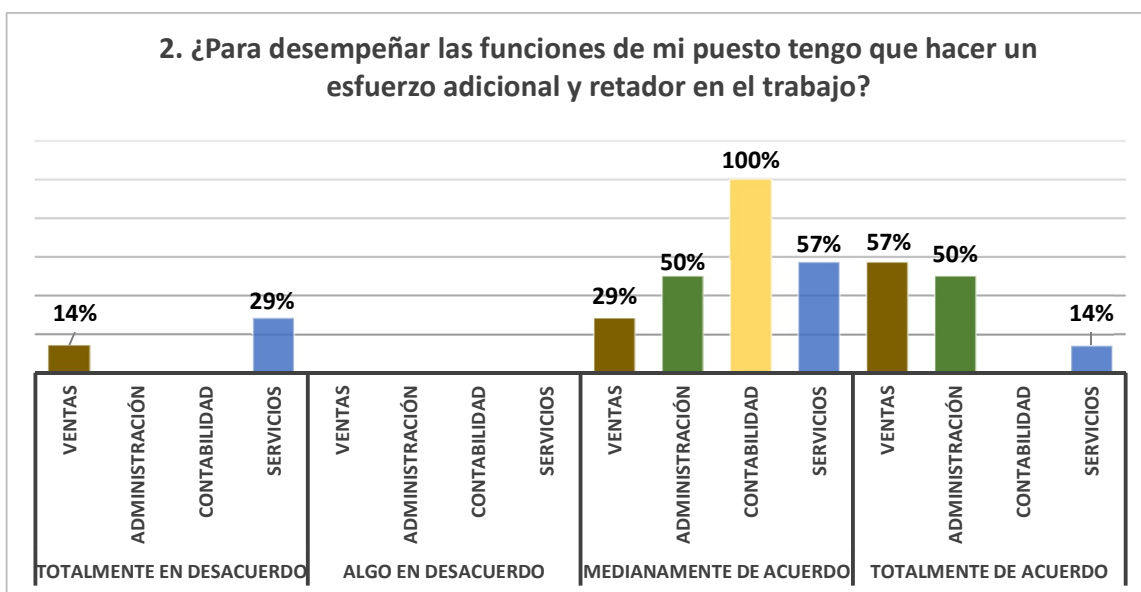
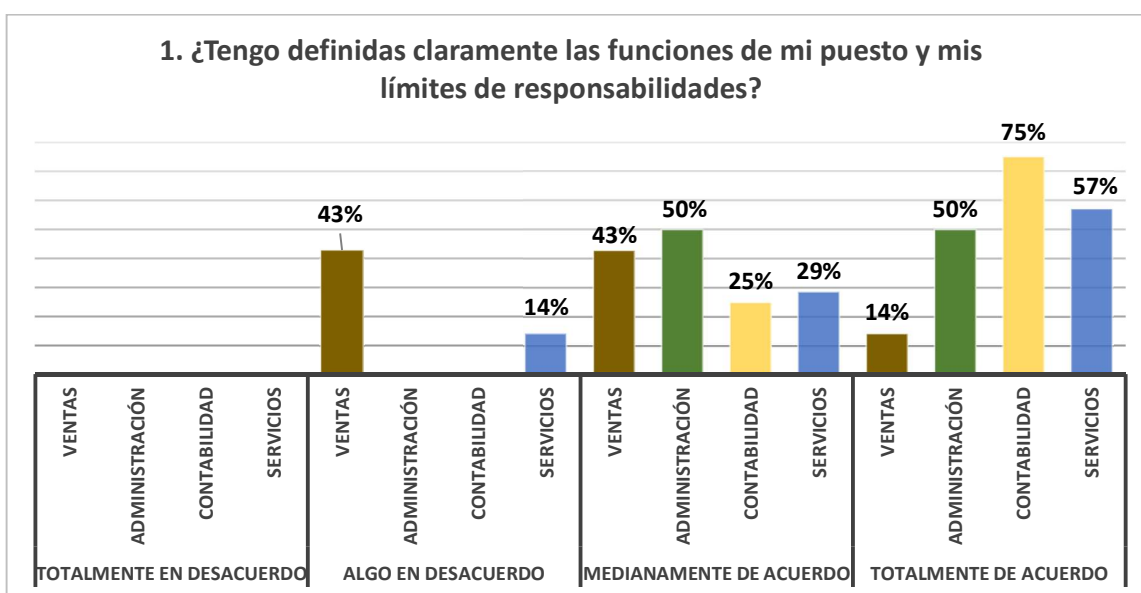


La información contenida en este documento es propiedad confidencial de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., y es sujeta a términos de confidencialidad.

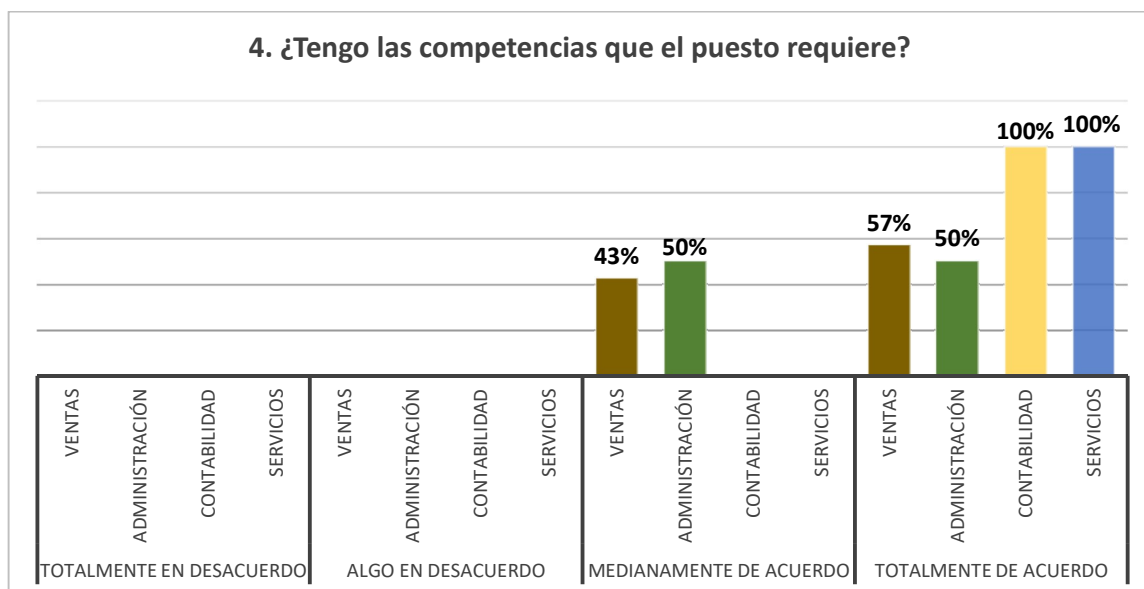
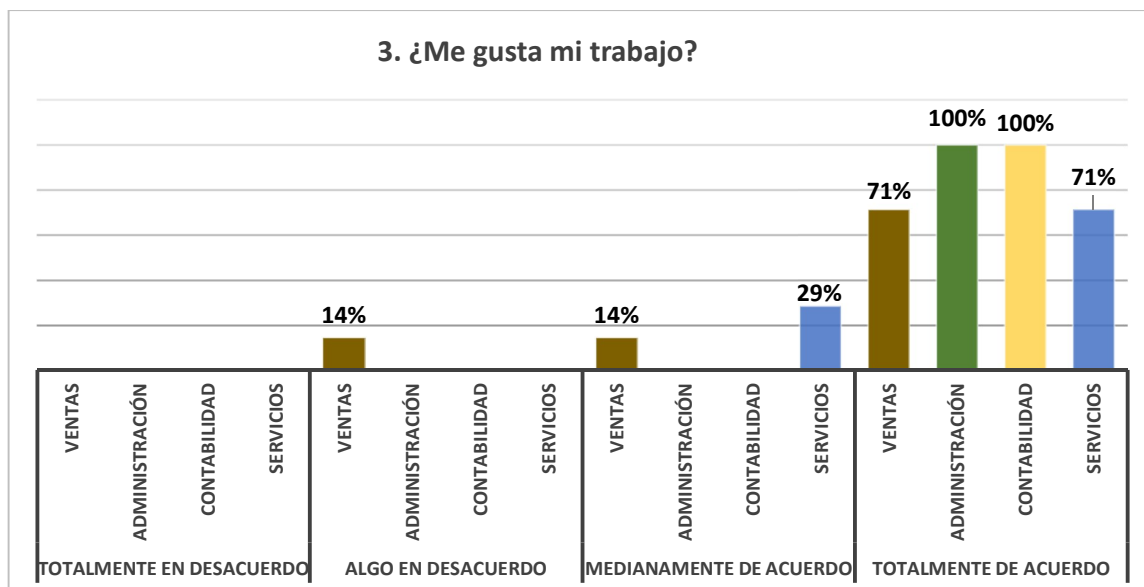
6.2. Detalle por pregunta del clima organizacional

Dimensión 1

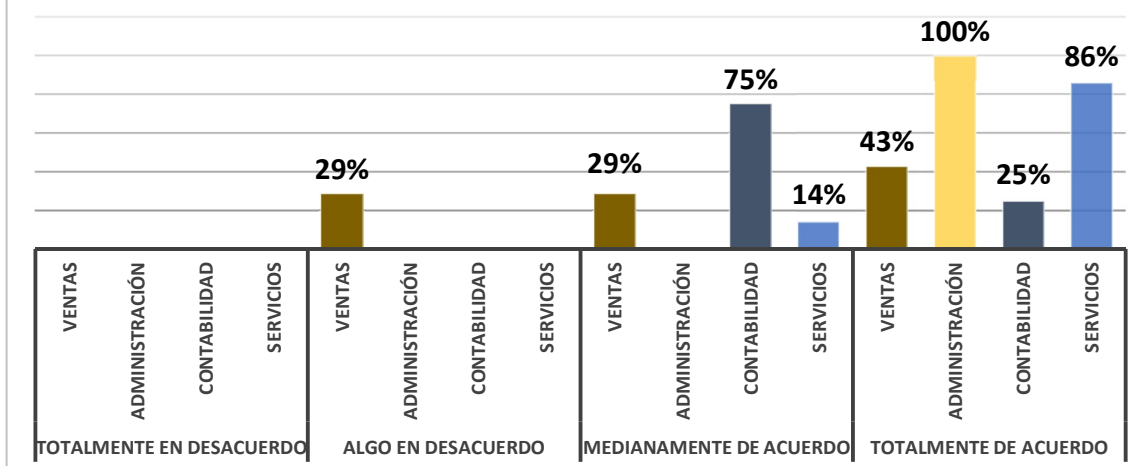
SOBRE MI TRABAJO



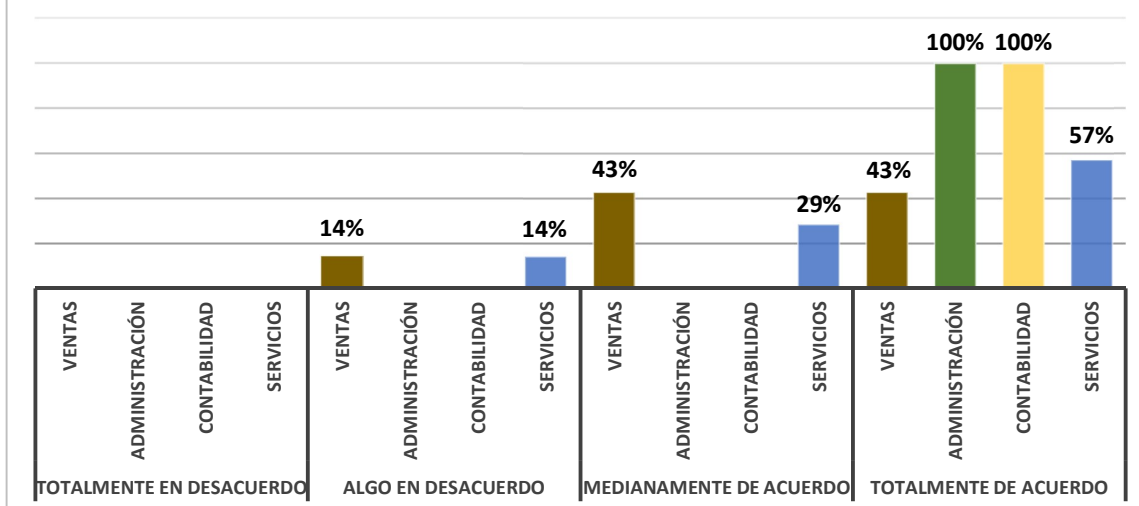
La información contenida en este documento es propiedad confidencial de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., y es sujeta a términos de confidencialidad.

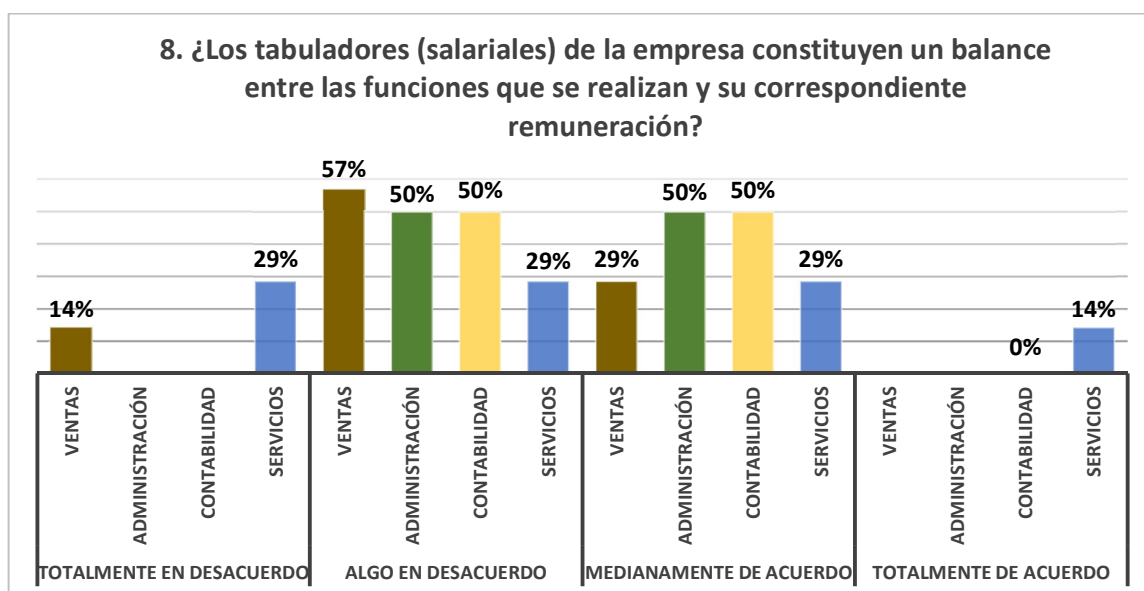
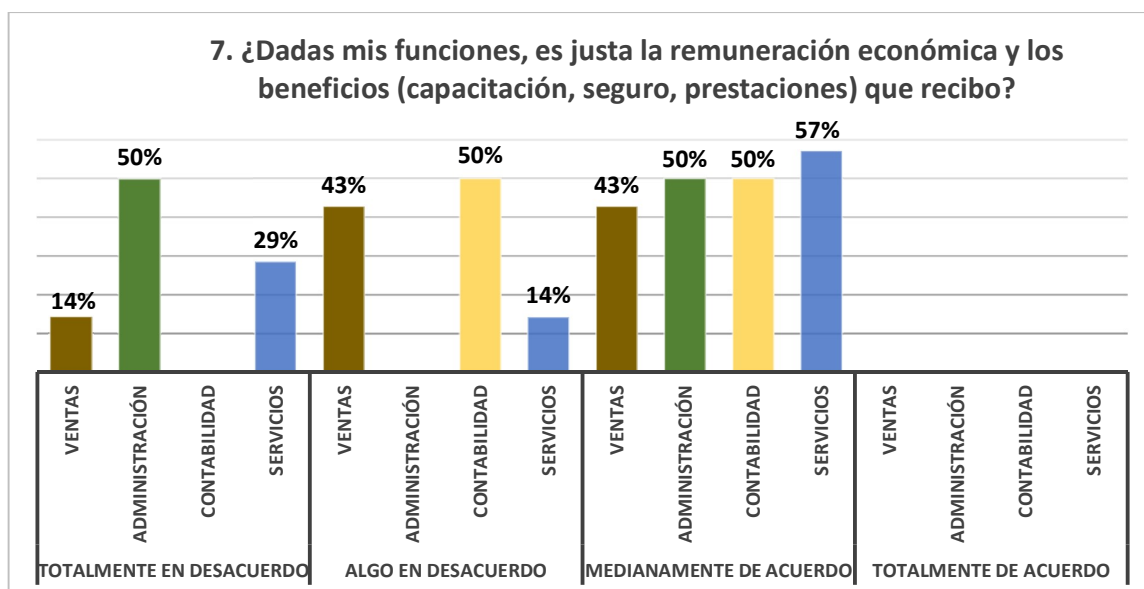


5. ¿Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados?

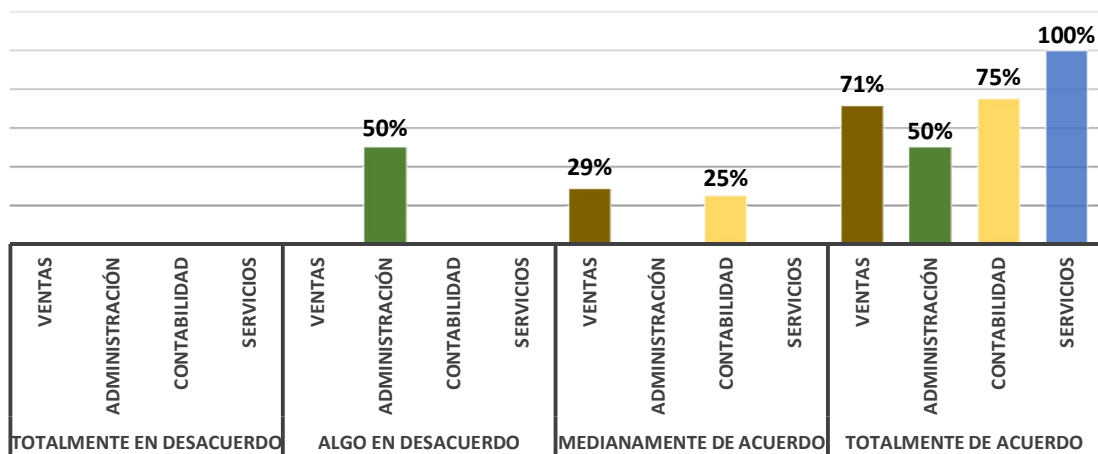


6. ¿Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo?





