

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta para la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución,
enfocadas al mejoramiento económico de los colaboradores del departamento
de bodega y despacho de una empresa comercializadora de envases
flexibles en Guatemala.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ivan Mauricio Narváez Rendón

Guatemala, Octubre 2014

**Propuesta para la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución,
enfocadas al mejoramiento económico de los colaboradores del departamento
de bodega y despacho de una empresa comercializadora de envases
flexibles en Guatemala.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Ivan Mauricio Narvárez Rendon

Licda. Irasema López Romero(**Tutor**)
Msc. Dora Leonor Urrutia de Morales(**Revisor**)

Guatemala, Octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M. A. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Gabriela Corado

Examinador

Licda. Ana Rosa Arroyo

Examinador

Lic. Federico Robles

Examinador

Licda. Irasema de Sánchez

Tutor(a)

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisor(a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.006-2014-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 19 DE SEPTIEMBRE DE 2014.**

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema de Sánchez, asesora y MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta para la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución, enfocadas al mejoramiento económico de los colaboradores del departamento de bodega y despacho de una empresa comercializadora de envases flexibles en Guatemala." Presentada por el estudiante: Iván Mauricio Narvárez Rendón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1147, en fecha 14 de agosto de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de **Administrador de Empresas**, en el grado académico de **Licenciado**.



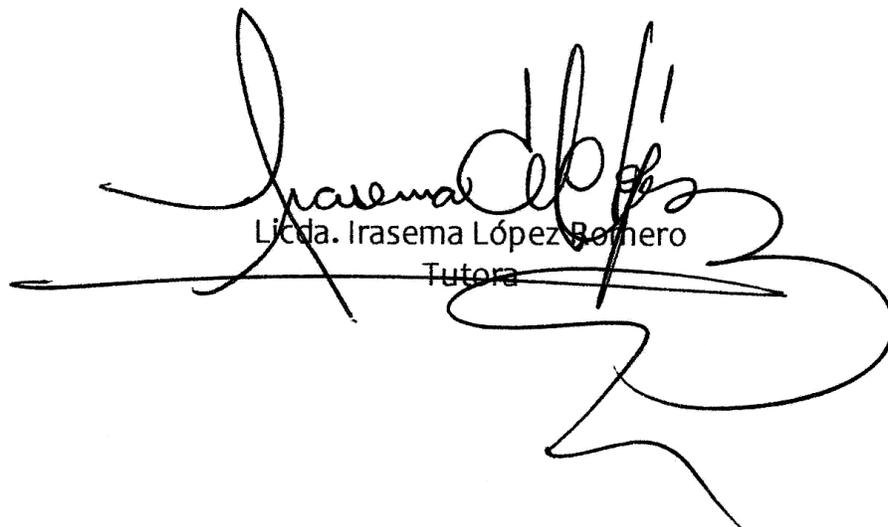
M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta para la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución, enfocadas al mejoramiento económico de los colaboradores del departamento de bodega y despacho de una empresa comercializadora de envases flexibles en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Iván Mauricio Narváez Rendón**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **100/ 100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



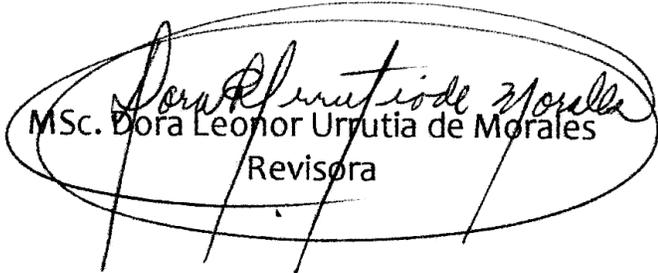
Licda. Irasema López Bohner
Tutora

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta para la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución, enfocadas al mejoramiento económico de los colaboradores del departamento de bodega y despacho de una empresa comercializadora de envases flexibles en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Ivan Mauricio Narváez Rendón**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **100/ 100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1622.2014

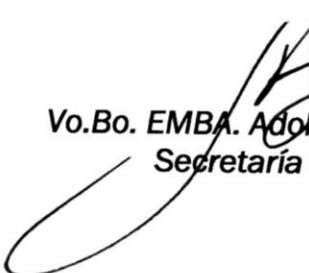
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Narváez Rendón, Iván Mauricio** con número de carné 0908237 aprobó con **98 puntos** el Examen Técnico Profesional, Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,



DIRECTORA
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A DIOS: Por darme vida, fortaleza física y espiritual para cumplir cada uno de mis proyectos.
- A MI ESPOSA: Por creer en mí y caminar a mi lado con el único interés de hacerme feliz.
- A MIS HIJOS: Por motivar cada paso que doy, que además con nobleza y amor aceptaron el tiempo de atención que podía brindarles durante todo este proceso.
- A MIS PADRES: Por el amor que me dan y que a pesar de la distancia nunca se permiten olvidar a su hijo, y por supuesto la alegría profunda que les causa mis aciertos.
- A MIS SUEGROS: Por seguir paso a paso este proceso, mostrarse siempre complacidos por mis logros y el cariño que me brindan.
- A MIS HERMANOS: Por el amor que me profesan y la ayuda que siempre me prestaron.
- A LA EMPRESA: Por la confianza y amistad que me brindan, motivadores de superación y mejora.
- A MIS CATEDRÁTICOS: Por la experiencia, interés, dedicación y amistad mostrada durante toda la carrera.
- A MI GRUPO DE ESTUDIO: Por su amistad, apoyo y confianza.

Contenido

Resumen	I
Introducción	II
Capítulo 1.	1
1.Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Misión	2
1.3 Visión	2
1.4 Valores	2
Tabla 1: análisis FODA	3
1.5 Estructura de la empresa	5
Ilustración 1: organigrama de la empresa	5
1.6 Departamentos	5
Capítulo 2.	7
2. Marco teórico	7
2.1 Reclutamiento y selección de personal	7
2.2 Definición del cargo vacante	7
2.3 Reclutamiento	8
2.4 Proceso de reclutamiento	9
2.5 Proceso de selección	10
2.6 Procedimiento de reclutamiento y selección	10
2.7 Solicitud de empleo	11
2.8 Entrevista preliminar	11
2.9 Entrevista de selección	12
2.10 Pruebas psicológicas	12
2.11 Entrevista final	12
2.12 Solicitud de documentos que informan sobre el candidato	13
2.13 Examen médico	13
2.14 Decisión final	14
2.15 Descripción y análisis de puestos	14
2.16 Evaluación de desempeño	15

2.17 Compensación laboral	23
2.18 Planes de incentivo	25
2.19 Planes basados en el individuo	25
2.20 Planes basados en el equipo	25
2.21 Planes basados en el grupo	26
2.22 Disciplina	26
2.23 Disciplina laboral	27
2.24 Teoría del establecimiento de metas	27
2.25 Meta crucial e importante	28
2.26 Brecha de ejecución	28
2.27 El torbellino de las empresas	29
2.28 Fundamentos de la disciplina de ejecución	30
2.29 Disciplina 1	30
2.30 Disciplina 2	31
2.31 Disciplina 3	31
2.32 Disciplina 4	32
Capítulo 3.	33
3. Marco metodológico	33
3.1 Planteamiento del problema	33
3.2 Pregunta de investigación	33
3.3 Justificación	34
3.4 Objetivos	35
3.5 Delimitación	35
3.6 Sujetos de estudio	36
3.7 Población	36
3.8 Muestra	37
3.9 Instrumentos	37
3.10 Procedimiento	37
Capítulo 4.	39
4. Marco operativo	39
4.1 Resultados de la investigación	39