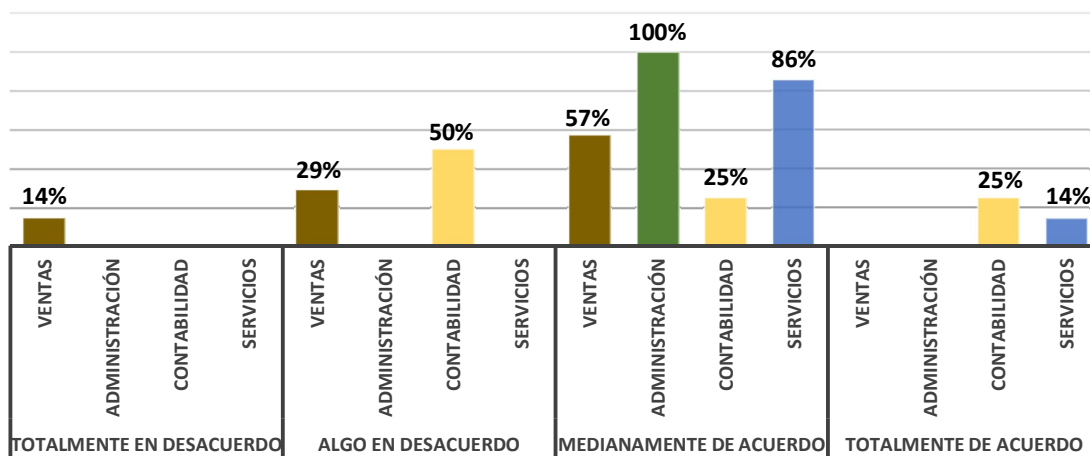
9. ¿Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?



Dimensión 2

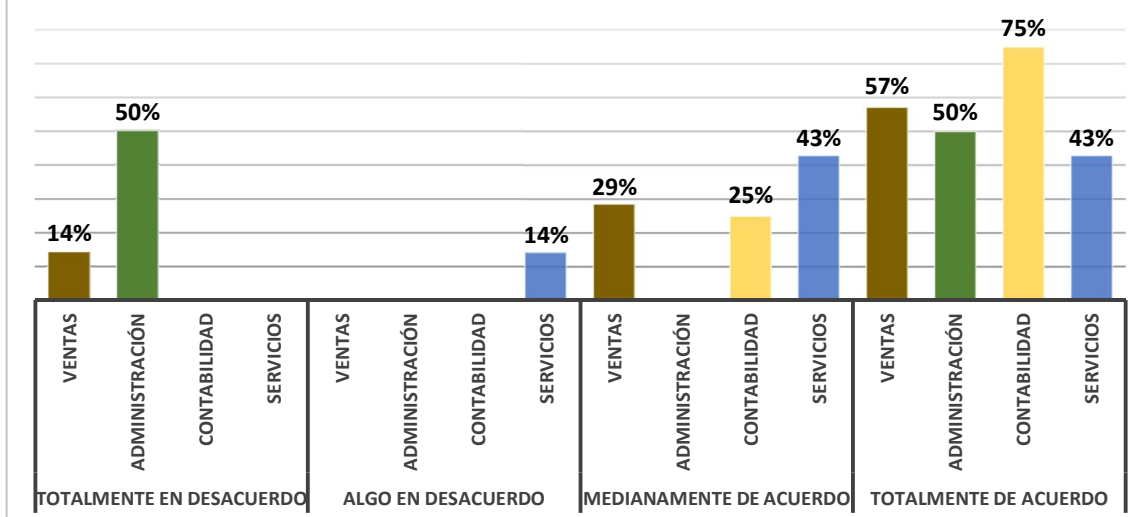
SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

10. ¿La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información?

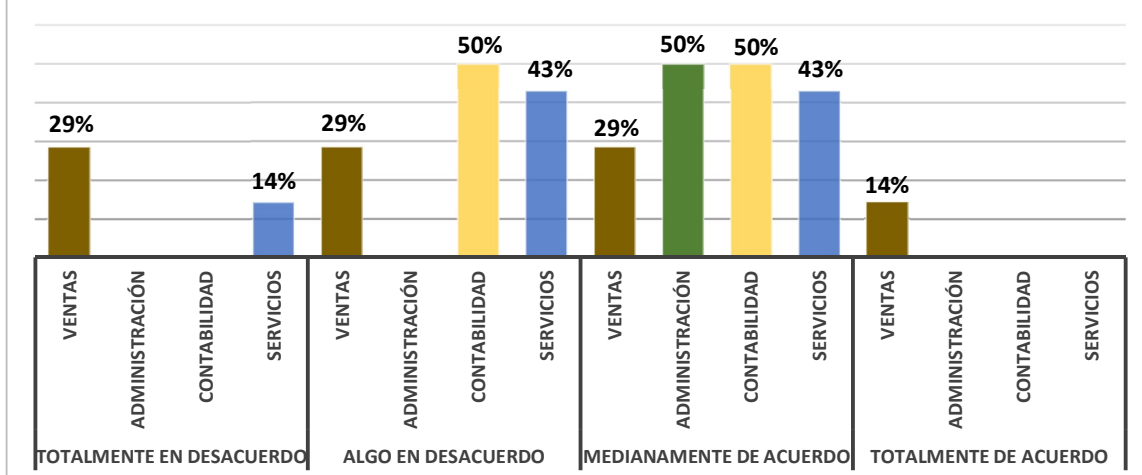


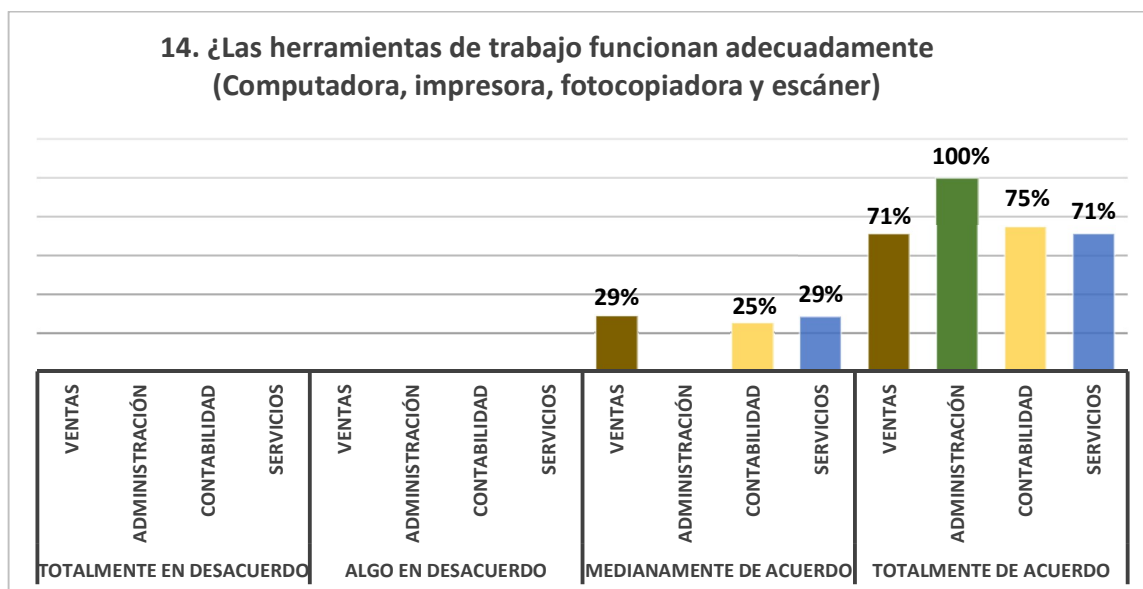
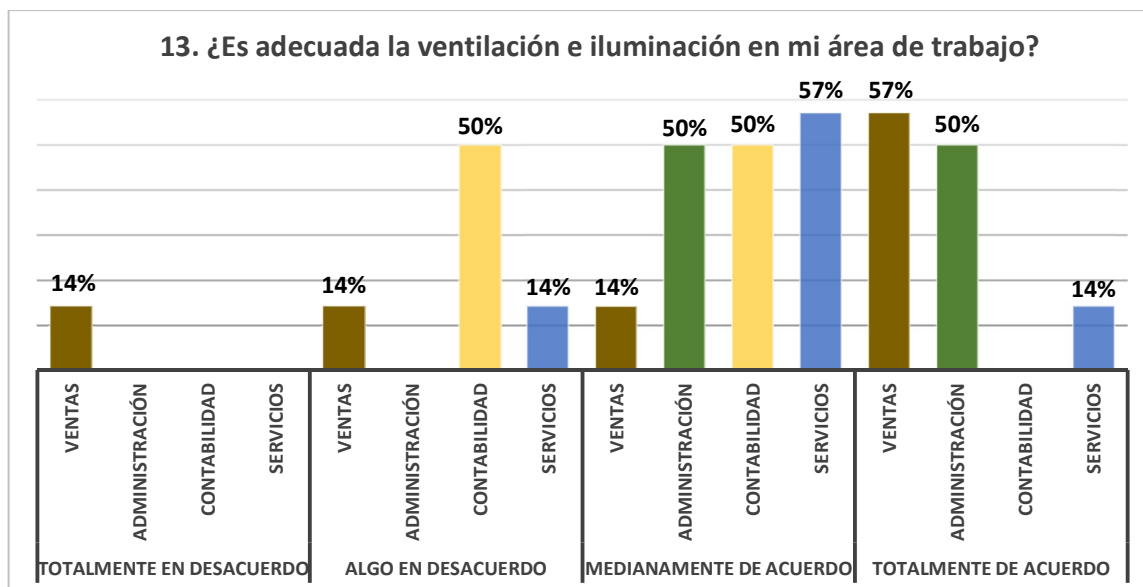


11. ¿Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo?

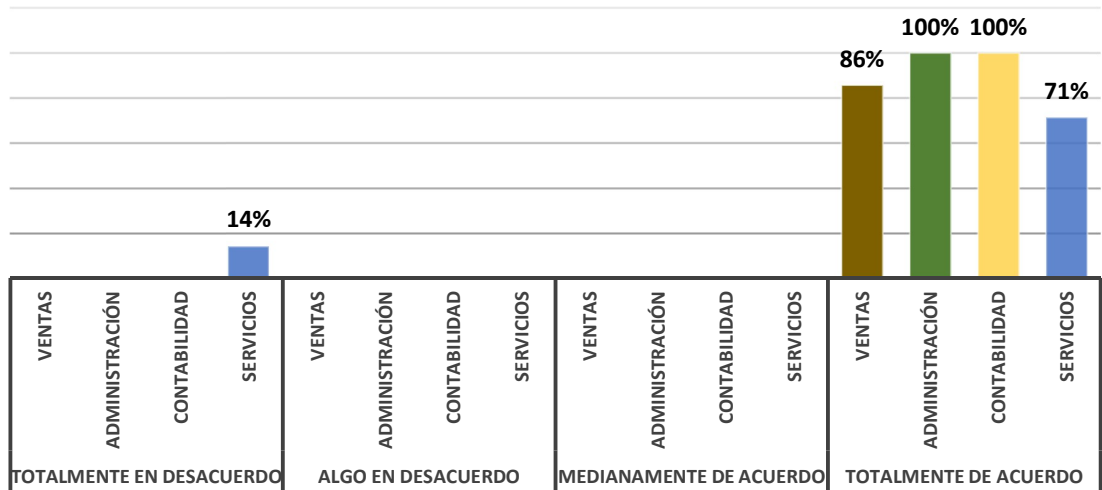


12. ¿Las bases de datos existentes de clientes en mi departamento, facilitan el trabajo?





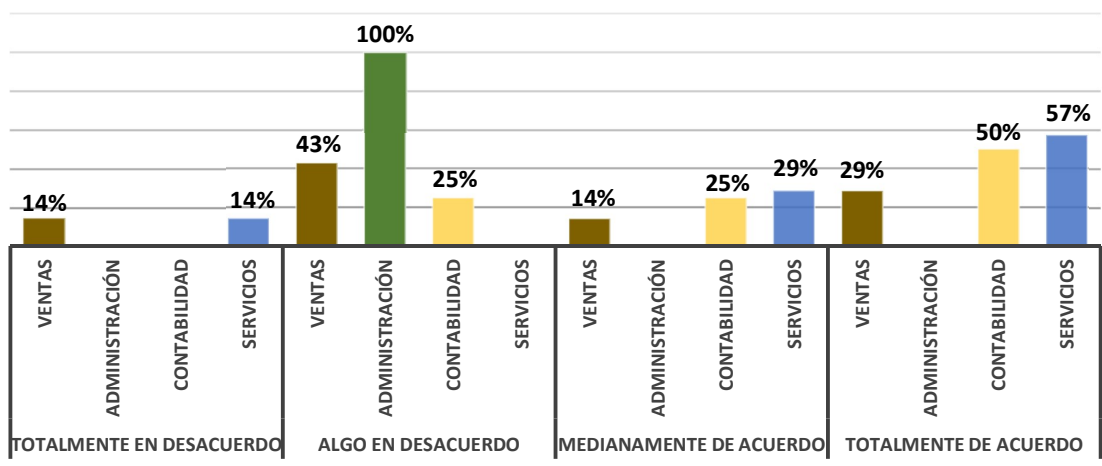
15. ¿Es importante que no se fume en el área de trabajo?



Dimensión 3

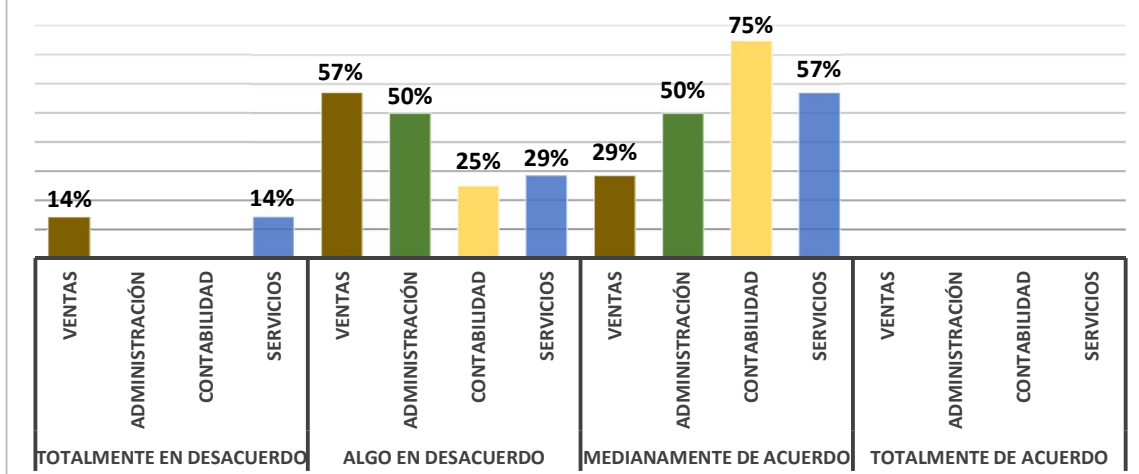
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

16. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre mi equipo de trabajo?

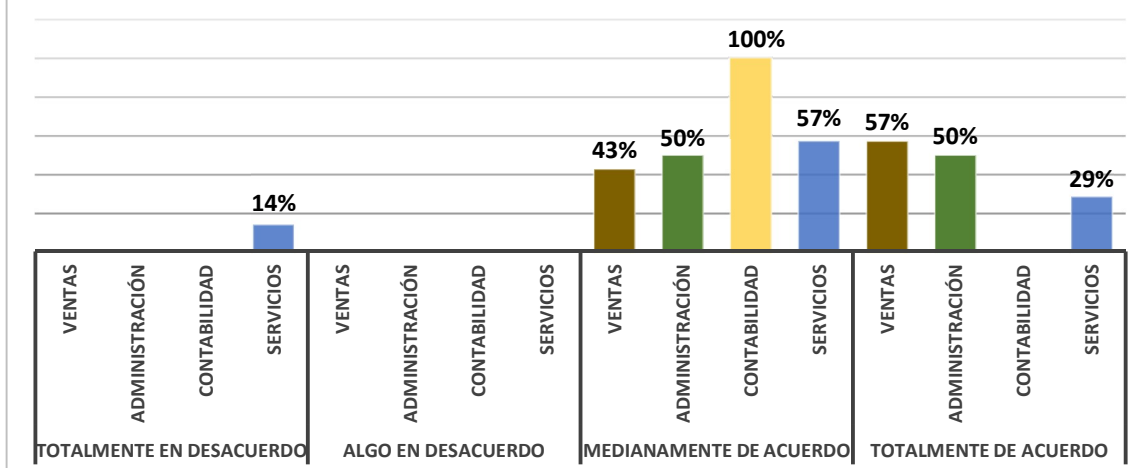




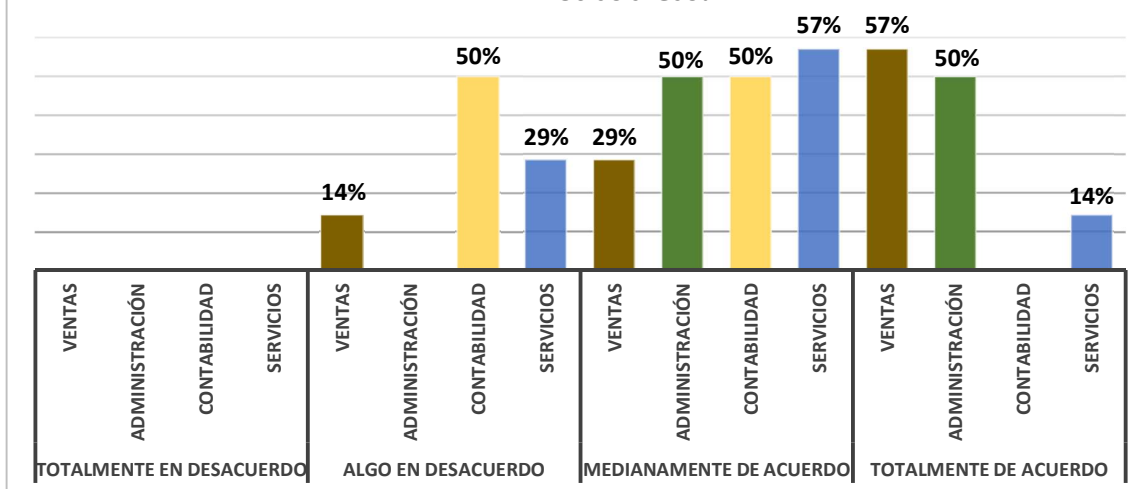
17. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?



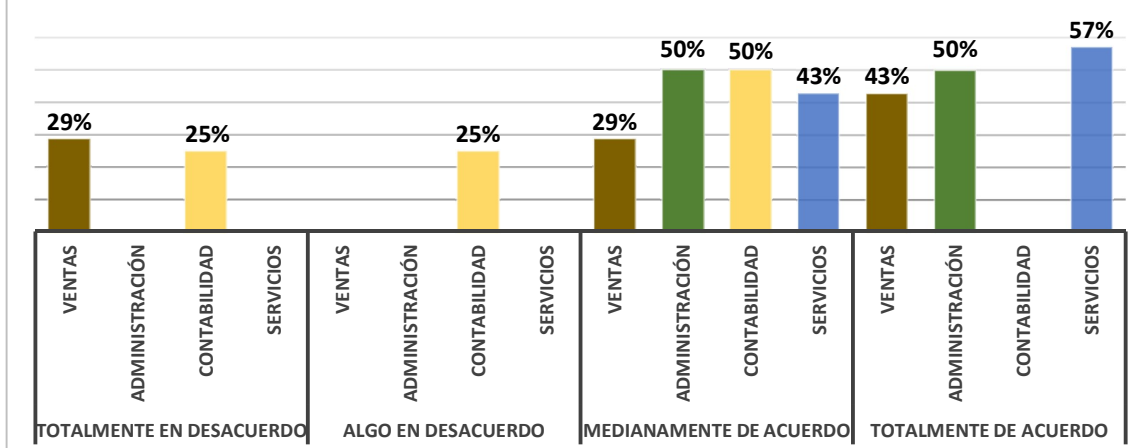
18. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de área?