Tabla 2: edad de los encuestados	39
Tabla 3: tiempo de laborar en la empresa	39
Tabla 4: varios enunciados	40
Tabla 5: la instrucción que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia	41
Gráfica 1. Edad del encuestado	41
Gráfica 2. Tiempo de laborar en la empresa	42
Gráfica 3. Sabe el significado de la palabra objetivo	42
Gráfica 4. Conoce los objetivos de la empresa	43
Gráfica 5. Le gusta asumir retos	43
Gráfica 6. Su jefe inmediato le insta a asumir retos	44
Gráfica 7. Ejecuta las instrucciones giradas por sus jefes	44
Gráfica 8. Se trabaja con base a metas en su departamento	45
Gráfica 9. Definir metas en su departamento le ayudará a hacer un mejor trabajo	45
Gráfica 10. Se compromete a seguir un plan que lo conduzca al logro de sus metas	46
Gráfica 11. Conoce lo que es un tablero de resultados o anotación	46
Gráfica 12. Hacen reuniones de trabajo periódicas en su departamento	47
Gráfica 13. Las reuniones están programadas	47
Gráfica 14. Conoce la frase rendición de cuentas	48
Gráfica 15. La instrucción que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia	48
4.2 Análisis de los resultados	49
Tabla 6: observaciones de incidentes durante un mes	52
Capítulo 5.	53
5. Propuesta	53
5.1 Descripción y perfil de puestos del departamento.	53
Tabla 7: descripción de puesto jefe de bodega y despacho	54
Tabla 8: perfil de puesto de la jefatura de bodega y despacho	55
Tabla 9: descripción del puesto auxiliar de bodega	56
Tabla 10: perfil de puesto auxiliar de bodega	57
Tabla 11: descripción de puesto Piloto	58
Tabla 12: perfil de puesto Piloto	59
Tabla 13: descripción de puesto auxiliar de piloto	60

Tabla 14: perfil de puesto auxiliar de piloto	61
Tabla 15: presentación temas iniciales de capacitación	62
5.2 Presentación de las metas cruciales e importantes de la organización	63
5.3 Estrategia de comunicación (objetivos, misión, visión y valores de la empresa)	63
Tabla 16: plan de acción presentación metas cruciales e importantes	64
5.4 Agenda propuesta para el evento	65
Tabla 17: presupuesto de gastos presentación metas cruciales e importantes	65
Tabla 18:determinación de las metas cruciales e importantes	66
Tabla 19:construcción de mediciones históricas	67
Tabla 20:construcción de mediciones de predicción	68
5.5 Tablero de medición	69
5.6 Rendición de cuentas	69
Tabla 21: compromisos del equipo	70
Tabla 22: desembolso anual por concepto de salarios del departamento	71
Tabla 23:proyección anual por desembolsos sobre metas cumplidas	72
Tabla 24:costo estimado por incidentes en el departamento de despacho y bodega.	73
5.7 Conclusiones	74
5.8Referencias	75
Anexos	76
Anexo 1. Cuestionario dirigido	
Anexo 2. Cronograma de actividades	

Resumen

La presente Practica Empresarial Dirigida muestra como una metodología puede ayudar a grandes y pequeñas empresas a obtener resultados positivos, parte de la construcción de una conducta enfocada sobre el logro de las metas, eliminación de la indecisión y cumplir con los compromisos. La búsqueda es conseguir por medio de metas cruciales e importantes que los colaboradores alcancen su potencial, den lo máximo en el cumplimiento de los objetivos de la organización y compromisos, consigan una recompensa sostenible y su satisfacción laboral.

Capítulo uno, presenta los antecedentes históricos de la empresa, su recorrido, la forma en que está estructurada y detalla la organización. Se muestra la misión y visión, los valores que se viven en la organización, además de un análisis FODA que le da la razón de ser a la propuesta.

Capítulo dos, trata sobre los contenidos que dan el valor teórico a la investigación, consta de los conceptos básicos como: los temas reclutamiento y selección, compensación laboral, evaluación de desempeño y la forma de cambiar la conducta de la empresa por medio de las cuatro disciplinas de ejecución.

Capitulo tres, consta del marco metodológico con su base para la investigación, los sujetos de estudio, la forma en que se realizó el proceso investigativo, descripción del problema, su justificación, objetivos, general y específicos, la delimitación y alcance del trabajo.

Capítulo cuarto, se presentarán los resultados de la investigación, el cuadro de observaciones del trabajo de campo, la representación gráfica de los resultados con su respectivo análisis y discusión de los datos. Un espacio adicional para las conclusiones que servirán a la empresa y los lectores de este documento a establecer los aspectos relevantes de la investigación bibliográfica, además de la propuesta de aplicación de la metodología centro y sentido del documento.

Introducción

La presente Práctica Empresarial Dirigida tiene como idea central dar a conocer que es lo que le hace falta a la empresa para lograr sus objetivos primordiales, consiste en una metodología que impartida y adoptada en el departamento de bodega y despacho como primera medida permitirá a todos los colaboradores de ese departamento cambiar sus conductas para enfocarse en las metas cruciales e importantes del departamento y contribuir a las de la compañía.

Basados en la observación y estudio de las empresas exitosas a nivel mundial, presentan una condición idéntica, las estrategias grandiosas que han tenido éxito a partir de ser exhaustivos en la implementación. Quiere decir que no basta con delimitar los objetivos cruciales de la compañía, tener claro donde ir, la dificultad verdadera se encuentra en la ejecución de aquello que se planifica, los resultados son afectados por situaciones sobre las cuales se tiene control y otras que no se pueden controlar. El plan es controlado, la compañía lo define, pero al momento de ponerlo a funcionar empiezan las dificultades y es ahí donde tiene la razón de ser esta metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, cambiar la conducta es difícil, las personas se pondrán a prueba a través de metas cruciales e importantes y con seguridad alguien en algún momento y lugar debe hacer algo que nunca ha hecho y hasta que no lo haga no habrá ejecutado.

Se pretende que el lector se informe sobre que es una brecha de ejecución y reflexione si ello le afecta. Una compañía puede contar con colaboradores talentosos, una gran estrategia y aun así fallar, a esto se le conoce como brecha de ejecución, es fijar las metas y la distancia que existe para lograrlas, se resume en cuatro fallas en la ejecución: los colaboradores no conocen las metas, no saben qué hacer para lograrlas, no llevan un tablero de anotación o no se tiene la cultura de rendición de cuentas por el progreso hacia la meta. Se propone este modelo dedicado a los colaboradores del departamento en cuestión para mejorar su rendimiento y la situación económica de la empresa y la propia.

Capítulo 1.

1. Marco conceptual

1.1. Antecedentes

La empresa objeto de estudio nació en el año 1,998 como una empresa individual constituida por un matrimonio, quienes hacían labores de compra de bolsas plásticas tipo gabacha, para realizar su reventa en los mercados cantonales de la ciudad capital. Encontraron en estos productos populares una gran oportunidad de crecimiento económico, por tanto continuaron con esa visión inmediata, de cubrir necesidades en el sector de mercados populares; a mediados del año 1,999 la empresa tuvo la necesidad de contratar a sus primeros dos colaboradores a quienes se les pagaba cada semana y sin ningún tipo de prestación de ley, personas que fungían como ayudantes de reparto.

Para el año 2,001 estos productos de poco valor agregado no permitían un buen margen de ganancia y el crecimiento de la empresa se tornaba lento. Dada esta circunstancia se busca como estrategia la expansión a través de la integración de nuevas líneas de productos bajo un concepto de innovación, calidad y garantía. Esta expansión provoca un aumento inmediato del 30% en el personal de la compañía, el mismo fue contratado sin tener en cuenta muchos aspectos importantes.

Para el año 2,004 la empresa pasa de ser individual a una sociedad anónima, en ese momento tiene en su haber marcas registradas con cierto reconocimiento en el mercado guatemalteco, continúa con su estrategia de extensiones de línea y la ampliación de líneas de productos, su crecimiento obliga a la contratación de seis personas más, además de segmentar el mercado en cinco bloques para mejor atención y servicio.