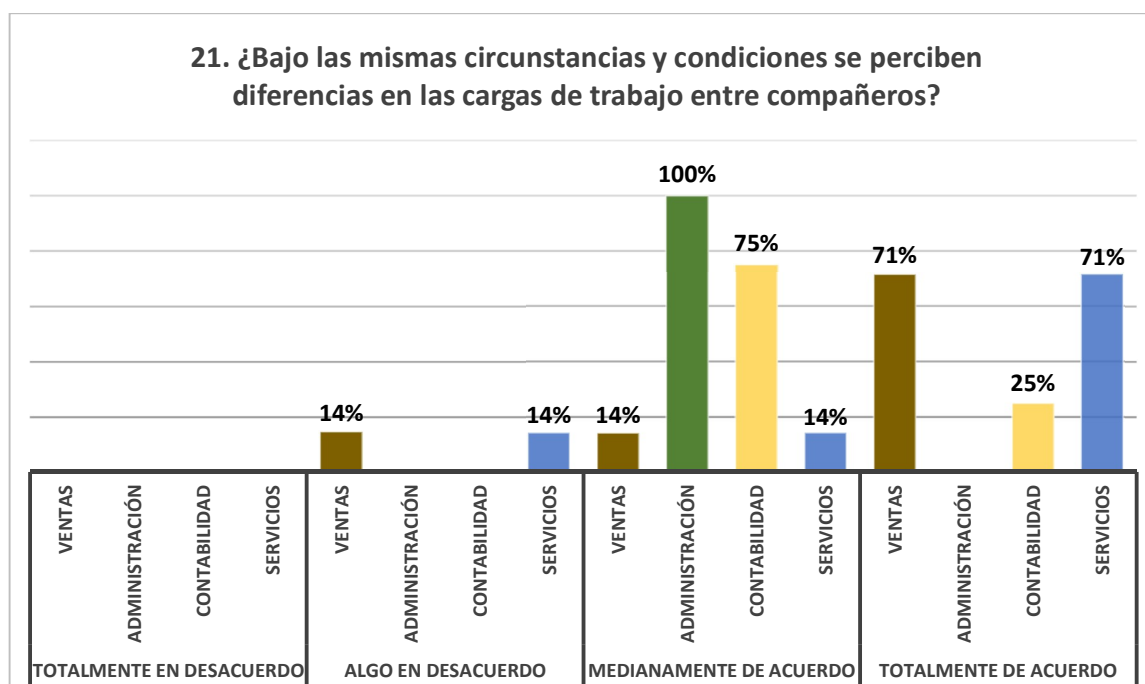


19. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de otras áreas?



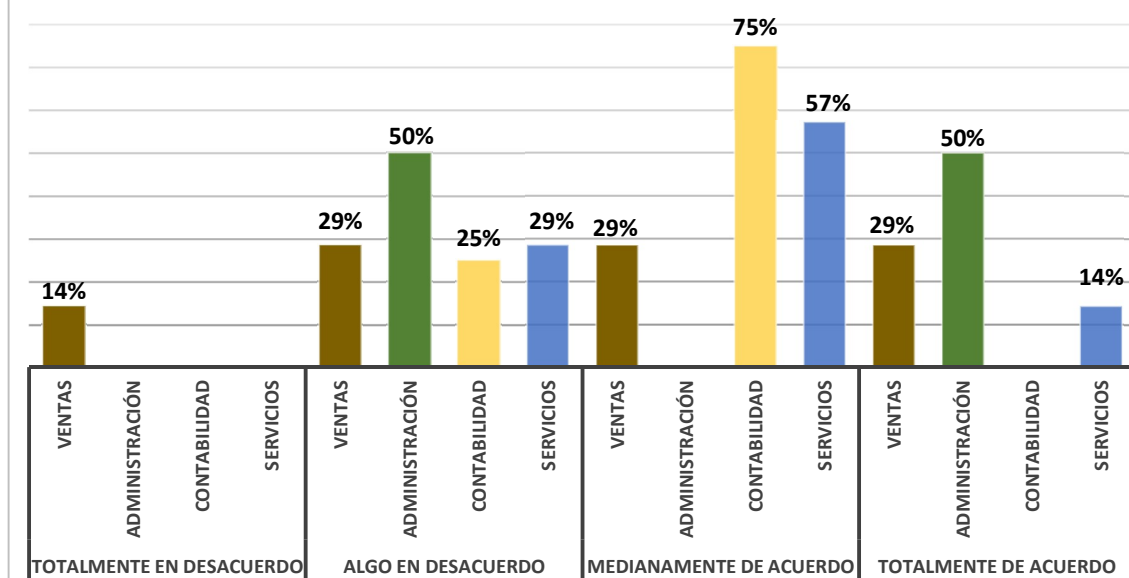
20. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?



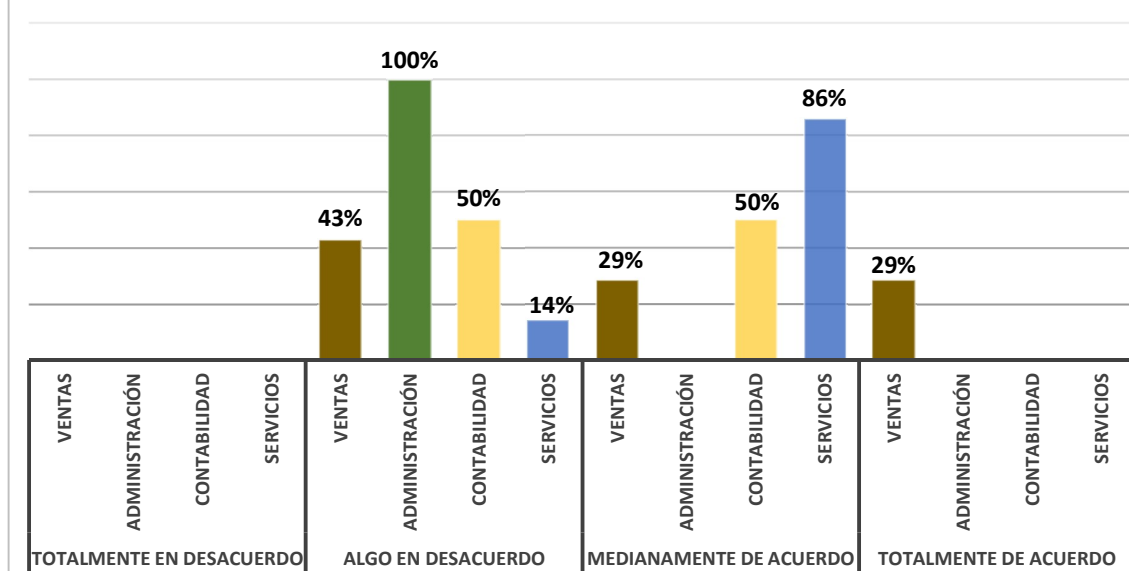




22. ¿Recibo la información que requiero para mi trabajo?

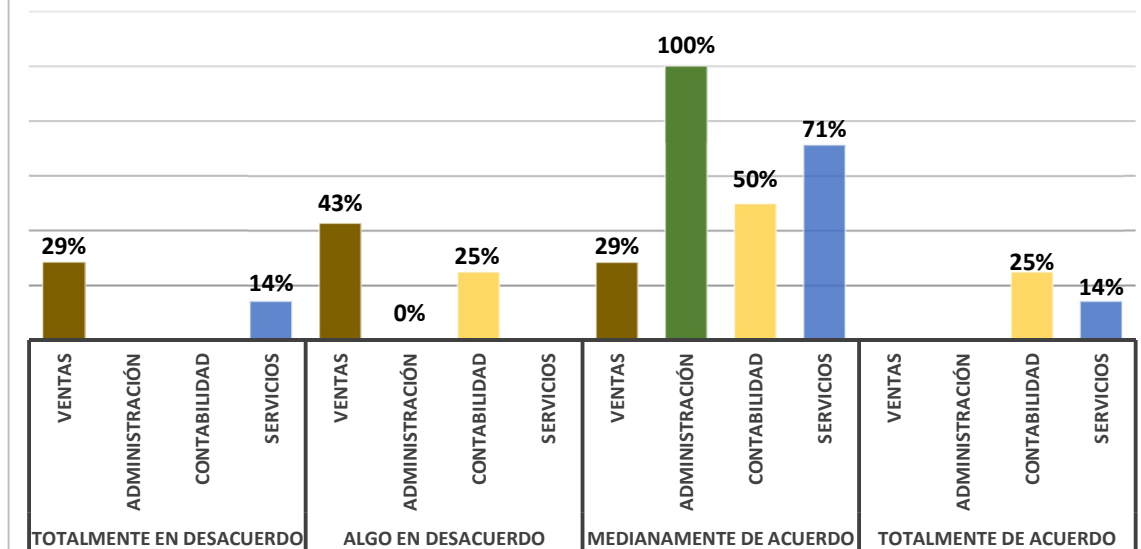


23. ¿Recibo la información oportuna que requiero para mi trabajo?

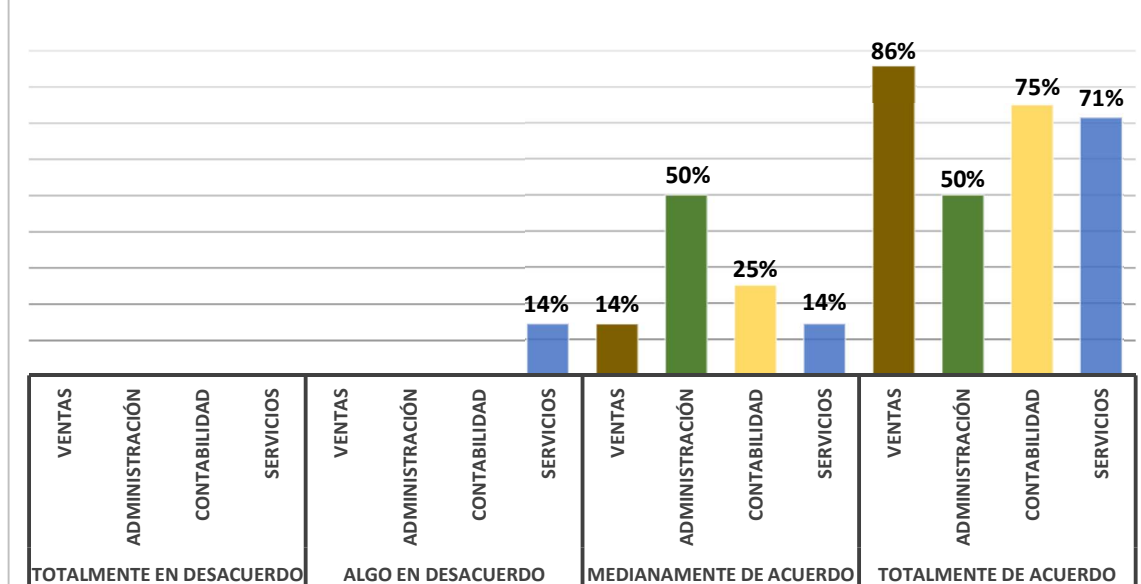




24. ¿Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente?

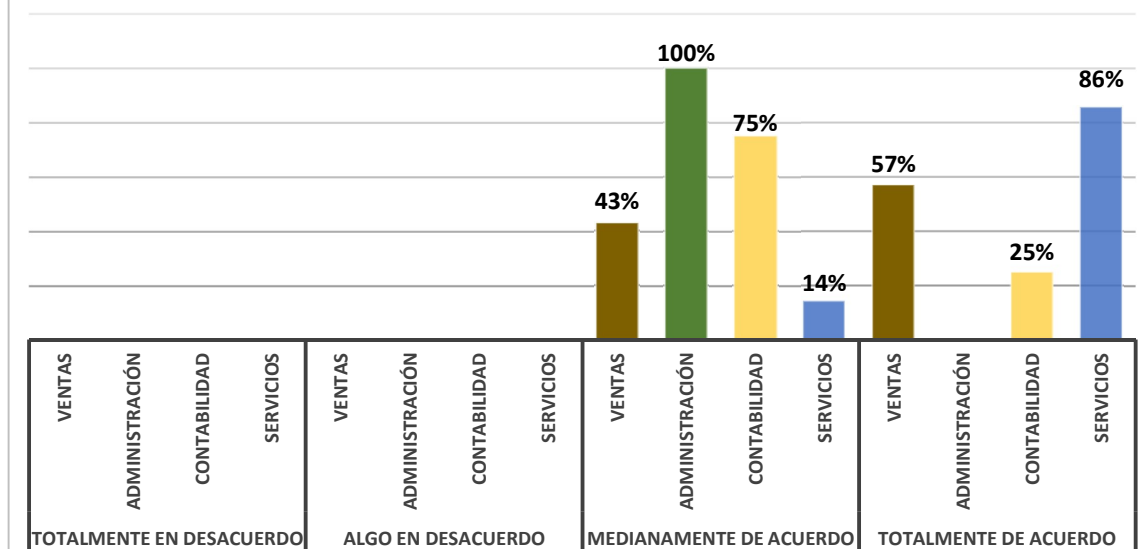


25. ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?

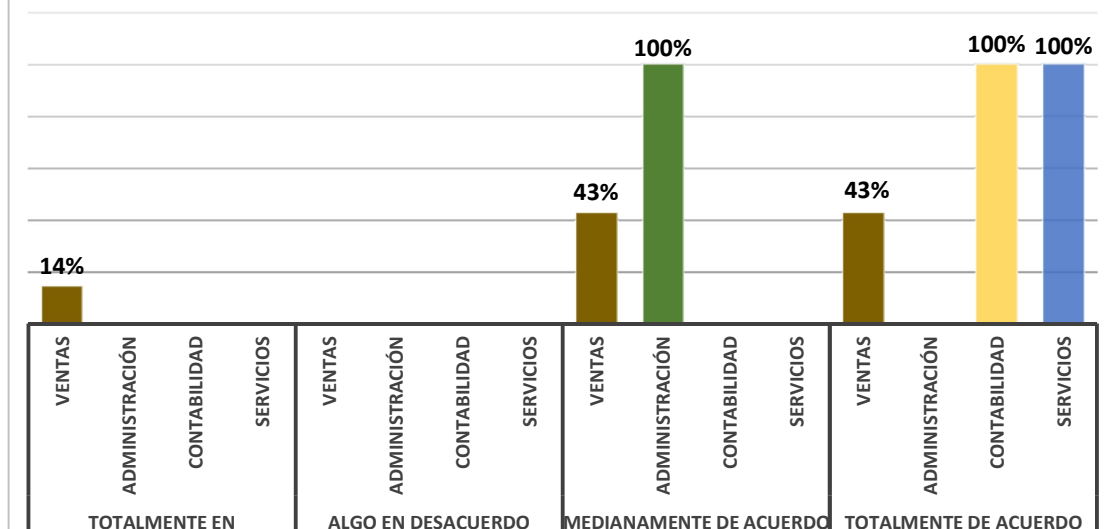




26. ¿Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes?

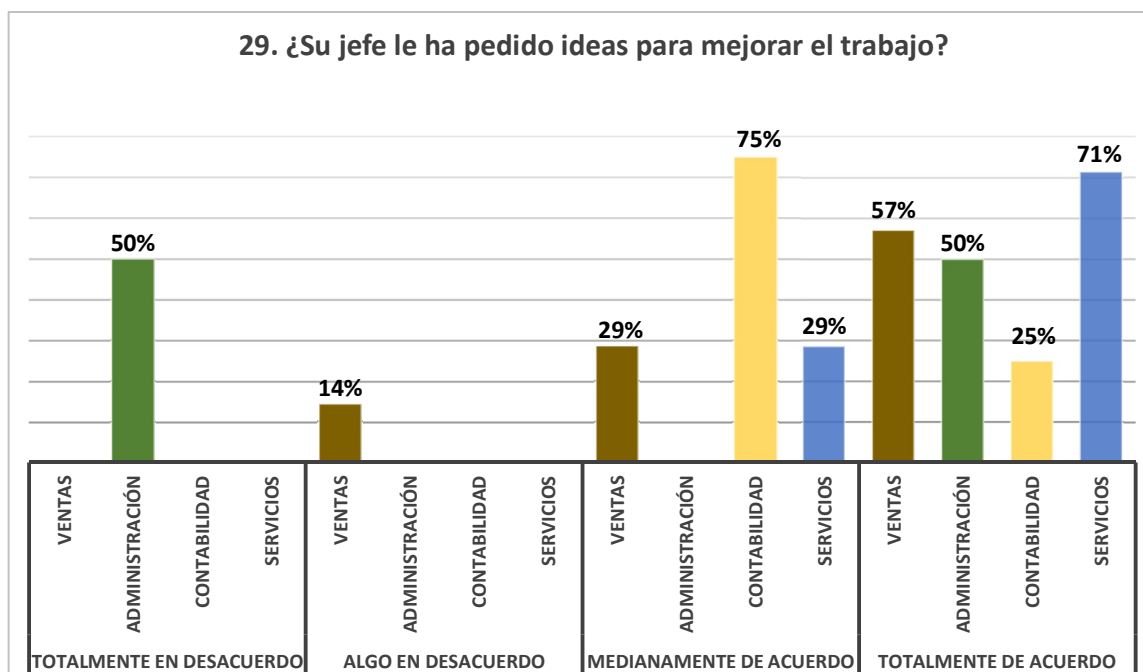
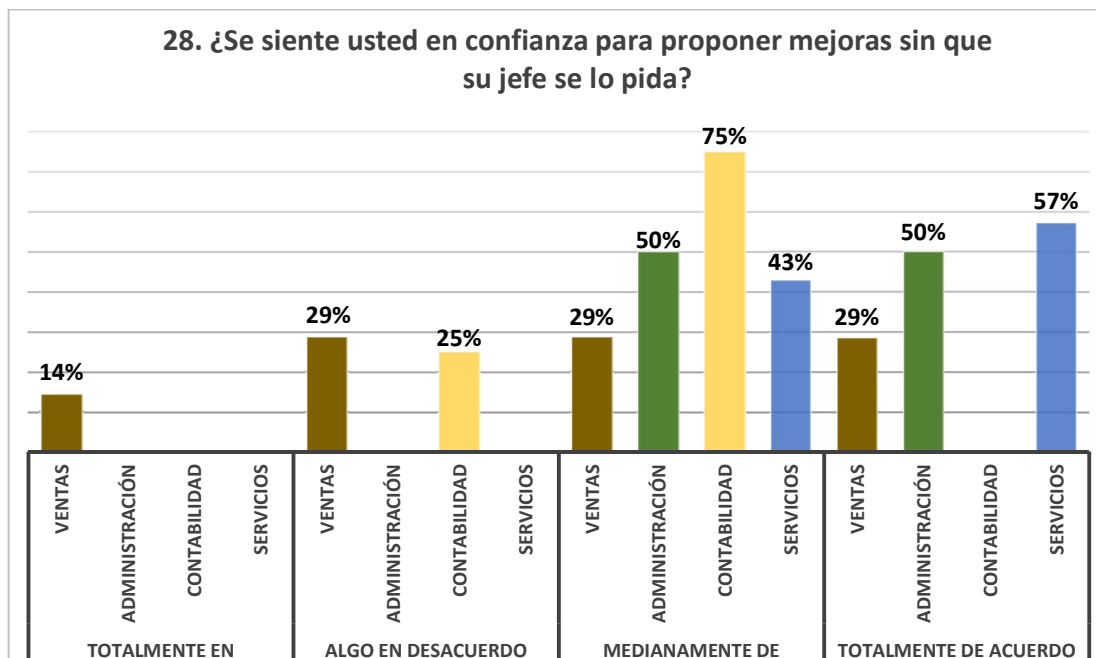


27. ¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?



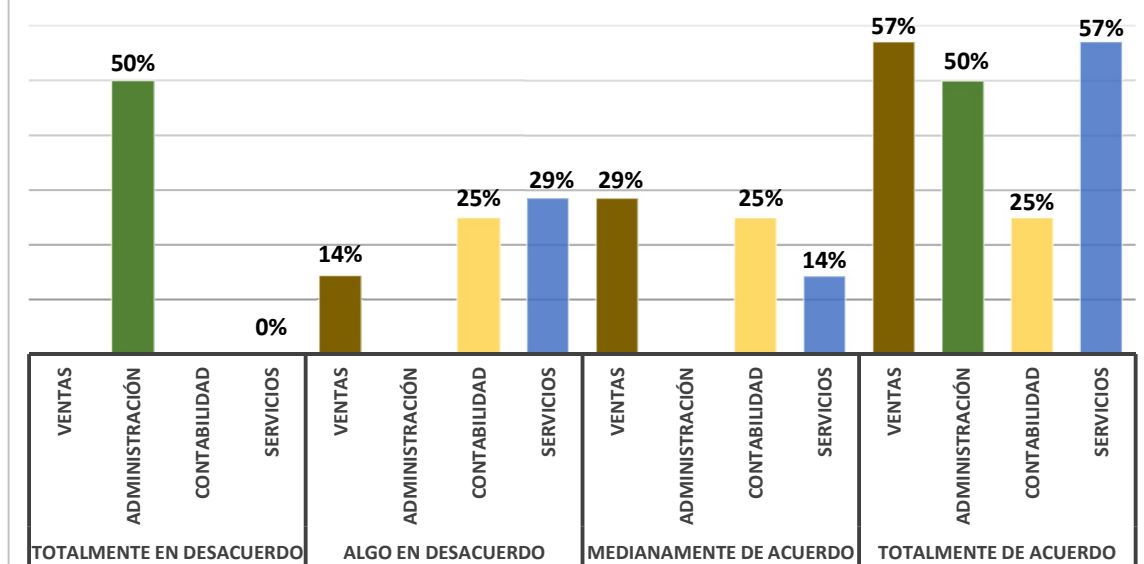
Dimensión 4

SOBRE LIDERAZGO

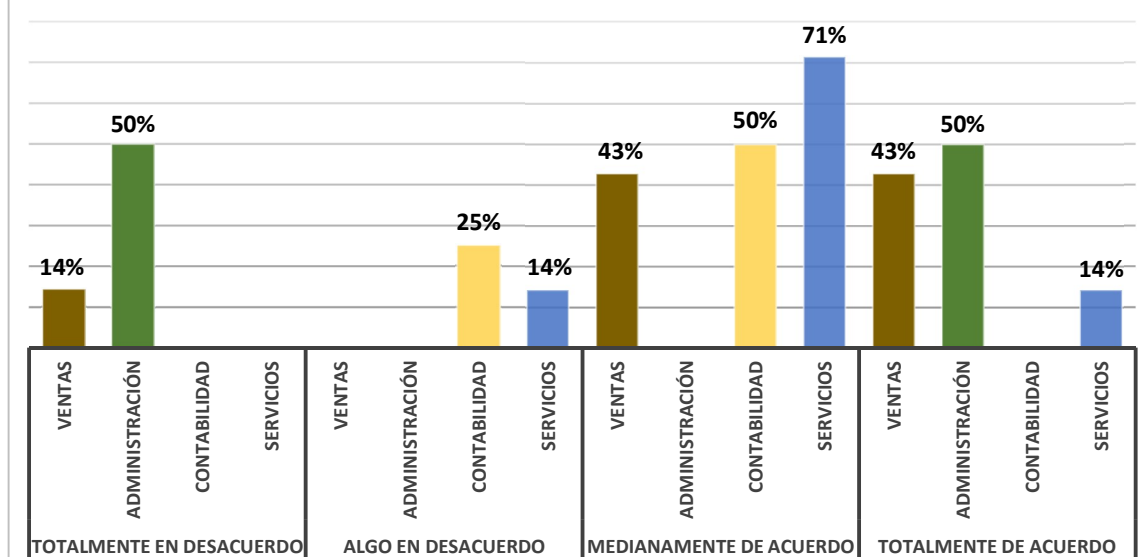




30. ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

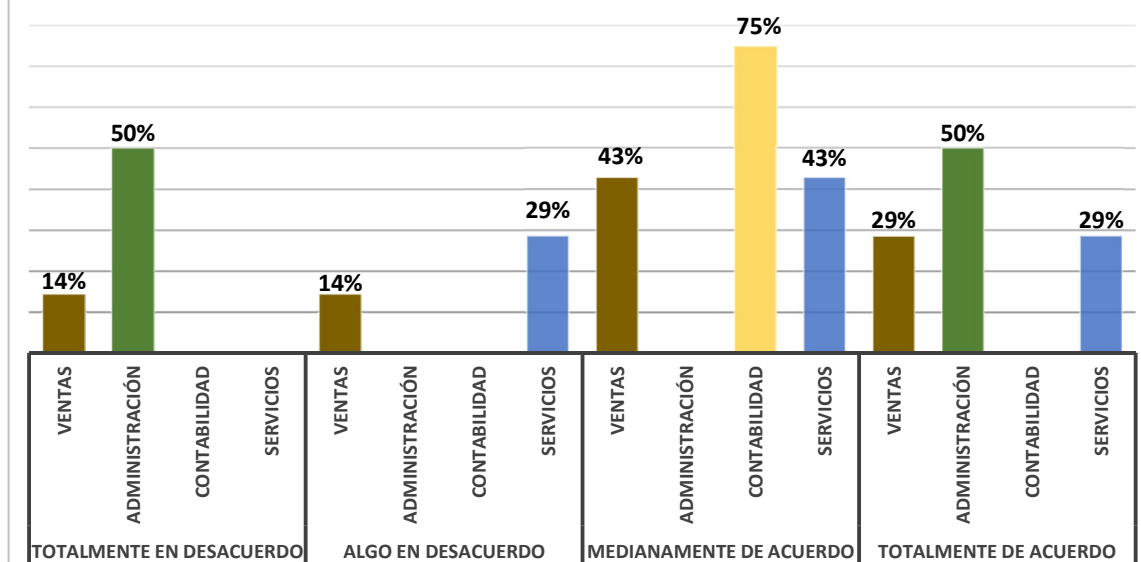


31. ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?

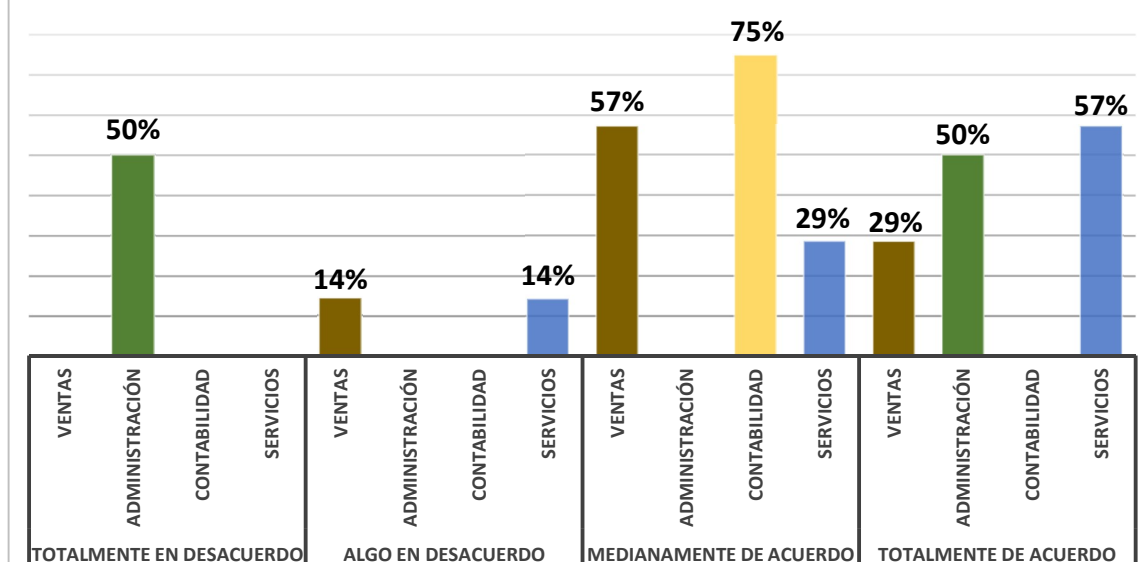




32. ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?

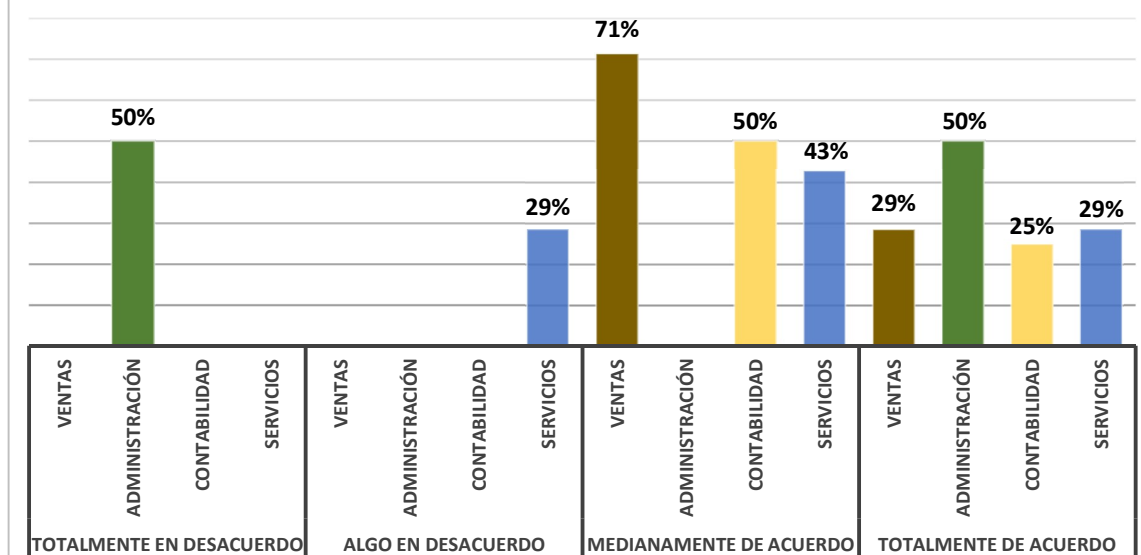


33. ¿Siento confianza con mi jefe?

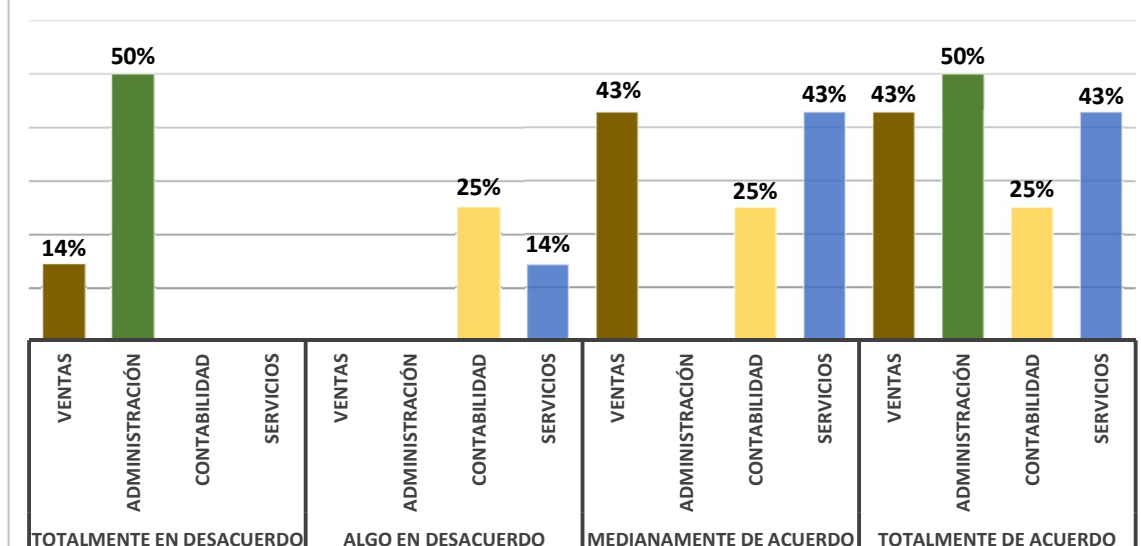




34. ¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?

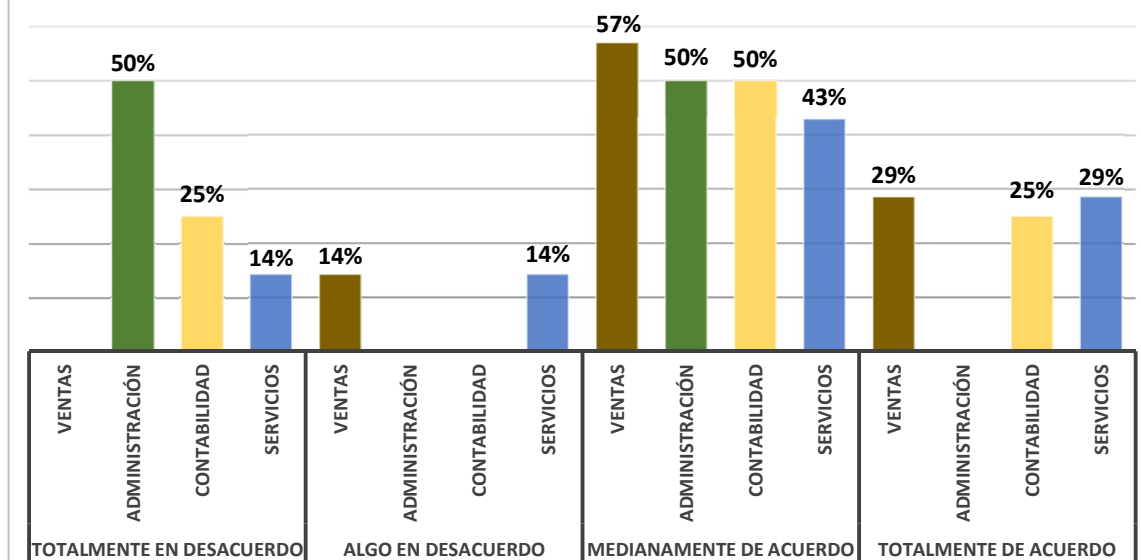


35. ¿Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área?

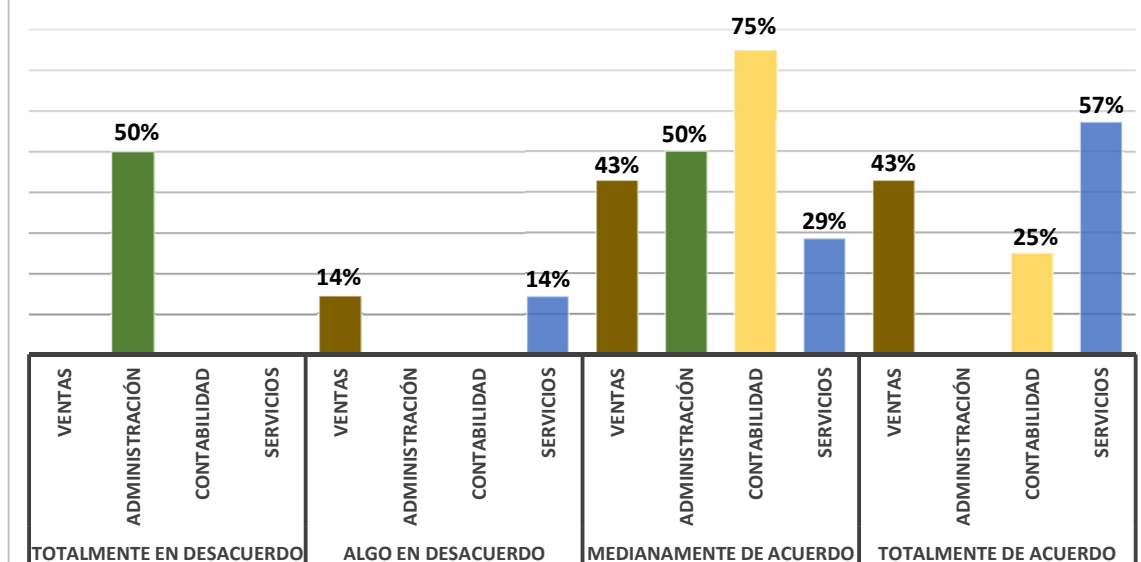




36. ¿Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño?

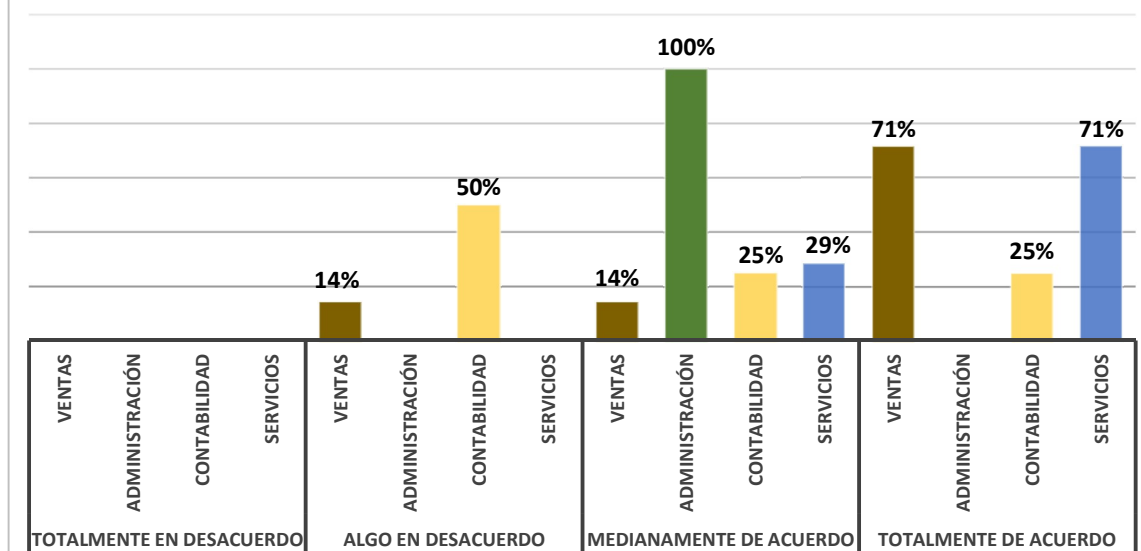


37. ¿Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño?