A mediados del año 2,009 la empresa decide ingresar al mercado de envases flexibles de alta barrera al oxígeno para empaque de alimentos, mismos que debían ser comprados en el exterior y

que requerían de personas con cierto expertiz en el tema, dado que este tipo de material requiere de vendedores más técnicos, que brinden asesoría a los diferentes clientes en este gremio. La empresa en la actualidad compra materiales de empaque flexible especializados a proveedores en distintas partes del mundo, en países como Colombia, China, México, El Salvador y Guatemala; da empleo a veintidós colaboradores que cumplen con diversas funciones para el crecimiento de la misma.

1.2. Misión

Comercializar los mejores productos en material polietileno y polipropileno (plásticos flexibles), con innovación de los diseños, la calidad de los productos, la utilización de los recursos y la mejor mano de obra calificada, siempre presente la satisfacción de nuestros clientes y del mercado en general, dar valor a la empresa a través del desarrollo integral del colaborador en armonía con la sociedad y el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

1.3. Visión

Ser la mejor opción en la comercialización, importación y exportación de plásticos flexibles de la región Centroamericana y el Caribe, en función de la calidad de sus productos y servicios, y que además cuenta con un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo.

1.4. Valores

- Respeto, por si mismos, compañeros y clientes.
- Responsabilidad, asume las consecuencias de las acciones.
- Honestidad, ser uno en palabra y obra.
- Honradez, respetar el bien ajeno.

Tabla 1: análisis FODA

Sección de fortalezas y oportunidades

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none">• Productos innovadores, alta calidad y precios competitivos.• Servicio y venta personalizada.• Situación económica de la empresa estable.• Nula rotación de personal.• Prestigio a nivel internacional.• Colaboradores leales a la empresa.• Alianzas comerciales con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas internacionales para atender nichos de mercados especializados.• Apertura por parte de proveedores asiáticos.• Mercado mal atendido.• Necesidad en el mercado de los productos del portafolio de la empresa.• Alto poder adquisitivo del segmento de mercado meta.

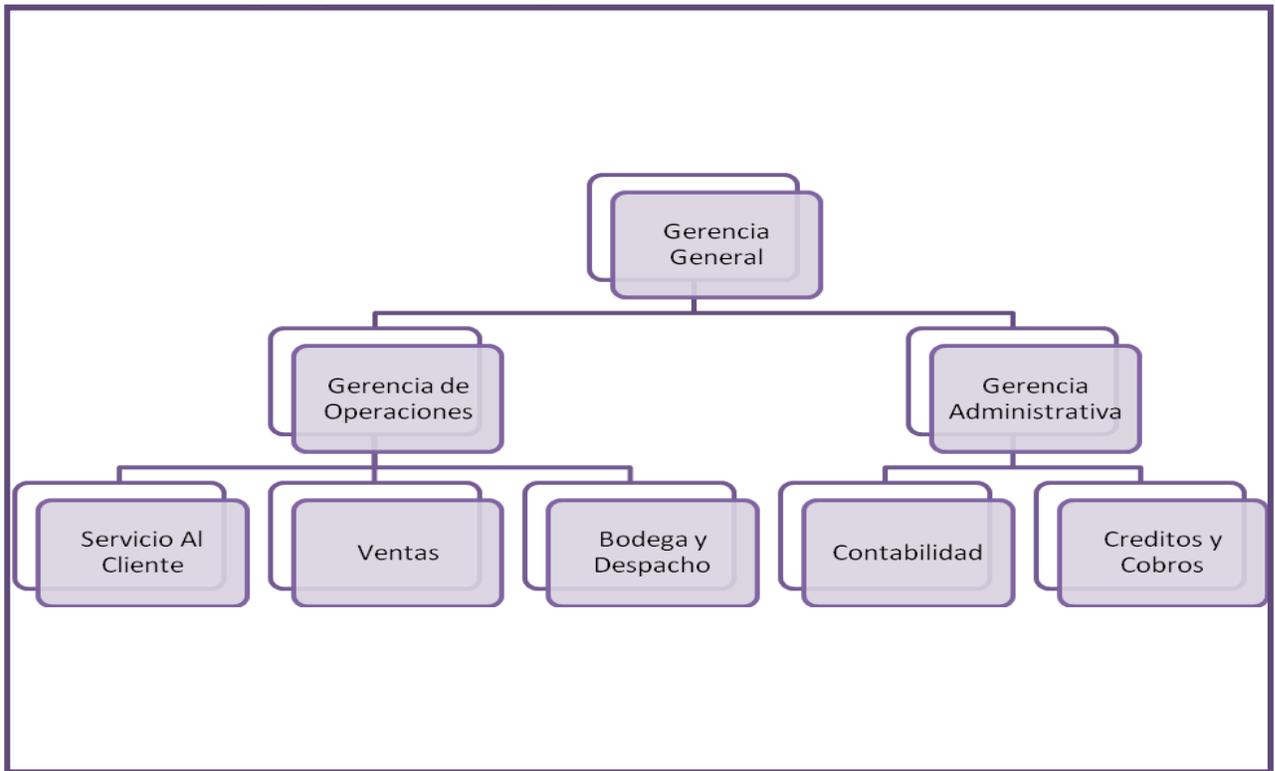
Sección de debilidades y amenazas

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none">• Falta de procesos de reclutamiento y selección de personal.• Un sistema de control de inventarios desactualizado para las necesidades actuales de la empresa.• Síntomas de insatisfacción salarial dentro del personal operativo.• Falta de descripción del cargo y perfil del puesto.• Ausencia de un plan capacitación.• Falta de un manual de puestos.• No hay definición de metas en los departamentos de la empresa.• No hay una cultura de rendición de cuentas.• No se cuenta con un método que nos lleve a definir y alcanzar metas cruciales e importantes para la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política y económica del país.• Alto grado de inseguridad del país.• La inestabilidad de los precios de las resinas plásticas a nivel internacional.• Las empresas del gremio utilizan técnicas o métodos que los lleva a la consecución de sus metas y cumplimiento final de sus objetivos, poniéndolos a la delantera en el mercado.• Cambios en la legislación tributaria.

Fuente: elaboración propia, 2013

1.5. Estructura de la empresa

Ilustración 1: organigrama de la empresa



Fuente: empresa sujeta a estudio.

El objeto de estudio lo constituye el departamento de bodega y despacho de la empresa, área a cargo de la gerencia de operaciones.

A continuación se presenta como está constituida la organización de la empresa

1.6. Departamentos

Gerencia General

Puesto: Gerente General

Funciones: dirección general de la empresa, incluye además la parte legal, interviene en labores de mercadeo y ventas.

Gerencia de operaciones

Puesto: Gerente de operaciones

Funciones: dirección de las negociaciones con los proveedores y clientes, tanto para materia prima, como para producto terminado.

Personal a cargo:

- Servicio al cliente y facturación
- Vendedores (cinco personas)
- Jefe de bodega
- Auxiliar de bodega
- Pilotos (tres personas)
- Auxiliar de piloto (tres personas)

Gerencia administrativa

Puesto: Gerente administrativo

Funciones: dirección de toda el área contable de la empresa, planillas de colaboradores, supervisión y recuperación de créditos.

Personal a cargo:

- Auxiliar Contable
- Créditos y Cobros.

Capítulo 2

2. Marco teórico

2.1. Reclutamiento y selección de personal

Según Editorial Vértice (2007), “el capital intelectual, por tanto, se antepone al capital monetario y tecnológico, no basta con hacer una fuerte inversión tecnológica o financiera para producir una ventaja competitiva frente a la competencia, es necesario fortalecer, desarrollar y motivar al personal que integra la empresa. Por tanto avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de la empresa, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de la misma”.

El proceso de selección de personal para un cargo a contratar, comprende las siguientes etapas:

- Establecer la necesidad de proveer para cubrir un cargo vacante y determinación de los requerimientos del cargo, funciones que deberá cumplir y competencias que debe poseer el candidato.
- Reclutamiento.
- Proceso de selección.
- Contratación.