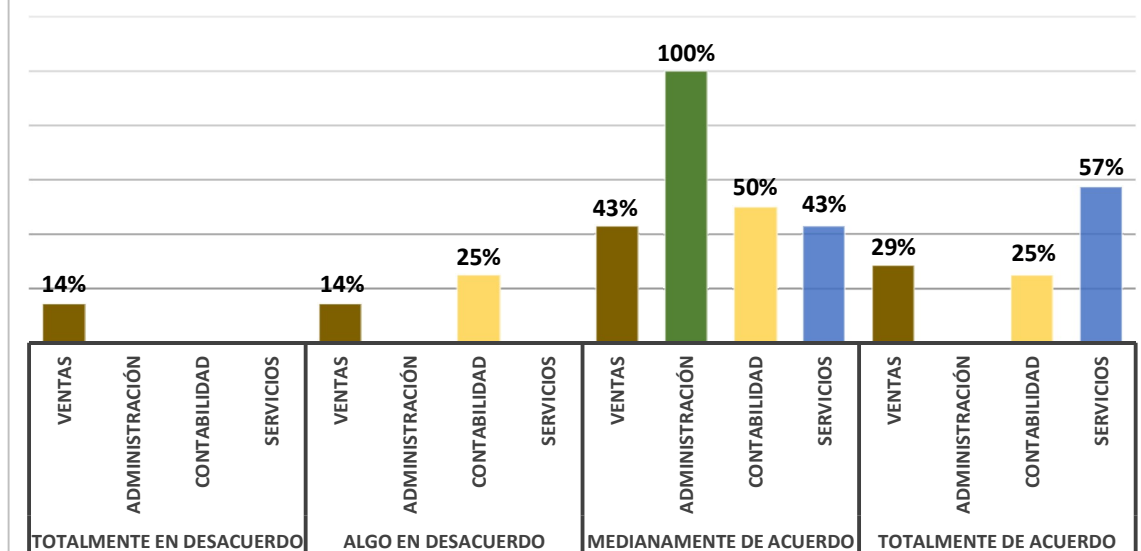


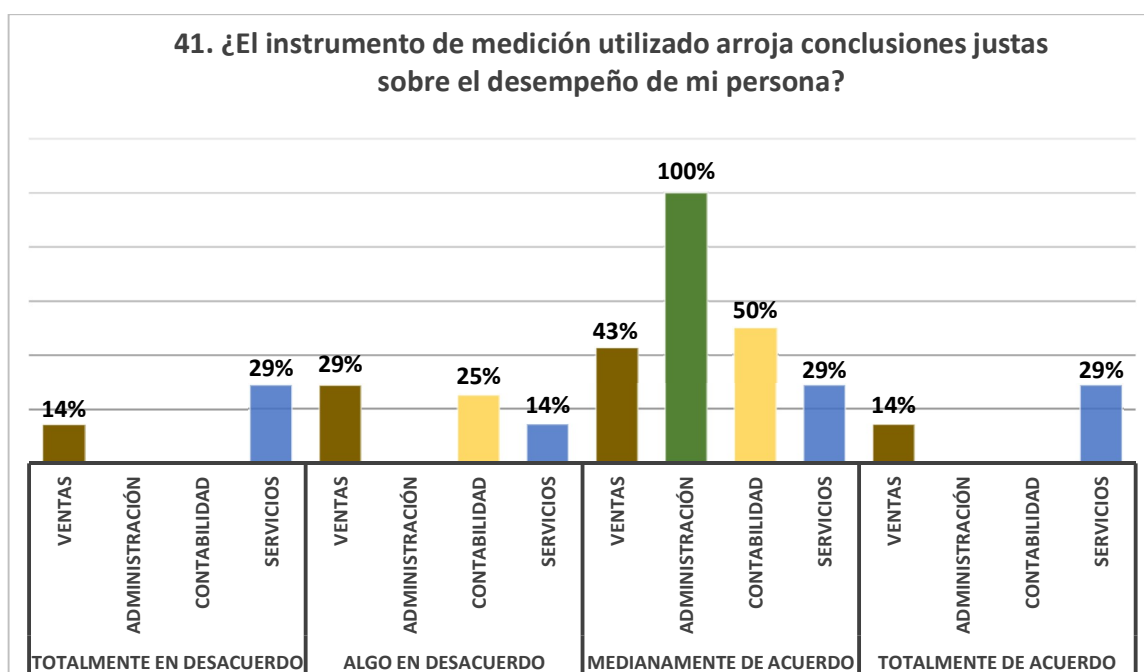
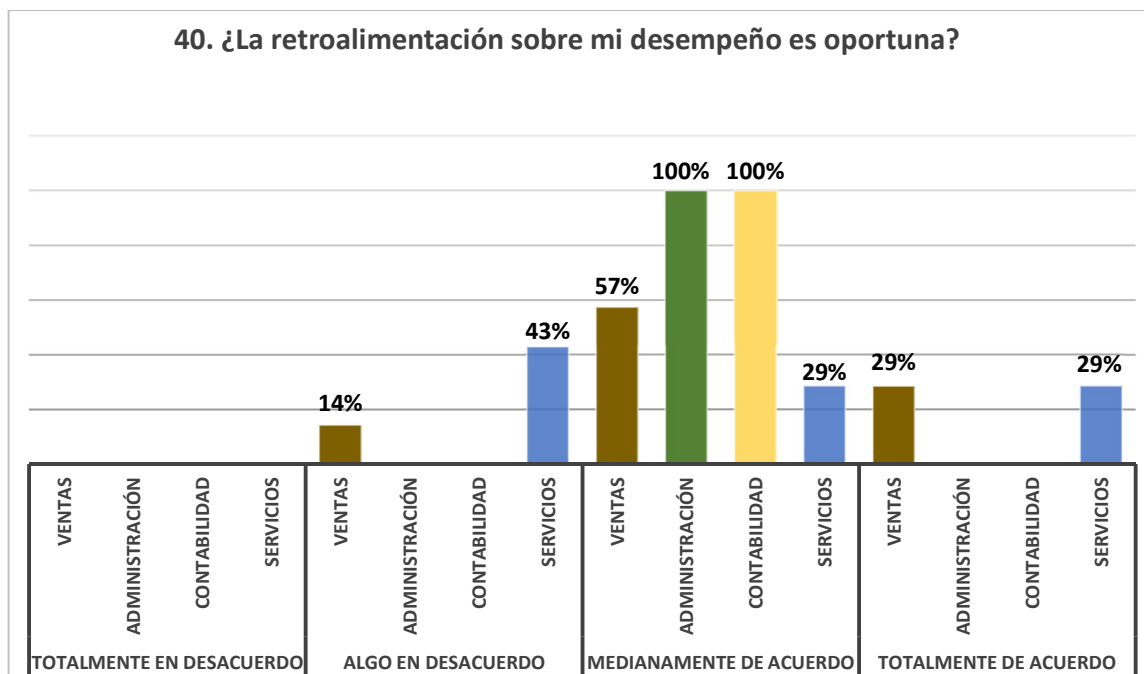


38. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos?



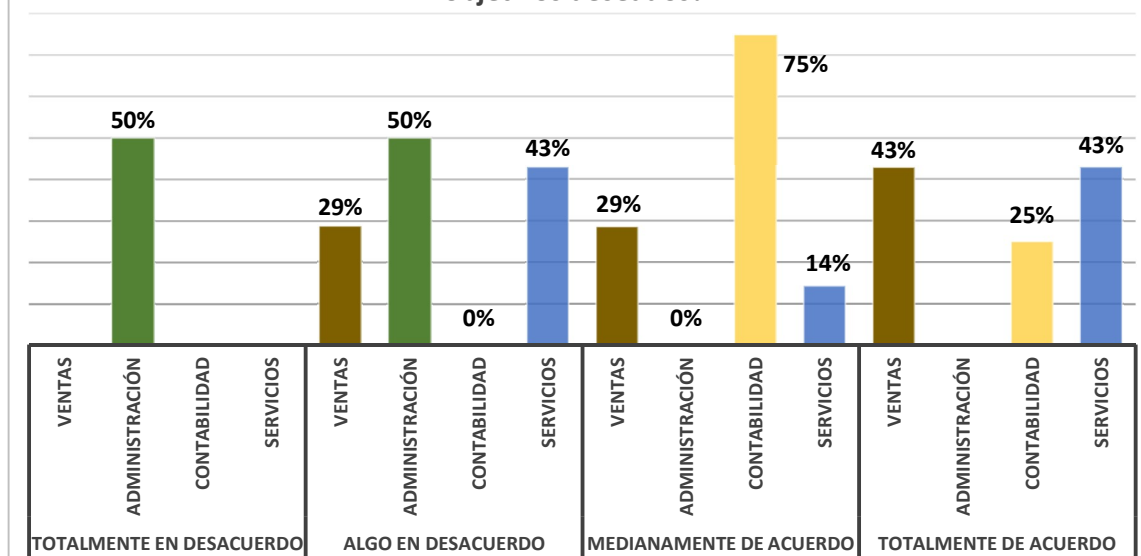
39. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar?



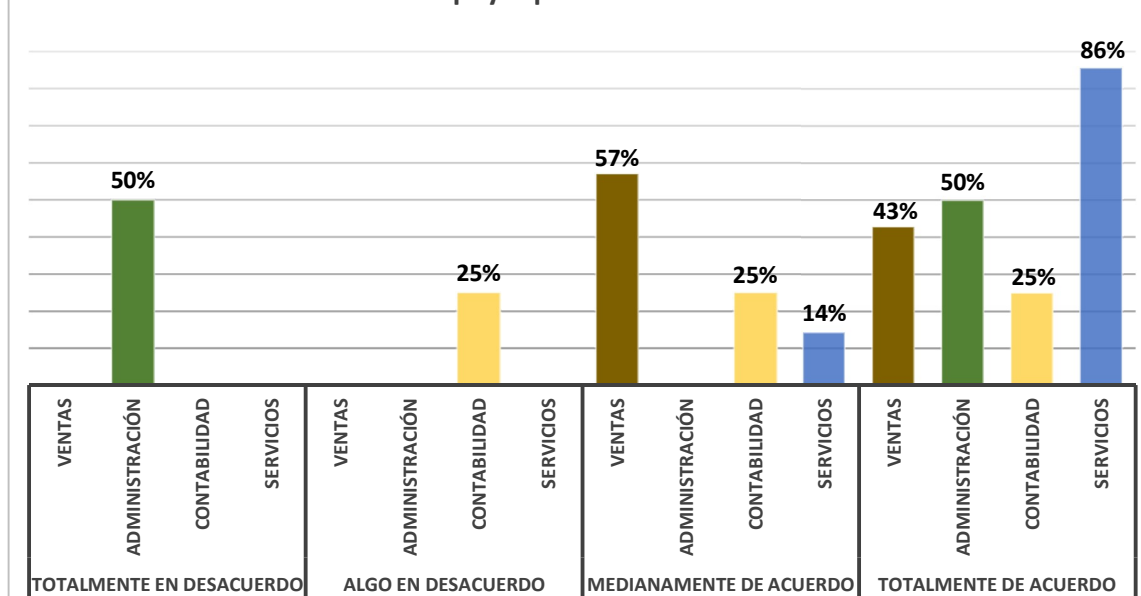




42. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseados?

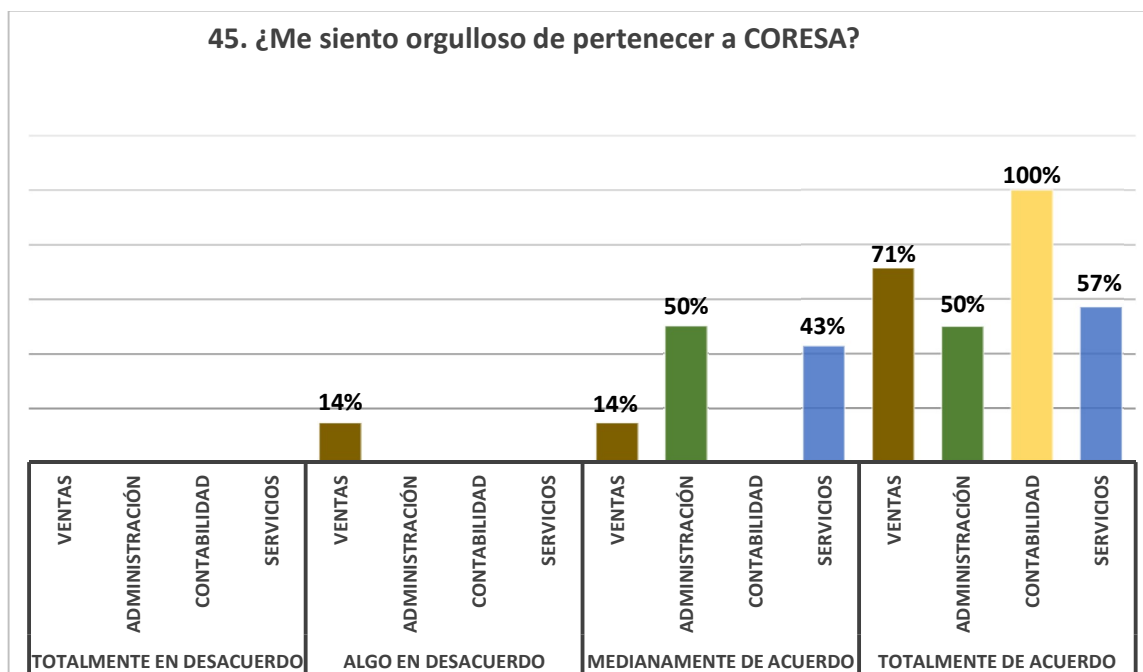
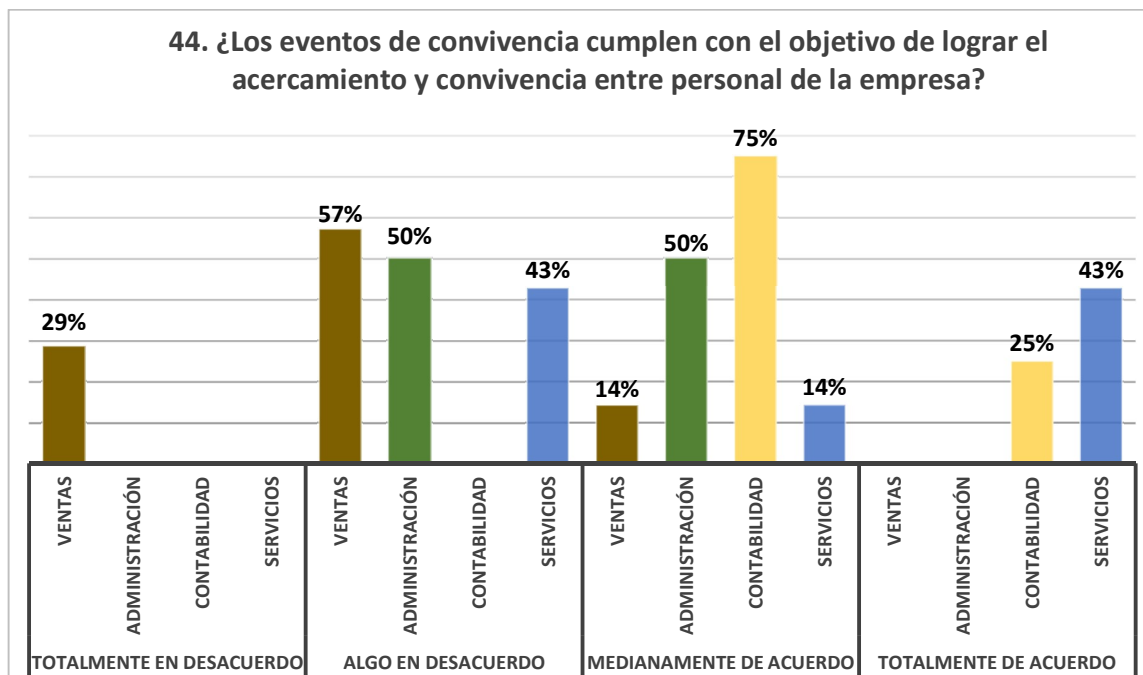


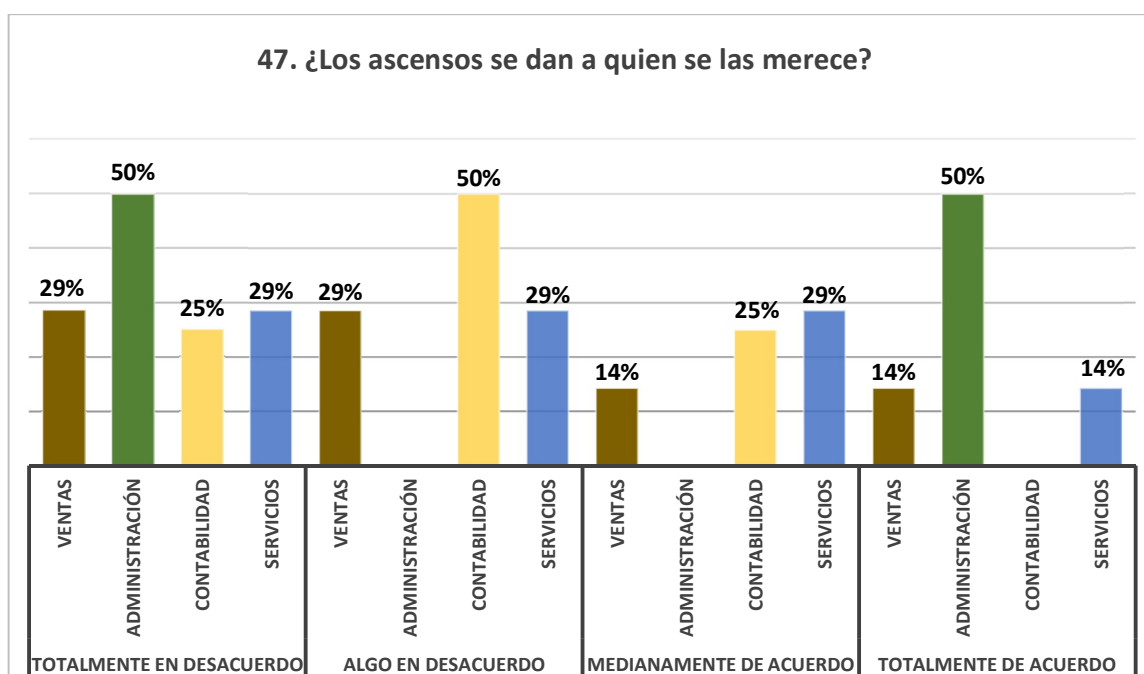
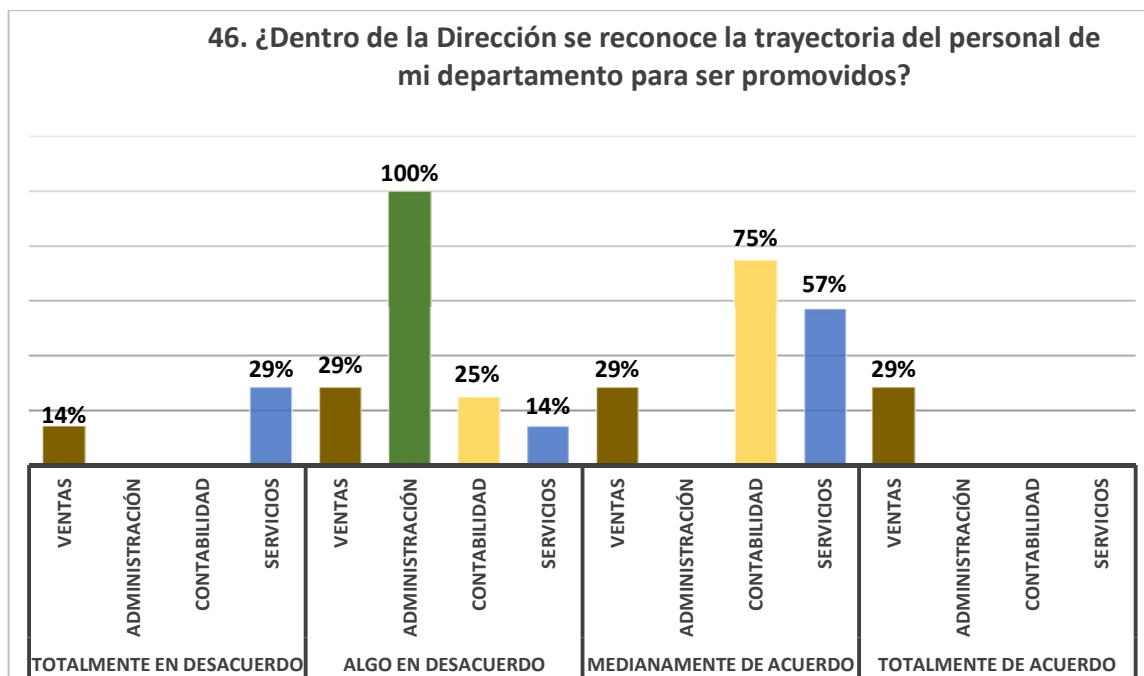
43. ¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?