2.2. Definición del cargo vacante

El primer paso del proceso de reposición de un cargo vacante, consiste en la verificación de la disponibilidad de un cargo, que el departamento realiza a través de documentos que acreditan el alejamiento de un colaborador, (renuncia, despido acta de defunción u otro). El proceso de selección comienza cuando el jefe del departamento donde se ha producido la vacante solicita la reposición del cargo. La persona encargada de reclutamiento y selección se encargara de verificar en la descripción de puesto cuáles requerimientos técnicos debe cumplir la persona que asumirá el cargo, se define por medio del perfil de cargo, las funciones que la persona deberá realizar, los

requisitos que deberá cumplir y las competencias que el candidato debe poseer. Los requisitos que se exigen para cada puesto de trabajo se especifica en el documento denominado perfil de cargos y descripción del puesto.

2.3. Reclutamiento

Para efectos de nombrar en un cargo, es necesario contar con un número de postulantes amplio para que pueda llevarse a cabo un efectivo proceso de selección.

Será política de la empresa la existencia de un reclutamiento mixto o interno, es decir, que se considere el reclutamiento tanto interno como externo. Este es un proceso que estimula la participación y competencia de los candidatos de la empresa en igualdad de condiciones con candidatos externos, promueve la transparencia en la gestión de los recursos humanos al interior de la organización y motiva al personal a capacitarse. El reclutamiento interno consiste en la posibilidad de llenar un cargo vacante mediante la promoción de los candidatos a lo interno de la empresa, por medio de la figura de la transferencia o la transferencia con promoción. Esta forma de reclutamiento considera al personal que forma parte del personal de planta de la empresa.

Entre las principales ventajas del reclutamiento mixto se cuentan el hecho que resulta económico para la empresa, porque no se utilizan recursos para inducción al cargo, es más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad (los candidatos ya son conocidos y han sido evaluados dentro de la organización), es una fuente poderosa de motivación para los colaboradores y es posible sacarle provecho a las inversiones que la empresa ha hecho en los colaboradores con anterioridad (entrenamiento, perfeccionamiento), entre otros.

Además, una estrategia de este tipo tiene beneficio desde el punto de vista de las relaciones humanas, ayuda a la comprensión de las situaciones de conflicto laboral internas, estimula la participación de los colaboradores en procesos de selección transparentes que permiten promociones o transferencias dentro de la organización, con el consiguiente mejoramiento del clima laboral, genera además oportunidades de desarrollo para los colaboradores.

El reclutamiento externo es abrir las posibilidades de postulación a personas que provienen del mercado laboral externo.

Las fuentes de reclutamiento externo son:

- Aviso en periódicos.
- Recepción de solicitudes de empleo e incorporación de esta información a la base de reclutamiento.
- Información de alumnos que realizaron práctica profesional en Centros de Formación Técnica y otras Instituciones formativas, que hayan sido bien evaluados durante su permanencia.
- Recepción de CV's de candidatos que provienen del mercado laboral externo y que han participado en procesos de selección, publicados en la página web de la empresa.

El reclutamiento externo tiene entre otras ventajas, aportar personal con conocimientos y experiencias nuevas al establecimiento, podrían aportar una nueva mirada a las labores que se hacen y permite renovar los recursos humanos y aprovechar las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios candidatos.

2.4. Proceso de reclutamiento

- El proceso de reclutamiento se hace por medio de anuncios del periódico, mantas y recomendados o referidos de los mismos trabajadores de la empresa.
- Lectura de los documentos llenado por los aspirantes.
- Revisión de papelería completa, que esté completa.
- Invitación al llenado de la pre solicitud de empleo.
- Hacer el llamado de los primeros seleccionados.
- Invitación a participar en la charla informativa y pre inducción a la empresa y puestos.
- Entrevista.
- Exámenes psicológicos.
- Solicitud de referencias laborales y personales.

- Contratación.
- El candidato labora unos meses en período de prueba y luego se le confirma la plaza.

2.5. Proceso de selección

Según Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.”

El objetivo de la selección de personal es encontrar en un grupo de postulantes a la persona idónea para desempeñar un cargo. La selección intenta solucionar dos problemas básicos en el contexto laboral: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. La selección debe considerarse como un proceso realista de comparación, objetivo y preciso entre dos variables: los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de los ocupantes) y las características, competencias y conocimientos de los candidatos que se presenten.

Para cada proceso de selección, la persona encargada de participar, revisará y evaluará los antecedentes y condiciones personales que demuestren los candidatos a los cargos que se encuentren disponibles. La política establecida señala que en el proceso de selección de recursos humanos, los candidatos deberán cumplir con ciertos patrones de calidad para ingresar a la empresa y estos están relacionados con la existencia de competencias profesionales e intelectuales, experiencia laboral pertinente, potencial de desarrollo y posibilidades de permanencia en la organización.

2.6. Procedimiento de reclutamiento y selección

- El departamento en donde se ha generado el cargo vacante comunica y solicita a la persona encargada de recursos humanos la reposición del cargo.

- La persona encargada de recursos humanos verifica esta situación a través de los documentos correspondientes, (renuncia, despido u otro) y da inicio al reclutamiento y selección.
- La persona encargada de recursos humanos se contacta con el jefe, para determinar y definir información relacionada con los requerimientos de la vacante para ello se deberán complementar los formularios de descripción del puesto y perfil del puesto.
- Luego, se conformará una comisión de selección, (integrada por el Jefe que generó el cargo vacante y el encargado del área recursos humanos) que determinará las bases que serán utilizadas para efectuar el proceso de selección.
- El proceso de selección será realizado en todas las etapas y al final se presentará a una terna de selección con los candidatos que llenan la mayoría de condiciones que requiere la vacante. Será facultad del gerente de ese departamento el determinar la persona asumirá el cargo se encontraba vacante, puede elegir a cualquier postulante que integre la terna.

2.7. Solicitud de empleo

La hoja de solicitud es un formato impreso por medio del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

2.8. Entrevista preliminar

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

2.9. Entrevista de selección

Es un instrumento clave en el proceso de selección, implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, depende de las características del entrevistado y del nivel al que se hace la selección. El entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento, supervisión adecuada y una autocrítica que le permita valorar los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

2.10. Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

2.11. Entrevista final

El encargado de recursos humanos está en una posición adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante. Cuando el encargado de recursos humanos recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Sí el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el encargado de recursos humanos acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

2.12. Solicitud de documentos que informan sobre el candidato

Se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan de manera directa en el rendimiento del trabajo.
- Conocer de forma detallada la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo a partir de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. De manera general las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes. estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, otros.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, otros.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, otros.

2.13. Examen médico

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. Existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los colaboradores, hasta la prevención de accidentes.

2.14. Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir que es recomendable la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

2.15. Descripción y análisis de puestos

De acuerdo a Fernández Ríos (1,995), el análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender al nivel de las operaciones, acciones y movimientos. El análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo.

Según Julio Zelaya Lücke (2,006), los criterios para redactar la descripción de puestos son:

1. Extensión moderada. Evitar frases o conceptos innecesarios y detalles sin importancia.
2. Claridad en la redacción. Evitar el uso de términos poco usuales.
3. Idea clara de los puestos. Señalar con nitidez las tareas más representativas de los cargos, la dificultad de ellas, la independencia con que se trabaja, las responsabilidades inherentes a los puestos y los requisitos necesarios para su correcto desempeño.
4. Clases genéricas. Son aquellas que abarcan puestos con tareas similares en cuanto a su naturaleza y nivel de dificultad.

Las secciones principales de la descripción suelen ser:

1. **Función.** Es el resumen o introducción general al puesto, establece de manera breve sus propósitos básicos y en un lenguaje directo. Debe permitir a cualquier persona de la organización entender el propósito primario del cargo y los factores principales que distinguen este puesto de otro.
2. **Deberes y responsabilidades.** Enumero los principales deberes y responsabilidades específicas que debe cumplir la persona que desempeña el puesto para llevar a cabo las funciones básicas delineadas en la descripción. Se mencionan por orden de importancia.
3. **Autoridad.** Establece los límites hasta donde un ejecutivo puede llegar para cumplir con sus deberes. Especifica la extensión de autoridad de la persona que desempeña el puesto tanto como sea posible.
4. **Relaciones.** Describe las relaciones vitales para el cumplimiento del trabajo de un ejecutivo. Algunas veces se limita a delinear las relaciones dentro de la compañía y en otras se incluye un bosquejo de sus relaciones con personas ajenas a la compañía.
5. **Otras secciones.** Estas pueden ser estándares de operación, requisitos o especificaciones para el puesto y el ámbito.

2.16. Evaluación de desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2001), para entender lo que significa evaluar el desempeño de un trabajador debemos comenzar por definir que es desempeño laboral. El termino desempeño laboral se refiere a la manera que los trabajadores realizan de forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Tiene en cuenta esta definición se puede decir que evaluar el desempeño de un colaborador significa medir si es eficiente en el logro de las metas propuestas en un período de tiempo.

Los objetivos de hacer evaluaciones de desempeño a los colaboradores son:

- El mejoramiento del desempeño: la retroalimentación permite al personal, gerentes de área y encargados del recurso humano intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Ajustes de compensaciones: las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quienes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de colocación: los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: un mal desempeño puede indicar la necesidad de capacitación, y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos: un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
- Inexactitudes de la información: un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración del personal.
- Errores de diseño de puestos: un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen en el diagnóstico de esos errores.
- Igualdad de oportunidades de empleo: las evaluaciones que miden el desempeño relacionado con los puestos deben ser precisas, para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafíos externos: a veces influencias externas afectan el desempeño; hay que descubrir esta para que el departamento de recursos humanos proporcione apoyo.

Se deben tomar en cuenta las repercusiones legales. Las evaluaciones de desempeño ofrecen importantes beneficios tanto legales como de otros tipos. Chiavenato dice que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, con normalidad trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son en general, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Beneficios para el colaborador:

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus colaboradores.

- Conocer cuáles son las expectativas del jefe respecto al desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (capacitación) y las que el deberá tomar por iniciativa propia.
- Tener la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimular el trabajo en equipo y procurar desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimular a los colaboradores para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean recompensadas.
- Atender con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario tomar las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimular la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, se debe tomar como base variables y factores de evaluación y, contar con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se desarrolla.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

- Tener oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Poder identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Poder dinamizar la política de recursos humanos, ofrecer oportunidades a los individuos (no solo de promociones, sino de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programar las actividades de la unidad, dirigir y controlar el trabajo y establecer las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

La evaluación de desempeño contempla algunos pasos:

Descripción: consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, toma en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas de manera directa con el éxito de la empresa.

Medición: es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

El Desarrollo: es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante determinado período de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo

potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, depende del método de evaluación que se emplee, por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de trabajo:** proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de trabajo:** cumple los objetivos de trabajo, atendiendo las órdenes recibidas y por propia iniciativa. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar dentro de lo razonable en las circunstancias actuales del puesto. Cumple dentro del tiempo estipulado el programa de entregas.
- **Conocimiento del puesto:** mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, otros. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va a delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa:** actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas poco frecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar de manera individual.
- **Planificación:** programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar de modo eficaz con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos:** controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos.

- Relaciones con los compañeros: mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o proyectos de equipo.
- Relaciones con el supervisor: mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite la información a tiempo. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja fiel a las órdenes.
- Relaciones con el público: establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- Dirección y desarrollo de los subordinados: dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- Es sensible a los problemas de los colaboradores y trata de encontrar soluciones: evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
- Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva, colabora con otros en armonía sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusválidas. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y cumplir con los términos de tiempo estipulados. Trata de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Los aspectos que se deben de considerar en el diseño de las evaluaciones de desempeño son:

- Cultura organizacional: esta puede definirse como “la forma en que se hacen las cosas en una organización”. En el momento de diseñar un sistema de evaluación de desempeño, se debe tomar en cuenta la diversidad de aspectos que componen la cultura organizacional y que pueden afectar la puesta en práctica de los conceptos que componen el sistema. Esto invita a reflexionar, sobre la necesidad de llevar a cabo una profunda investigación y un exhaustivo análisis de los antecedentes, el presente y el futuro de la organización, que permita conocer a

fondo la cultura y las expectativas, poder desarrollar las estrategias adecuadas para insertar los nuevos conceptos dentro de los esquemas de trabajo utilizados.

Una vez el sistema de evaluación del desempeño está implementado en la organización, se convierte en una de las variables esenciales que integrarán su cultura, quiere decir que, en la medida que el sistema de evaluación del desempeño sea conducido, afectará la composición de esta cultura de manera positiva o negativa.

- Perfil del puesto: la tradicional descripción del cargo, conocida hoy como el perfil del puesto, debe ser siempre uno de los elementos básicos cuando se pretende diseñar un sistema de evaluación del desempeño, exento hasta donde sea posible de las tendencias de evaluar con base en la subjetividad. Lo primero que debe hacerse es realizar una revisión de la descripción que exista del puesto para mejorarla o actualizarla en caso que se hayan suscitado cambios que den una nueva orientación a las tareas. Esta es una labor que será efectiva, si en ella participan el colaborador que desempeña el puesto, el superior y el técnico o profesional en recursos humanos.

Es imprescindible recordar que el perfil del puesto es un documento activo que el mismo se constituye en un insumo no sólo para el sistema de evaluación del desempeño, sino para cualquier otro, como de capacitación, reclutamiento, selección, otros. Las responsabilidades del puesto deben formularse, de manera que de ellas se deriven objetivos tangibles. Por su parte, las competencias personales y del negocio detallado y comprendido por todas las partes facilitan la determinación y el juicio, sobre la medida que el colaborador pueda alcanzar dichos objetivos.

Hay que observar con cuidado que lo contemplado en el perfil del puesto no constituye toda la materia prima sobre la cual deben diseñarse las evaluaciones del desempeño, por ejemplo, hay actividades que un funcionario puede llevar a cabo como rutina o tareas extraordinarias que debe realizar. Además, en la actualidad, la polifuncionalidad o movilidad funcional genera una creciente interdependencia de la labor administrativa en las organizaciones.

- Establecimiento de planes de trabajo: la planeación estratégica es un proceso continuo, que consiste en el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados.

Uno de los aspectos más importantes a considerar, en el momento de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, es la exploración y estudio de los planes estratégicos de la organización, en la cual se implementará el sistema. No se podrá pensar en los contenidos del sistema de evaluación del desempeño, sino se conoce el rumbo que tomará la organización, máxime en una época en la que la única constante es el cambio.

Por eso y para estar en concordancia con las nuevas tendencias en evaluación del desempeño, en las que se recomienda que a cada funcionario se le señale el camino que debe seguir de manera clara y concreta, la planeación estratégica desempeña un papel preponderante y no existe un sistema de planeación común para las organizaciones, cada una tiene el deber de definirlo de acuerdo con su entorno, sus recursos y sobre todo, con base en las características particulares de las diferentes funciones que sus colaboradores llevan a cabo; con esto también se logra alinear el esfuerzo individual de cada uno de ellos, con los objetivos que se desean alcanzar en el negocio.

- Soporte tecnológico: sin importar el diseño del sistema de evaluación que vaya a ser utilizado en una organización, éste debe contar con un soporte tecnológico adecuado. Sí en la organización se tiene un inventario de recursos humanos que esté en constante actualización, es un paso menos que se tiene que dar; sin embargo, constituye un eslabón de la cadena informática que integra el sistema de evaluación del desempeño al negocio.

Poco a poco los administradores se han convencido de la importancia y las facilidades que conlleva, dotar a la organización de una adecuada estructura de información y la experiencia les ha indicado que ésta es indispensable para dar vida a cualquier sistema que se desee implementar.