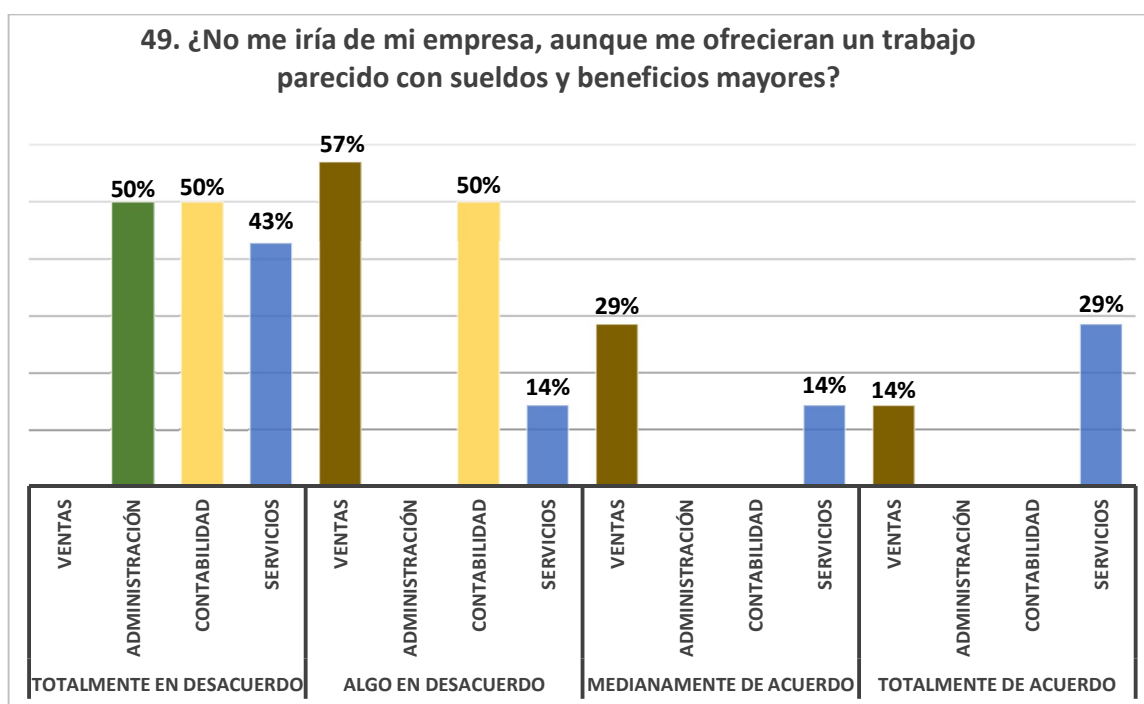
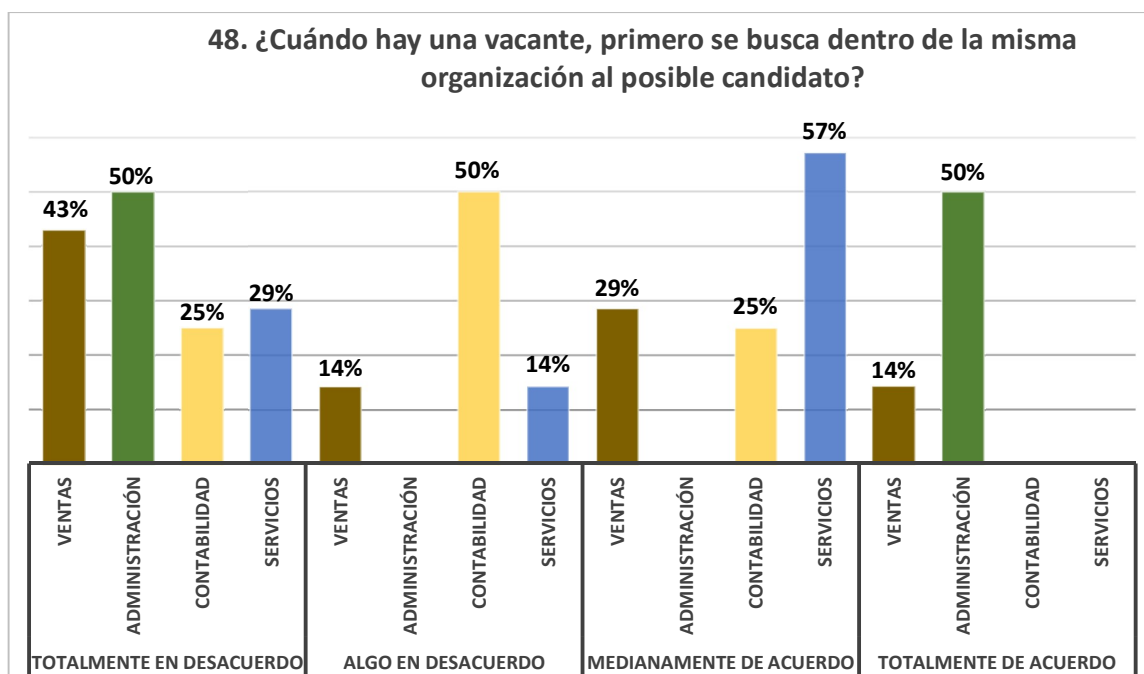


Dimensión 5

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

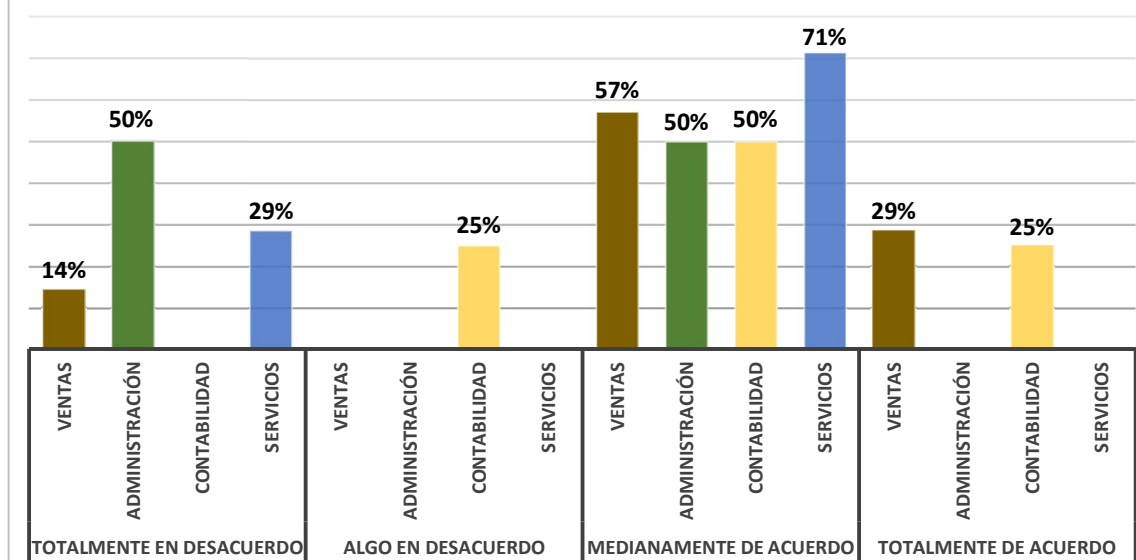




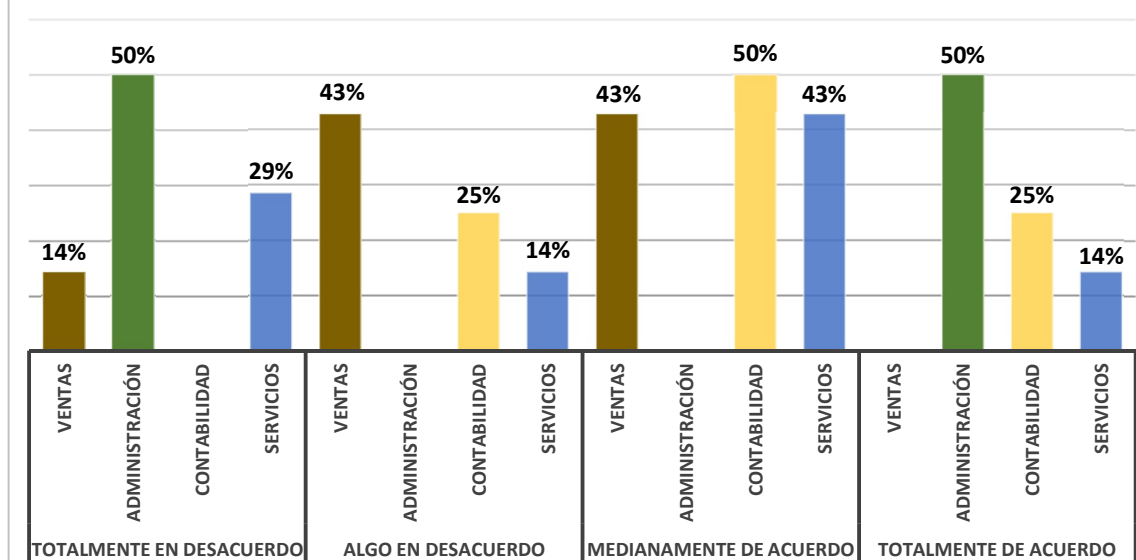




50. ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?

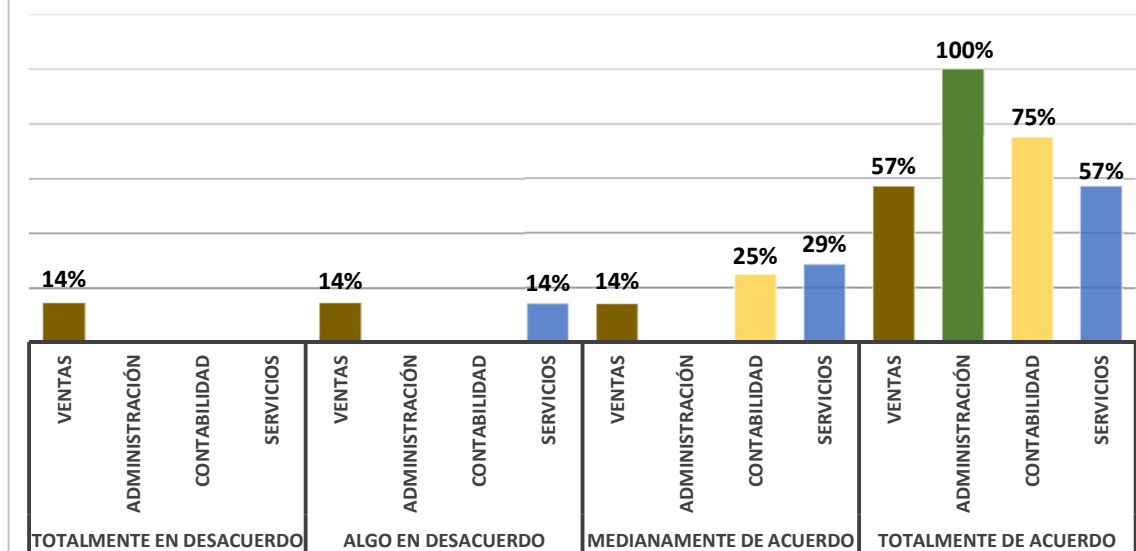


51. ¿Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable?

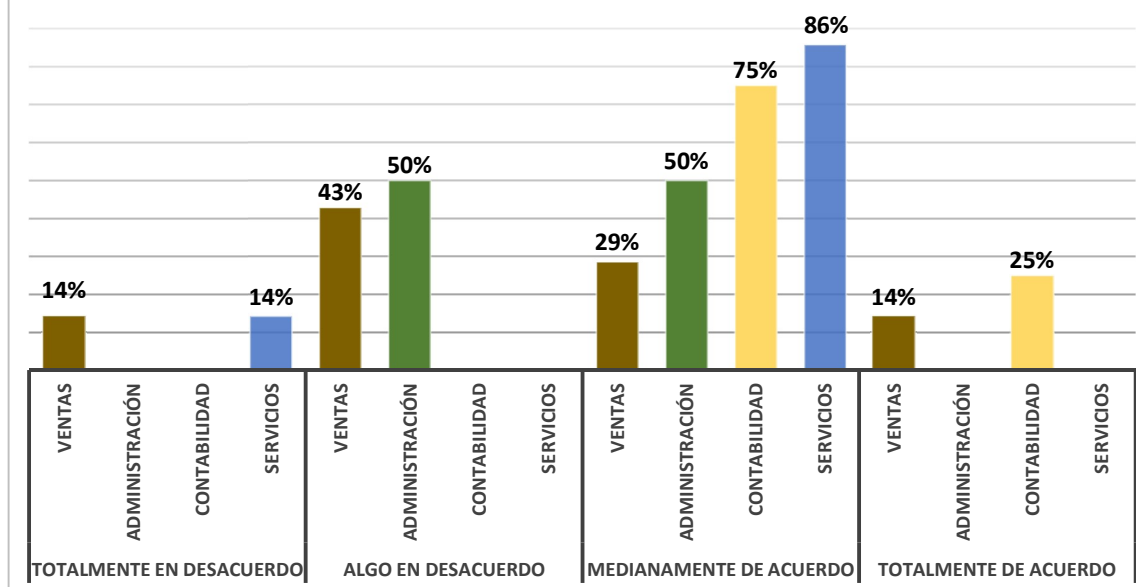


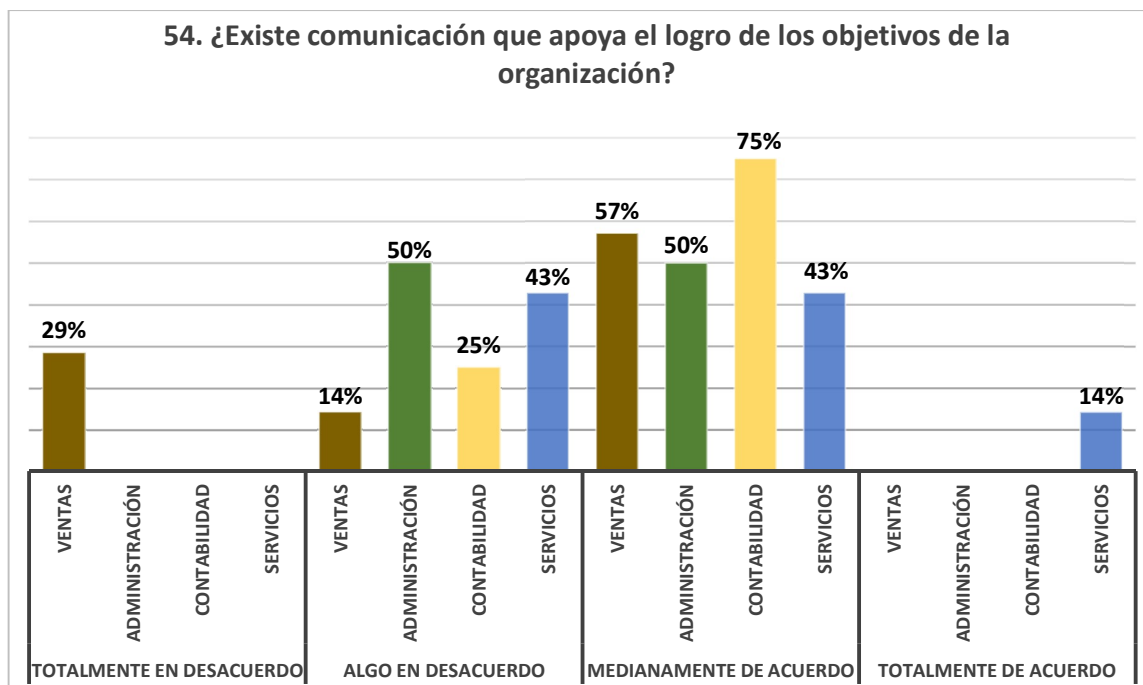


52. ¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período?