Las organizaciones no pueden ni deben, perder tiempo en administrar en forma manual sus sistemas, la utilización óptima de los recursos se convierte en uno de los factores críticos de éxito, unido con el diseño del sistema de evaluación del desempeño, debe crearse la estructura del sistema informático que lo administrará, que de manera general estaría compuesta por: la base de datos -que en gran parte puede provenir del inventario de recursos humanos-, las políticas que lo regirán, los esquemas de evaluaciones, las escalas de calificación, los indicadores o factores a evaluar, la periodicidad de las evaluaciones, los tipos de incentivos o reconocimientos y su correspondiente asignación. (Wayne Mondy y Robert Noe, 2005)

2.17. Compensación laboral

Según Mondy y Noe (2005), la definición de compensación laboral es el total de pagos que se les proporciona a los colaboradores a cambio de sus servicios. Los propósitos de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los colaboradores. La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones. La compensación económica indirecta son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe por el desempeño en su cargo, del ambiente psicológico o físico donde ejerce el trabajo.

Las diversas recompensas descritas comprenden un sistema de compensación total. Los pagos que reciben los colaboradores que participan en un programa de compensación total se basan en muchos factores. Las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los colaboradores que influye en sus metas clave. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones.

La equidad en el tema de compensación laboral, es el trato laboral justo para los colaboradores. La equidad externa existe cuando los colaboradores de una empresa reciben un salario equiparable a los de los colaboradores que desempeñan puestos similares en otras empresas. La

equidad interna existe cuando los colaboradores reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización.

La política de compensación proporciona las directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Para Bohlander y Snell (2,005), las metas más comunes de una política de compensación son:

1. Recompensar a los colaboradores por su desempeño anterior.
2. Ser competitivos en el mercado laboral.
3. Mantener la equidad del salario entre los colaboradores.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los colaboradores con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos colaboradores.
7. Reducir la rotación innecesaria.

Para lograr estas metas se deben establecer políticas que orienten a la administración en la toma de decisiones. El establecimiento formal de las políticas de compensación por lo general incluye:

1. La tasa de pago dentro de la organización, y su comparación con la tasa predominante en el mercado.
2. La capacidad del programa de pagos para ganar la aceptación de los colaboradores y para motivarlos a desempeñar sus capacidades de la mejor manera posible.
3. El nivel de pago en el cual se puede reclutar a los colaboradores, y el diferencial de pago entre los nuevos y los más antiguos.
4. Los intervalos en los cuales se garantizan los incrementos de pagos y el grado al cual el mérito o la antigüedad influirán en ellos.
5. Los niveles de pagos necesarios para facilitar el logro de una sólida posición financiera en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

2.18. Planes de incentivos

De acuerdo a Krajewski y Ritzman (2,000), los planes de incentivos y reconocimientos que premian a los trabajadores, ya sea individual o como miembros de un equipo, fomentan el mejoramiento de la productividad. Los planes de incentivos, pueden ser basados en el individuo, en el equipo y en el grupo.

2.19. Planes basados en el individuo

Los planes de incentivos para individuos pueden basarse en la cuota por pieza, la paga según las habilidades o los puntos de bonificación. La cuota por pieza es un plan de compensación tradicional basado en la producción: el número de unidades creadas o de servicio suministrados en un día o una semana. Los niveles de producción se basan en lo que la administración y los colaboradores consideran un día de trabajo equitativo. Este plan no fomenta el esfuerzo en equipo ni el trabajo de alta calidad.

En los planes de pago según las habilidades se recompensa a los colaboradores por las destrezas que adquieren para ser los miembros más valiosos de su equipo. Este plan apoya los esfuerzos del equipo, porque aumenta la diversidad de destrezas de sus miembros y les brinda más flexibilidad para sus asignaciones. En los planes de puntos de bonificación los colaboradores acumulan puntos para tomar parte en las actividades de participación.

2.20. Planes basados en el equipo

Cuando los incentivos están vinculados con metas de producción y calidad, los equipos pueden recibir incentivos financieros. En otros casos el incentivo es un reconocimiento público. Al premiar al equipo y no a los individuos, se promueve el trabajo colectivo y la innovación.

2.21 Planes basados en el grupo

Dos formas de recompensar a los grupos son la participación en las ganancias y la participación en el incremento de la productividad. En la participación en las ganancias, se recompensa a los colaboradores cuando la empresa en conjunto alcanza ciertos niveles de rentabilidad. El bono individual se basa en el número de horas trabajadas o en la paga básica del empleado. Estos planes suelen ser considerados en los años prósperos.

La participación en el incremento en la productividad recompensa el desempeño colectivo de un grupo, pero enfoca la atención en los costos de producción, bajo los cuales los colaboradores tienen mayor control sobre las ganancias. Los colaboradores comparten con la compañía los beneficios del mejoramiento de la calidad y la productividad.

2.22. Disciplina

“Etimológicamente proviene de la misma raíz que discípulo y discente. Su significado connotaba la relación existente entre el maestro, la enseñanza, la educación y el maestro”.

(María Teresa Gómez, Victoria Mir i Costa, Gracia Serrats i Paretas, 2004)

Según la página web del gobierno del Estado de Nuevo León México, “el valor de la disciplina se adquiere cuando se dota a la persona de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que nos piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza. Una persona disciplinada habla por sí misma, se deduce lo responsable que es para organizar su tiempo, actividades y está al pendiente de cumplir con lo encomendado y su palabra es sinónimo de garantía y credibilidad ante los demás.

La disciplina es un entrenamiento que corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona su misión es formar buenos hábitos y establecer una serie de reglas personales que se comprometan para

alcanzar un ideal, es una de las tareas más importantes de la vida. La persona que posee el valor de la disciplina es aquella que cumple con sus obligaciones, hace un poco más de lo esperado, al grado de sacar adelante su trabajo y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra”.

2.23. Disciplina laboral

De acuerdo a José Castillo Aponte (2006), la disciplina en las organizaciones se define como el cumplimiento o acciones dirigidas a acatar cada una de las políticas, normas y reglamento de la compañía por parte de la población laboral. Se ha visto como las empresas mejoran sus procesos de reclutamiento y selección con la finalidad de elegir los de mejor perfil o que se consideren con la mayor posibilidad de éxito o adaptación a la cultura de la compañía. En la cotidianidad se observan casos que atentan contra la armonía de la compañía, deben tomar acciones disciplinarias.

No existen solo sanciones al momento de que los colaboradores fallen, sino un camino de recompensas a todos aquellos que las respetan, ésto lo más común en las organizaciones. Se muestra con mayor fuerza la exaltación y premios a quienes respetan las políticas, normas y reglamento a razón de estimular el aumento y propagación de estas acciones.

2.24. Teoría del establecimiento de metas

Se toma ésta definición de la teoría de Locke y Lathan (1990), “parten de que las ideas consientes regulan la conducta de las personas y estas se comportan racionalmente”.

Relaciona tres conceptos básicos: metas, intenciones y rendimiento en el trabajo. Dice que las metas son la base de la motivación y propician la conducta, son generadoras de información sobre el esfuerzo que implica conseguir una meta: a metas más altas, mayores esfuerzos.

A la asignación de metas más difíciles la obtención de resultados en el trabajo será mejor, Locke y Lathan afirman la existencia de una correlación positiva entre el rendimiento laboral y la

dificultad implícita de cada meta, mencionan además que los colaboradores pueden rechazar las metas solo por su simpleza o por su dificultad, se da en esta última, que no saben que conductas son las necesarias para poder lograrlas. Las metas pueden ser generales o específicas y es necesario que el colaborador reciba retroalimentación sobre sus resultados con la intención de corregir su conducta y poder alcanzar sus metas. Podría decirse que según esta teoría la satisfacción laboral comienza cuando en el mismo momento en que se trazan las metas y el colaborador obtiene conciencia de que hacer, moldear la conducta para conseguirlo.