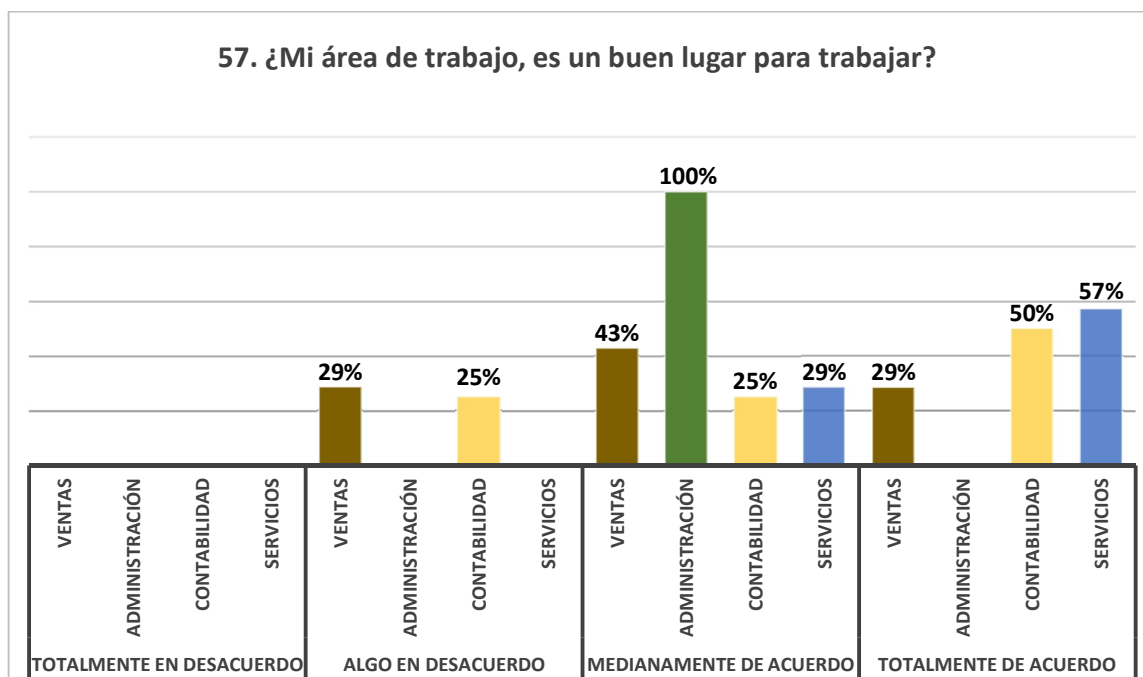
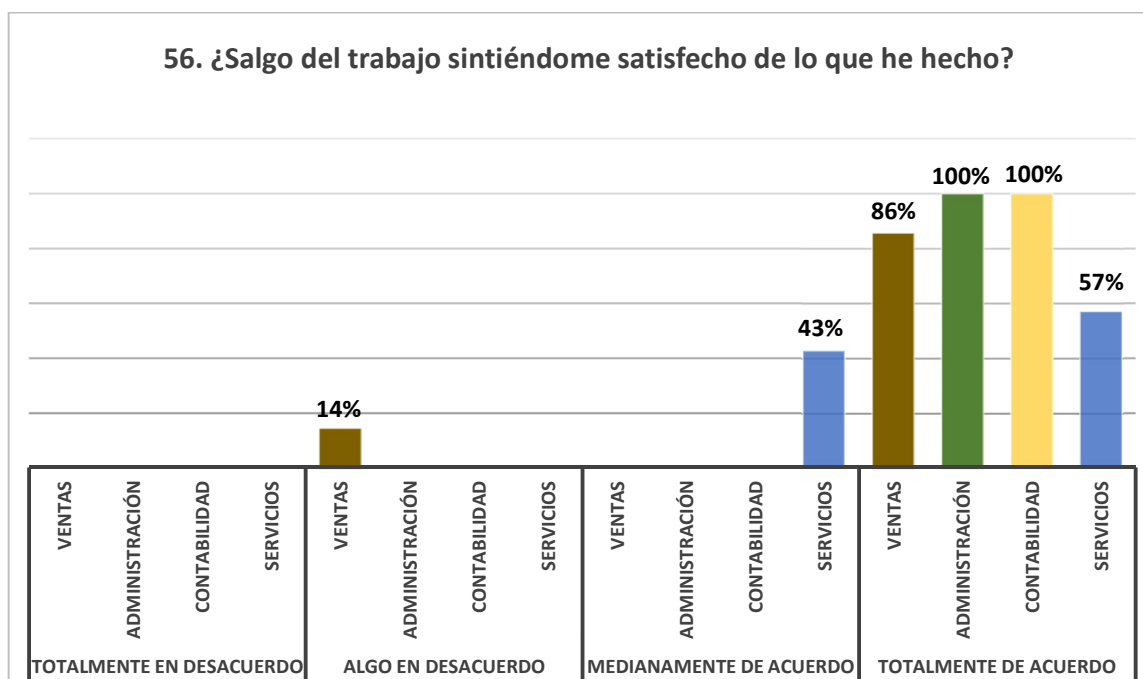
53. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

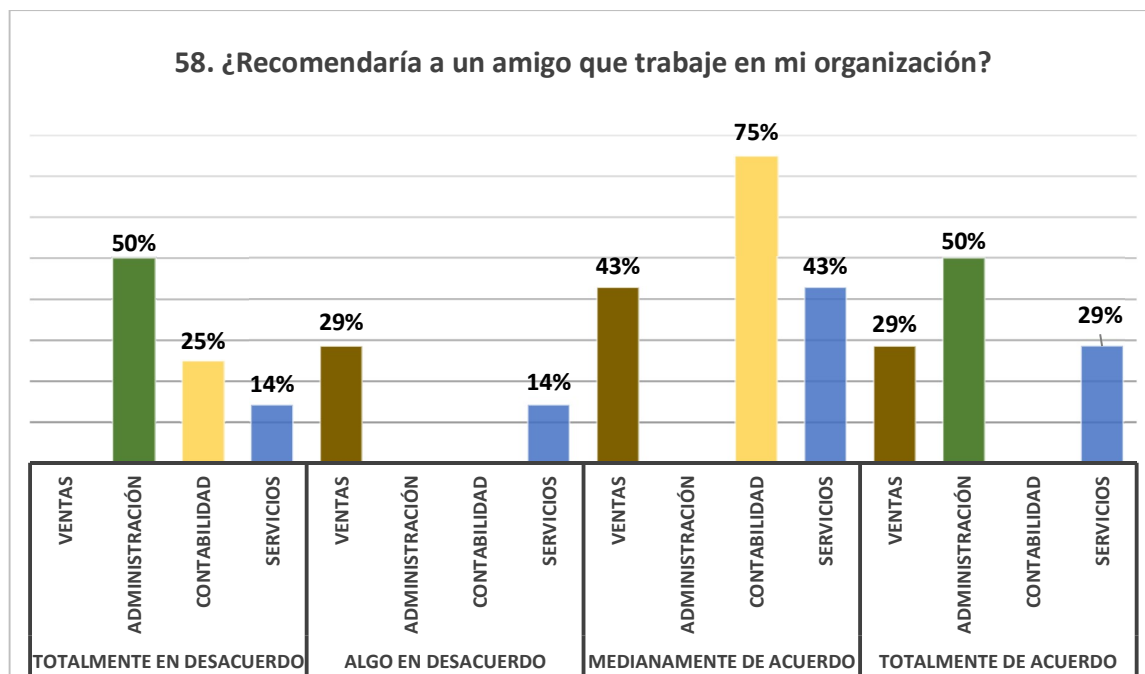




Dimensión 6

EN GENERAL







PREGUNTAS ABIERTAS

Área	Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?
Ventas	Unir departamentos para trabajar mejor
	Cambiar mucho las actitudes y hacerles ver la responsabilidad en la empresa
	Buscar crear un ambiente laboral amigable.
	Mejorar y recordar cada puesto de trabajo con la medida que se vaya superando los errores y proponiendo ideas nuevas para reducir tiempo y mejorar la comunicación.
	dar a conocer los procesos de la empresa para una mejor organización (nuevos colaboradores)
	Focalizar. Fijarme una meta objetiva y trabajar hasta alcanzarla, luego buscar una nueva y desarrollarlo. No improvisar, no tomar decisiones a la ligera o viscerales.
	Poner reglas claras y precisas, definir completamente y claramente los roles de cada puesto de trabajo, cumplir con lo que se promete para no crear falsas expectativas y desmotivación al no cumplir, hacer evaluaciones de desempeño individuales (NO grupales) y dar los premios correspondientes a la persona que se lo merece aunque el resto de su grupo o departamento no lo reciba por no haber cumplido su meta o no haber hecho el trabajo que le corresponde. Reconocer y valorar el esfuerzo y compromiso de su personal (esto implica conocer BIEN a cada colaborador para dar a cada uno lo que le corresponda). aprovechar los reportes generados para tomar prontas y mejores decisiones. Esforzarme para conocer bien a mi personal y trabajar mucho en mejorar la confianza depositada en cada uno. Preguntar a mi personal que no les gusta de mí y que quisieran que cambiara para que me tengan más confianza. Dar confianza a mis colaboradores, aunque se hayan equivocado en alguna función encomendada y tomar medidas correctivas cuando haya que tomarlas. calcular las metas de ventas de acuerdo a realidades y no a deseos.
Administración	Me gustaría que se trabajara para lograr más compromiso por parte del personal a realizar las tareas proactivamente.
Contabilidad	mejoras de salarios - mejores prestaciones
	Nivelar los salarios, evaluar posibles cargas de trabajo

La información contenida en este documento es propiedad confidencial de Comercio y Representaciones, S.A. de C.V., y es sujeta a términos de confidencialidad.



Servicios	Regulación de salarios bases.
	Dar promoción a los empleados que se lo merezcan en base a desempeño y/o habilidades y dar una remuneración idónea al trabajo que se ejerce (pago de horas extra, nocturnidad, días feriados, etc.).
	Organizaría la empresa desde la bases para poder generar un mejor orden en su funcionamiento
	Aumentar salarios
	capacitaciones según área de trabajo
	Estructurar detalladamente la organización

Área	¿Algún otro comentario que quisiera compartir?
Ventas	Retarlos a ser mejores cada día
	Recordar los valores tanto de la empresa como valores propios de persona educada, amable para mejorar el ambiente laboral y mejorar la calidad de atención con los clientes.
	Seguimiento a los proyectos
	Aunque vamos de mal en peor, si se corrige la dirección, se usa el liderazgo de manera correcta y se mantienen las decisiones trabajando focalizada mente, podemos resurgir. Adelante!
	En la empresa miro muy buenas oportunidades, pero las jefaturas deben estar dispuestas a enfrentar retos grandes, sabedores que las cosas NO siempre se logran tal como planeadas. invito a todos a cambiar nuestro yo para mejorar el entorno laboral, ya que estoy seguro que nos MERECEMOS UN MEJOR AMBIENTE LABORAL y este lo formamos jefaturas y colaboradores
Administración	Me gustaría reconocer la trayectoria del personal y reconocer cuando la gente hace un buen trabajo. trabajaría más porque el personal se lleve mejor.
Servicios	Mejorar la comunicación entre trabajadores. Mayor orden a la hora de realizar actividades. Proporcionar un ambiente en el cual se pueda desarrollar a totalidad.
	Capacitar equitativamente a los empleados que se requiera para el desempeño de trabajo técnico no solamente a un grupo "selecto".



	Debemos hacer que el personal esté feliz en sus puesto para lograr que se integren a la visión y misión
	Aumentar salarios



7. Recomendaciones sobre la dimensión con menor calificación

La dimensión con el porcentaje más bajo en calificaciones es la que cuestiona sobre la organización, y sobre todo lo relacionado a la forma de medir el trabajo y esfuerzo realizado por cada empleado, reconocer el esfuerzo su esfuerzo, realizar promociones internas y el establecimiento de metas.

Con base en lo anterior, se considera que las acciones realizadas durante la consultoría serán de gran beneficio, puesto que se han establecido claramente las líneas de mando por medio del organigrama de puestos y se ha modificado su estructura a fin de centralizar en dos Gerencias la administración de la empresa, de tal forma, que se logren alinear los esfuerzos de manera más simple al no tener dispersas las áreas o dependencias; se ha modificado el perfil de cada puesto para que cada colaborador tenga claras todas sus actividades, responsabilidades, alcances e indicadores de medición, con lo cual podrá focalizar sus esfuerzos y por ende entregar mejores resultados alineados a los objetivos de la empresa; se ha elaborado un método de incentivos adicionales a los beneficios que actualmente la empresa entrega, con el objetivo de mejorar la disposición y bienestar de los colaboradores y eliminar la percepción de subjetividad al momento de entregar bonificaciones.

El conjunto de actividades descritas fortalecerá la transparencia en la gestión del personal y proporcionará información clara y congruente sobre lo que se espera de cada uno, su recompensa justa al lograrlo y sus consecuencias cuando el resultado no sea alcanzado.

Adicionalmente nos permitimos dar las siguientes recomendaciones generales a fin de fortalecer las buenas relaciones y el entendimiento entre todos los colaboradores:

- ✓ **Celebrar públicamente los logros**

A las personas les gusta ser valoradas, por lo que podría hacerse una comunicación formal masiva o colocar un mural de reconocimientos.



✓ **Fomentar el balance entre vida personal y laboral**

Incentivar a los colaboradores para que realicen actividades de enriquezcan su desarrollo, así mismo, generar espacios de tiempo para que estas actividades puedan llevarse a cabo sin impactar negativamente en la productividad.

Algunas de las practicas que ya se están utilizando para lograr este equilibrio son: condiciones flexibles de horario, un día a la semana de trabajo en casa (para ciertos cargos), día o tarde libre por cumpleaños, entre otros. Esto permite que las personas valoren su lugar de trabajo y por ende se desempeñen de forma proactiva y con un mayor compromiso para alcanzar sus metas.

✓ **Reforzar el espíritu de equipo**

Programar actividades en la que se involucre todo el equipo de trabajo para fortalecer el sentimiento de pertenencia y mejorar la comunicación. Estas actividades pueden realizarse de forma bimensual, con una duración de 1 hora.

✓ **Practicar la asertividad en la comunicación**

Realizar retroalimentaciones claras y directas sin llegar a herir los sentimientos de los colaboradores o menospreciar sus esfuerzos.

✓ **Practicar la escucha activa.**

Ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la idea y la persona que la transmite.

Código: Revisión: Fecha: Página: 1 de 5	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Asignación de costos o gastos a los productos y proyectos.	

“Asignación de costos y gastos a los productos y proyectos

Modificado por:	Revisado por:

Aprobaciones:

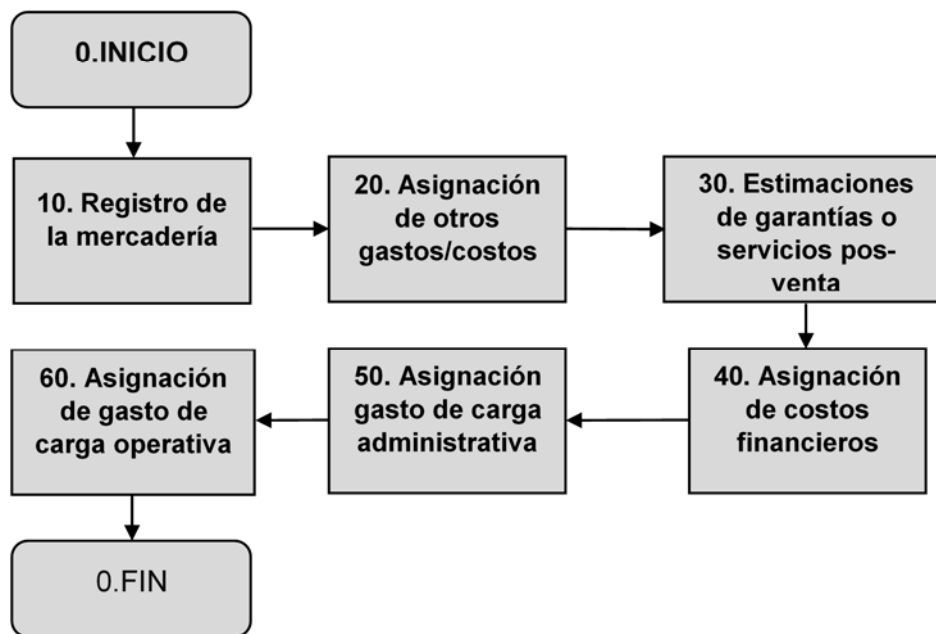
Código: Revisión: Fecha: Página: 2 de 5	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Asignación de costos o gastos a los productos y proyectos.	

I. HOJA DE CARACTERIZACIÓN

PROPÓSITO				
Asegurar que se asignen de manera correcta los costos a cada producto o servicio				
DUÑO DEL PROCESO				
Gerencia de Finanzas				
PARTICIPANTES				
- Solicitante de bien o servicio - Importaciones - Contabilidad - Área de servicio				
INSUMOS	<i>Clientes (X)</i>	<i>Partes Interesadas (X)</i>	<i>Legal y Regulado (X)</i>	<i>Proveedores y otros procesos ()</i>
- Licitaciones asignadas - Aceptación de oferta/ Orden de compra				
RIESGOS DEL PROCESO				
- Falta de asignación del código interno - No asignar costos/gastos a un producto - Mala codificación de las áreas que intervienen - Conflicto de Intereses.				
LEYES, REGLAMENTOS Y NORMAS APLICABLES				
Normativas generales				
REGISTROS Y TRAZABILIDAD				
Cada licitación asignada o aceptación de oferta/orden compra debe tener asignado un código interno único				
SALIDA DE PROCESO.	<i>Clientes ()</i>	<i>Partes Interesadas ()</i>	<i>Legal y Regulado ()</i>	<i>Proveedores y otros procesos (X)</i>
Costeo por productos y proyectos para poder realizar análisis.				

Código: FINANZAS Revisión: Fecha: Página: Página 3 de 5	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Asignación de costos o gastos a los productos y proyectos.	

II. PLANO DEL PROCESO



Código: FINANZAS Revisión: Fecha: Página: Página 4 de 5	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Asignación de costos o gastos a los productos y proyectos.	

III. PROCEDIMIENTO

Secuencia	Actividad	Responsable
A. Determinación y asignación de costos/gastos a los productos y proyectos		
0. INICIO	Asignación de código interno	
10. Registro de la mercadería	10.1 Registro de la mercadería, por producto. 10.2 Asignación de los costos/gastos a cada producto distribuido de acuerdo al precio de cada uno en la factura (Archivo de Excel)	
20. Asignación de otros gastos/costos	20.1 Cada área que intervenga en las etapas del proyecto deberá a hacer referencia al código del proyecto en cada liquidación de costos/gastos en los que incurra 20.2 Cuando el área que intervenga no pueda individualizar los costos o gastos para cada proyecto deberá colocar todos los códigos necesarios 20.3 Contabilidad deberá asignar costos/gastos a cada producto de acuerdo a su precio de compra.	
30. Estimaciones de garantías o servicios pos-venta	30.1 La gerencia deberá asignar un porcentaje sobre el precio del producto para garantías o servicios de mantenimiento pos-venta 30.2 Contabilidad deberá distribuir este porcentaje a cada producto, tomando como base el precio de factura	Colaborador solicitante de bien o servicio

Código: FINANZAS Revisión: Fecha: Página: Página 5 de 5	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Asignación de costos o gastos a los productos y proyectos.	

40. Asignación de costos financieros	40.1 El área responsable deberá informar a contabilidad si fue necesario recurrir a un financiamiento para la gestión de proyectos 40.2 El área encargada de la gestión de financiamiento deberá asignar el código o códigos de los proyectos que serán financiados 40.3 El área encargada de la gestión de financiamiento deberá entregar todas las condiciones bajo las cuales fue otorgado el financiamiento 40.4 Contabilidad con la información proporcionada deberá asignar costo/gasto de intereses bancarios a cada producto de acuerdo al costo de factura.	
50. Asignación gasto de carga administrativa	50.1 La administración se encarga de determinar el monto de carga administrativa 50.2 La carga administrativa se distribuye entre el numero de proyectos vigentes al finalizar el mes.	
60. Asignación de gasto de carga operativa	60.1 La administración se encarga de determinar el monto de carga operativa (Archivo de Excel). 60.2 La carga operativa se distribuye entre el número de proyectos vigentes al finalizar el mes (Archivo de Excel).	