(Juan Carlos Rubio Romero, 2004)

2.25. Meta crucial e importante (MCI)

De acuerdo con Franklin Covey (2010), toda meta importante es digna de ser lograda, sin embargo una meta crucial e importante tiene que ser lograda, es más, el fracaso en lograr una MCI hace que cualquier otro logro sea insignificante. Muestra un nuevo enfoque mental donde insta a los colaboradores a estar claros y determinados al cumplimiento de pocas prioridades superiores absolutas que los lleva al éxito. Aporta a la consecución de logros a corto plazo y a su vez llevar a la compañía a donde sea necesario que estuviese a largo plazo.

2.26. Brecha de ejecución

Explica el porqué aunque las compañías tienen personal calificado y grandes estrategias, no alcanzan sus metas y por consiguiente no cumplen los objetivos cruciales. Con simpleza demuestra que es la distancia que no se elimina entre la fijación de metas y lograrlas. Se detalla con facilidad bajo un análisis de las cuatro fallas de la ejecución recurrentes:

- Los colaboradores no conocen la meta: según un estudio realizado por el autor, concluye que el cuarenta y nueve por ciento de los colaboradores dicen conocer las metas de su organización, pero sólo el quince por ciento pueden con firmeza decir cuáles son, claro está

que uno de cada seis colaboradores saben y trabajan con base a sus metas, quiere decir que la ejecución está en grave riesgo.

- Los colaboradores no saben qué hacer para lograr la meta: según el estudio hecho por el autor concluye que el cincuenta y cuatro por ciento de las personas a las que se le preguntó ¿si entendían con claridad lo que debían hacer para ayudar a la consecución de las metas de su organización?, contestaron que sí. Se entiende que cerca del cincuenta por ciento de la población laboral acepta que no saben qué hacer y que el otro cincuenta por ciento de la población está engañado.
- Los colaboradores no llevan anotación: el estudio hace mención a que el doce por ciento de los colaboradores podrían decir como se mide el éxito hacia las metas de su organización, es fácil concluir que si las personas que hacen el trabajo no cuentan con un marcador o un termómetro de logros, les será casi imposible saber si se cumplirá con la meta, sí la dirección que llevan es la correcta o requieren de cambios.
- Los colaboradores no saben lo que es rendir cuentas sobre el progreso hacia las metas: el estudio menciona además que el veintiséis por ciento de la población laboral se reúne una vez mensual para analizar los logros y consecución de las metas, se resume en que tres de cada cuatro colaboradores tienen conversaciones con sus superiores referentes hacia el logro de las metas que son de su plena responsabilidad.

Según Stephen Covey, 2010

2.27. El Torbellino de las empresas

Según Franklin Covey (2011), se presentan dos fuerzas en toda organización, una que conlleva toda la atención y energía enfocada en mantener la atención al público que se conoce como el torbellino cotidiano y la segunda que responde al esfuerzo de impulsar las metas para mejorar el desempeño. Se puede generar confusión al pensar que se habla de lo mismo, pero no es así, el

torbellino de ejecución es todo aquello que tiene carácter de urgente que no admite compas de espera, si se le ignora genera consecuencias inmediatas, y por otro lado las metas de la organización tienen que ser lo más importante y consecuencia debería tener el mismo sentido de urgencia del torbellino. Es imperante separar el tiempo para las MCI de no ser así no hay cumplimiento de metas. No obstante para muchos de los colaboradores las urgencias tienen mayor importancia y así las MCI se ven sofocadas por el torbellino y de allí se desprende que el verdadero reto es ejecutar una meta en medio del torbellino y el ejecutar una meta con excelencia requiere disciplina.

2.28. Fundamentos de las cuatro disciplinas de ejecución

Cuando se ponen en práctica estas cuatro disciplinas la ejecución exitosa es casi un hecho, sin embargo, una sola de ellas que falte y la probabilidad de éxito es muy baja:

2.29. Disciplina 1

Enfocarse en lo crucial e importante: de acuerdo a los modelos anteriores se visualizaba un afán por lograr gran número de metas, a tal punto que distraían, es decir los colaboradores no sabían en verdad en que enfocarse, haciéndose un trabajo mediocre y como resultado la insatisfacción de no obtener los logros esperados. Con este método se busca que la persona se enfoque en las metas cruciales e importantes mismas que no deben superar el número de tres, para así lograr una organización de alto desempeño, Stephen Covey considera que las MCI definen al equipo de colaboradores. Se debe pensar con cuidado cuales serían las mediciones que asegurarían el éxito, definir las mediciones históricas (aquellas mediciones que revelan de mejor forma la consecución de las metas) implica utilizar una nomenclatura que guía de donde a donde se deben dar los cambios y en que término de tiempo.

2.30. Disciplina 2

Tomar acción sobre las mediciones de predicción: “ en cualquier emprendimiento, el ochenta por ciento de los resultados provienen del veinte por ciento de las acciones” Joseph M. Juran.

Los equipos de alto rendimiento tienen claro lo que van a hacer para lograr sus MCI, y toman acción sobre dos temas de alta importancia, primero estudian y definen las actividades 80/20 y segundo analizan mediciones de predicción que se puedan influenciar.

Las actividades 80/20 son las tareas de mayor valor que puede realizar cada día, son en realidad las más difíciles, más complejas y que están en forma directa relacionadas a las MCI, la recompensa por completar estas tareas de modo eficiente es parte del éxito de ejecución. Las mediciones de predicción influenciadas sirven para monitorear las actividades 80/20, y todo esto obliga a poner mayor atención a las mediciones de predicción para el éxito de las MCI, quiere decir que las mediciones históricas se visualizan de lejano alcance si se ve día a día, no obstante esta medición ayuda a medir el logro de cada meta, es fácil de medir pero complicada de influenciar tiende a ser un valor frío. En cambio las mediciones de predicción ayudan a predecir el logro de la meta, es fácil de influenciar pero un tanto difícil de medir.

2.31. Disciplina 3

Llevar un convincente tablero de anotación: “el propósito fundamental de un tablero de resultados es motivar a los jugadores a ganar” Jim Stuart.

En las organizaciones deben existir termómetros que indiquen donde la empresa se encuentra en ese momento y donde debería estar, todo equipo laboral eficiente construye un tablero convincente y actualiza con regularidad el tablero, para esto los tableros de marcación que en verdad sean impulsores deben contar con estas características:

- Motivador: saber si se gana o si se debe corregir el rumbo.
- Sencillo: saber en cinco segundos si se gana o pierde.

- Actualizable: se puede actualizar de forma rápida y fácil.
- Completo: ver las mediciones históricas como las de predicción.
- Accesible: siempre está a la vista del equipo para inspecciones frecuentes.

Para la consecución de las MCI se requiere un marcador que impulse la acción, y haga que se mantenga en el equipo el espíritu de dar el máximo de esfuerzo y toda la energía en lograr la meta, porque el marcador brinda información inmediata y esencial para tomar decisiones o buscar soluciones a problemas que entorpezcan el triunfo. Lo que está claro es que esa brújula de desempeño hace que el equipo de trabajo una sus fuerzas, planifiquen e intensifiquen la ejecución.

2.32. Disciplina 4

Según Sean Covey, 2012, establecer una cadena de rendición de cuentas: el trabajo más creativo y productivo se logra cuando las personas adquieren compromisos unos con otros con toda libertad, no cuando los superiores les dice que hacer, Jim Collins.

La maximización del tiempo que se dedica a las MCI y las periódicas sesiones para la discusión de resultados sobre los compromisos acordados ayuda al cierre de la brecha de ejecución, al poner a la compañía cerca de sus objetivos críticos. La creación de este ciclo recurrente de rendición de cuentas por el desempeño de la semana que pasó, la planificación y compromisos para la semana venidera, basa su importancia en la creación de conductas decididas, comprometidas con obtener los resultados, esto es el mayor motivador de un grupo de colaboradores que busca dar lo mejor de sí.

Capítulo 3.

3. Marco metodológico

En la presente investigación se utilizó el método cualitativo, de acuerdo a Sampieri (1998) donde busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Se seleccionó al grupo de colaboradores del departamento de bodega y despacho. Adicional, se considera el método analítico, utilizado para el análisis de las oportunidades de mejora que correspondan y cumplan con los objetivos perseguidos con ésta investigación.