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 1 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo cálculo carga administrativa	

“Instructivo cálculo Carga administrativa”

Modificado por:	Revisado por:

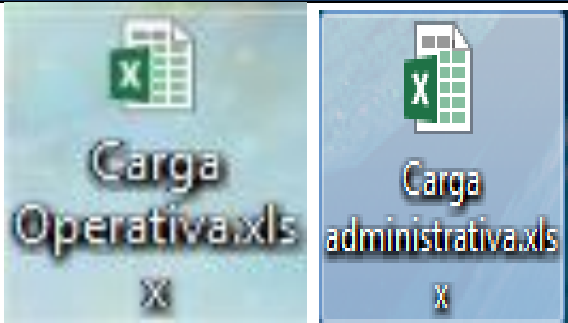
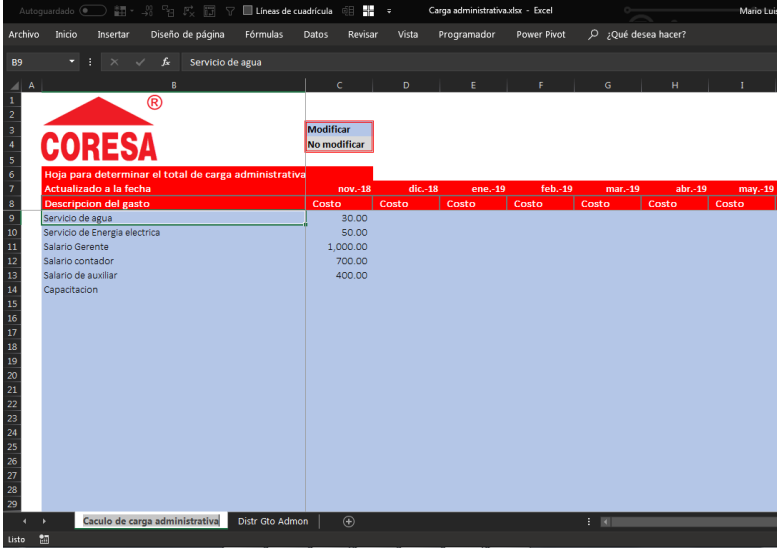
Aprobaciones:

Nombre Cargo	Nombre Cargo

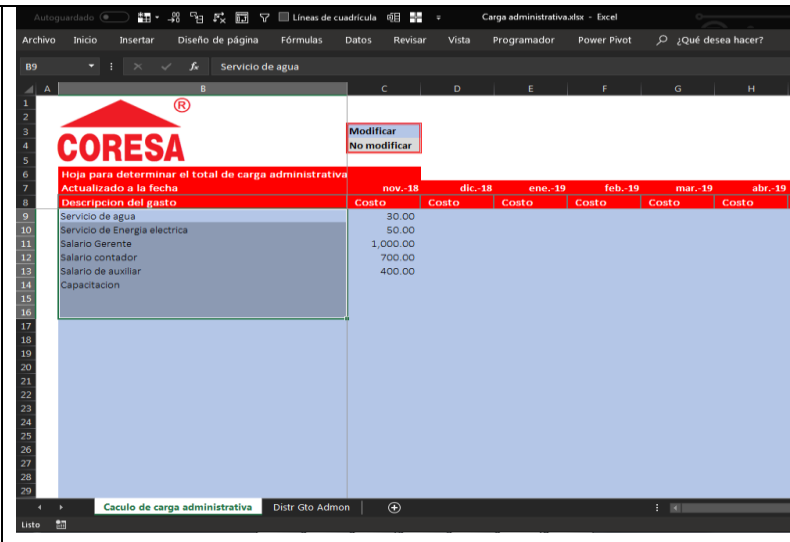
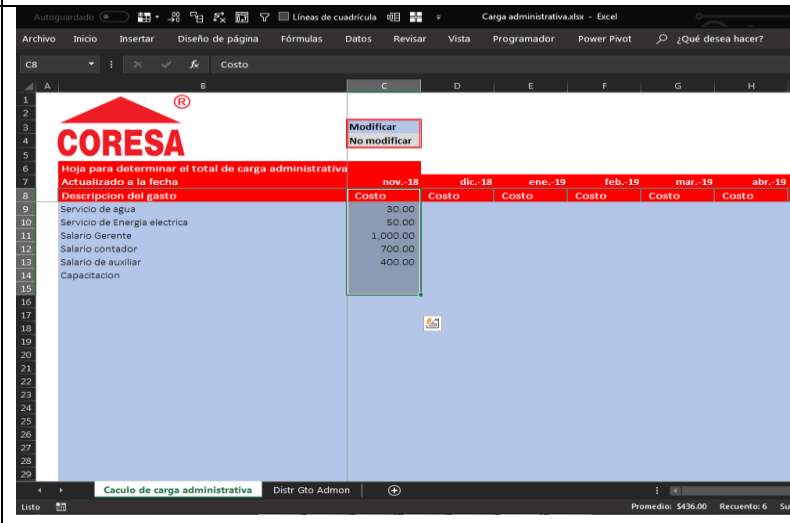
Código: Revisión: Fecha: Página: Página 2 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo cálculo de carga administrativa	

I. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

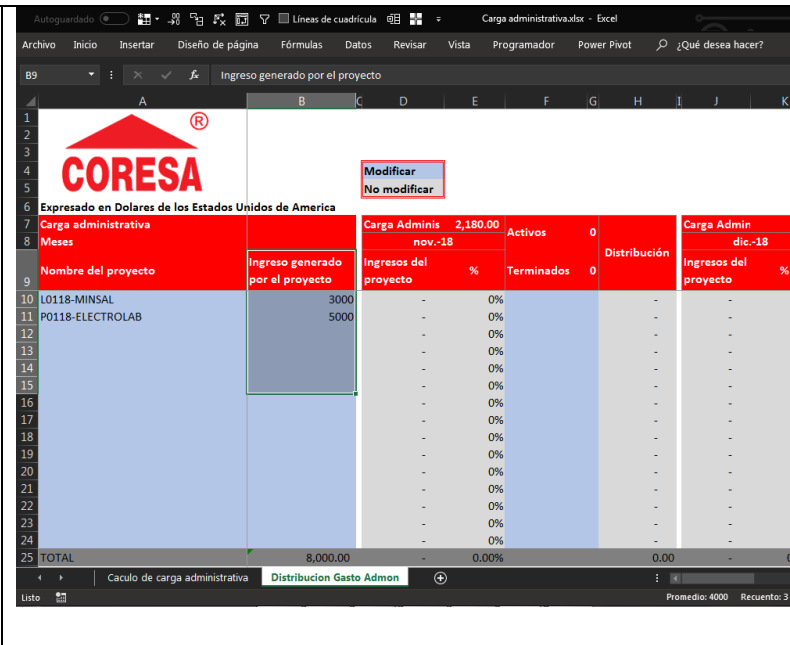
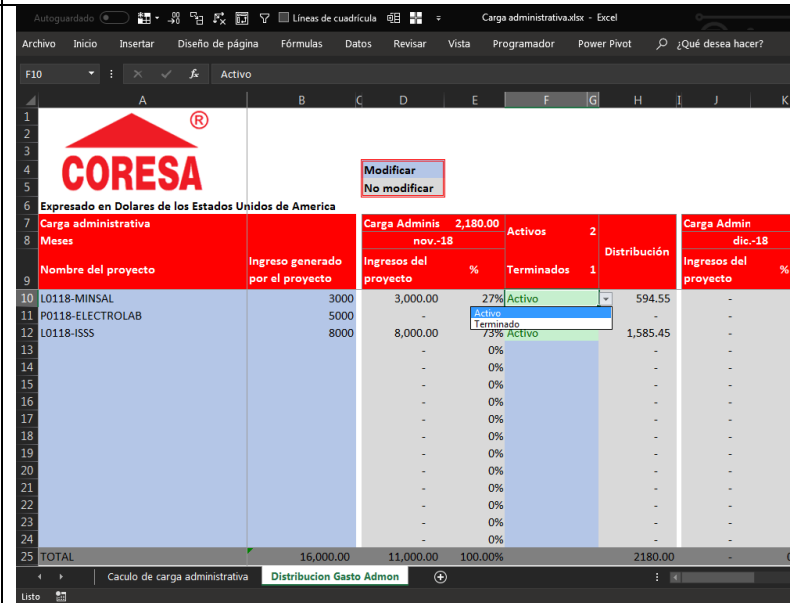
II. MANUAL OPERATIVO “CALCULO DE LA CARGA ADMINISTRATIVA MENSUAL”

ACTIVIDADES	PANTALLA
Abrir el archivo de Excel “Carga administrativa”	
Seleccionar la hoja “Calculo de carga administrativa”	

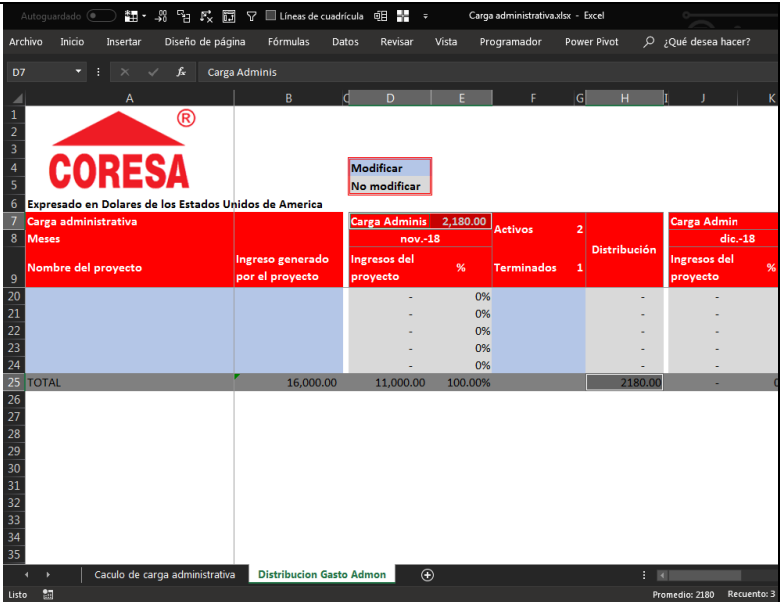
Código: Revisión: Fecha: Página: Página 3 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo calculo carga administrativa	

En la columna “Descripción del gasto” detallar los gastos que componen el gasto mensual de carga administrativa	
En la columna “Costo” colocar el valor monetario que representa cada gasto que compone la carga administrativa mensual	

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 5 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo calculo carga administrativa	

En la columna “Ingreso generado por el proyecto” ingresar el valor monetario en Dólares de los Estados Unidos de Norte América	 Excel spreadsheet showing the initial state of the administrative load calculation. The spreadsheet has columns for project name, income generated, administrative load, status, and distribution. The 'Ingreso generado por el proyecto' column is highlighted with a green box.
Luego definir el estatus, seleccionar de la lista desplegable si esta “activo o terminado” al seleccionar “Activo” será entre todos los que tengan este estatus entre los cuales se distribuirá la carga administrativa mensual	 Excel spreadsheet showing the state after defining the status. The 'Ingreso generado por el proyecto' column is now populated with values (3000, 5000, 8000). The 'Activo' status is selected in the dropdown menu, and the 'Distribución' column shows values (594.55, 1,585.45).

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 6 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo calculo carga administrativa	

Para finalizar revisar que la celda H25 sea igual que la celda E7	
-	

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 1 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo para asignación costos/gastos por producto y proyecto	

“Instructivo para asignación de costos/gastos por producto y proyecto”

Modificado por:	Revisado por:

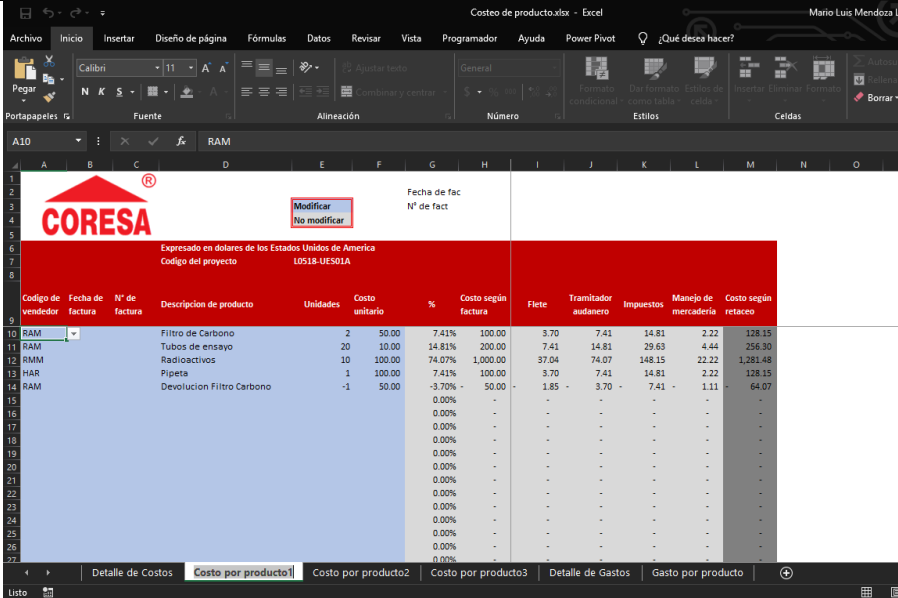
Aprobaciones:

Nombre Cargo	Nombre Cargo

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 2 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo para asignación de costos/gastos por productos y proyectos	

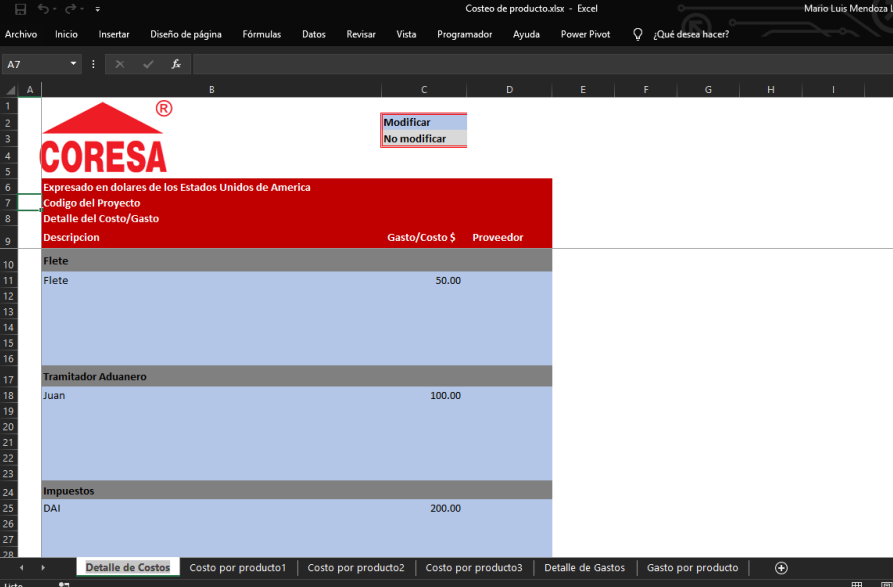
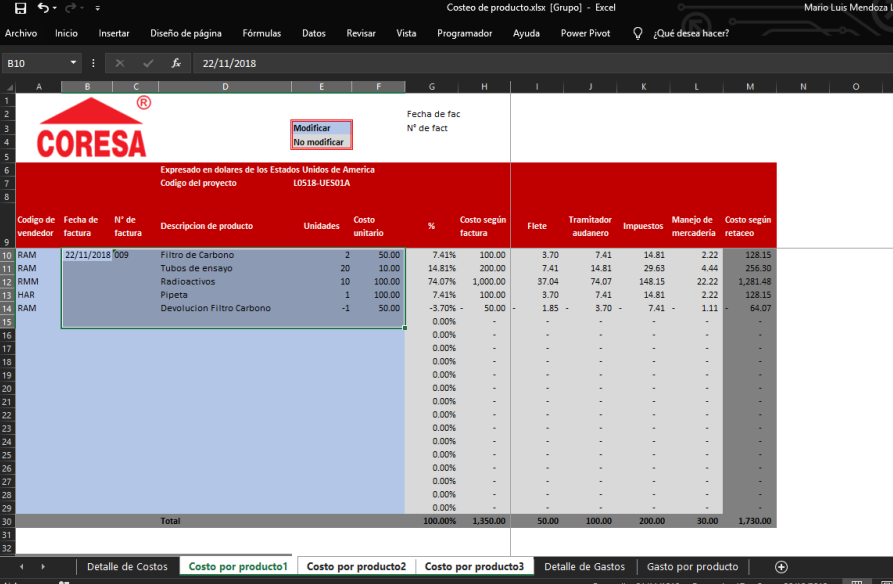
I. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

II. MANUAL OPERATIVO “INSTRUCTIVO PARA ASIGNACION DE COSTOS/GASTOS POR PRODUTOS Y PROYETOS”

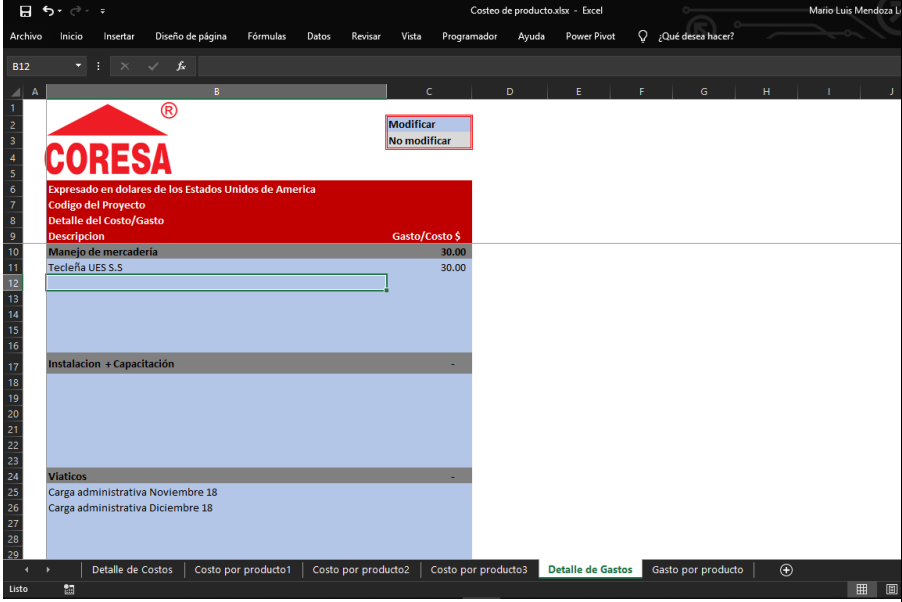
ACTIVIDADES	PANTALLA
Abrir el archivo de Excel “Costeo de producto”	
Seleccionar la hoja “Costo por producto1”	

[illegible][illegible]

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 4 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS Instructivo para asignación de costos/gastos por productos y proyectos	
---	---	--

Seleccionar la hoja "Detalle de costos" en esta hoja se detallarán los costos relacionados con el retaceo se detalla uno de cada costo por cada proveedor	
En caso de que exista mas de un proveedor se llenara una hoja de las seleccionadas de forma correlativa En la hoja de Detalle de costos habrá igual número de líneas de cada costo como proveedores por proyecto	

Código: Revisión: Fecha: Página: Página 5 de 6	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	
	Instructivo para asignación de costos/gastos por productos y proyectos	

Una vez lleno la parte de los costos, se pasará a la hoja de los gastos, donde se detallarán todos los gastos relacionados con el proyecto, tantas como sean necesarios para el proyecto. Los cuáles serán repartidos de forma proporcional al peso de cada producto en el total de costo del proyecto. Esta distribución se hará de forma automática en la hoja “gasto por producto”	
--	--