3.1. Planteamiento del problema

La falta de un método con el cual se pueda lograr la implementación de las estrategias de la compañía, hacen que la empresa en cuestión padezca de una brecha en la ejecución. Significa que el equipo de trabajo del área de bodega y despacho al desconocer sus metas cruciales e importantes dirigidas al logro de los objetivos críticos de la compañía, la falta de conductas que los lleven hacer lo correcto o saber qué hacer para alcanzar las metas, desconocer la importancia de los tableros de anotación que les muestre su falta al compromiso o fracaso y no rendir cuentas entre el equipo, complica la posibilidad de evaluar su desempeño y proponer alternativas de mejora económica para cada colaborador a partir de la productividad del departamento en mención, la directiva asuma tal carga financiera sin ninguna base real de conveniencia para la empresa.

3.2. Pregunta de investigación

¿Cómo la aplicación de las cuatro disciplinas de ejecución puede contribuir al mejoramiento económico de los colaboradores y aumento en la productividad de la empresa de manera sostenible?

3.3. Justificación

La metodología utilizada para acumular información concluyente ha sido por medio de una encuesta realizada al gerente general de la empresa, el objetivo recabar la mayor cantidad de información y poder realizar un análisis sobre las debilidades y oportunidades de mejora sobre las cuales se fundamentará una propuesta de solución, fácil de poner en práctica. Relacionado al tema se detecta la falta de los perfiles y descripción de puestos, base fundamental del proceso de organización de los colaboradores básico para salvaguardar la armonía empresarial y determinación de las tareas importantes. Además la inexistencia del proceso de desarrollo de los colaboradores hace difícil que tengan la confianza y destreza en el cumplimiento de las tareas asignadas, la exigencia en la consecución de metas es nula, la oportunidad de ascender en el departamento es impensable. Sin poder ser removidos a un cargo superior hace pensar que retener el personal en esta empresa es complicado, se puede pensar que el mejoramiento económico de los colaboradores a través de su propio esfuerzo por alcanzar metas, haga que su satisfacción sea alta y la empresa sea una buena elección. Por último se encuentra que no hay manera de certificar, ni medir los logros o desaciertos del departamento, porque no tienen una metodología o un procedimiento para evaluar a cada colaborador, situación que no insta a la mejora continua y la consecución de metas individuales, ni de equipo, comprueba la brecha de ejecución entre las estrategias de la empresa y el cumplimiento de la táctica por parte de los colaboradores del departamento de bodega y despacho.

3.4. Objetivos

General

Lograr que la empresa como los colaboradores se vean beneficiados en su economía y armonía a partir de la práctica activa de la metodología de las cuatro disciplinas de ejecución.

Específicos

- Determinar las metas cruciales e importantes en el departamento de bodega y despacho de la empresa.
- Medir la conducta de consecución de metas, bajo la planificación, la rendición de cuentas y la medición constante del cumplimiento de las metas.
- Evaluar la economía de la empresa y la remuneración consecuente con los colaboradores por alcanzar las metas.
- Observar que procesos son necesarios para brindar a cada colaborador la confianza de ejecutar las tareas con eficiencia, enfocados en el cumplimiento de los objetivos críticos de la compañía.

3.5. Delimitación

El estudio se limita a la problemática de logros y compensaciones de los colaboradores que trabajan en el departamento de bodega y despacho en una empresa comercializadora de empaques flexibles en la ciudad de Guatemala.

El alcance de la práctica se centra en la consecución de metas del departamento de bodega y despacho a través del método de las cuatro disciplinas de ejecución, y que a su vez pueda ser implementado en otros departamentos de la empresa.

3.6. Sujetos de estudio

Para la realización del presente estudio, es necesario considerar los siguientes sujetos de investigación:

- a) Jefe de departamento. (1)
- b) Colaborador de bodega. (1)
- c) Pilotos de las unidades de reparto. (3)
- d) Auxiliares de piloto. (3)

De los anteriores sujetos de investigación se obtendrá la información de su punto de vista, información y nivel de conocimiento sobre las metas que la empresa espera que cumpla el departamento y el colaborador mismo.

3.7 Población

La totalidad de la población laboral de la empresa está conformada por veintidós colaboradores distribuidos en tres departamentos, administrativo, operativo y de comercialización. Se cuenta con tres gerentes y un jefe.

3.8 Muestra

Bodega y despacho departamento sujeto a estudio, consta de ocho colaboradores inclusive el jefe del equipo, por ser un grupo pequeño y contar con los recursos necesarios se tomó la decisión de hacer el estudio sobre el cien por ciento del departamento.

3.9 Instrumentos

Se presentan los instrumentos necesarios y determinantes para la obtención de información y los resultados que ayudarán a la medición de la investigación.

Observación: se analiza y tabula la información inscrita en las hojas de ruta de la empresa de un mes anterior a la aplicación de la metodología (ver anexo 2), este será un parámetro base que sugerirá los cambios positivos que se debiesen de lograr en los indicadores de venta y de ingresos de la empresa al momento de la implementación de la metodología de las cuatro disciplinas de ejecución.

Cuestionario: para obtener la información deseada, se aplicará el instrumento de cuestionario dirigido a cada uno de los colaboradores del departamento de bodega y despacho de la empresa en cuestión (ver anexo 1). El cuestionario cuenta con 15 preguntas directas.

3.10. Procedimiento

Los pasos a seguir en el presente trabajo de investigación son:

- Selección de la empresa.
- Selección y aprobación del tema.
- Investigación de los antecedentes de la empresa.
- Análisis FODA.
- Planteamiento de la pregunta de investigación.
- Determinación de los objetivos de la investigación.
- Definición de los alcances y límites de la investigación.
- Elaboración del marco teórico.
- Revisión de la metodología de la investigación.
- Elaboración del instrumento.

- Análisis de resultados.
- Elaboración de la propuesta.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Revisiones.
- Entrega final.

Capítulo 4.

4. Marco operativo

4.1 Resultados de la investigación

A continuación se muestra la tabla con los resultados de los cuestionarios respondidos por los colaboradores del departamento de bodega y despacho.

En la tabla se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a ocho colaboradores que ocupan los cargos de jefe de bodega y despacho, auxiliares de bodega, pilotos y auxiliares de piloto, colaboradores que pertenecen al equipo donde se implementará la metodología de las cuatro disciplinas de ejecución. La tabla contiene datos en cantidad y porcentaje.

Tabla 2: edad del encuestado

	20-30	31-40	41-50	20-30	31-40	41-50
	frecuencia	frecuencia	frecuencia	%	%	%
Edad del encuestado (años)	4	0	4	50%	0%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 3: tiempo de laborar en la empresa

	1-2	3-5	6-10	1-2	3-5	6-10
	frecuencia	frecuencia	frecuencia	%	%	%
Tiempo de laborar en la empresa	2	5	1	25%	62.5%	12.5%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 4: varios enunciados

	SI	NO	SI	NO
	frecuencia	frecuencia	%	%
Sabe que es un objetivo	8	0	100%	0%
Conoce los objetivos de la empresa	7	1	87.5%	12.5%
Le gusta asumir retos	7	1	87.5%	12.5%
Su jefe inmediato le insta a asumir retos	7	1	87.5%	12.5%
Ejecuta las instrucciones giradas por sus jefes	8	0	100%	0%
Se trabaja con base a metas en su departamento	7	1	87.5%	12.5%
Definir metas en su departamento le ayudará a hacer un mejor trabajo	8	0	100%	0%
Se compromete a seguir un plan que lo conduzca al logro de sus metas	8	0	100%	0%
Conoce lo que es un tablero de resultados o anotación	4	4	50%	50%
Hacen reuniones de trabajo periódicas en su departamento	6	2	75%	25%
Las reuniones están programadas	1	7	12.5%	87.5%
Conoce la frase rendición de cuentas	1	7	12.5%	87.5%

Fuente: Elaboración propia, 2013

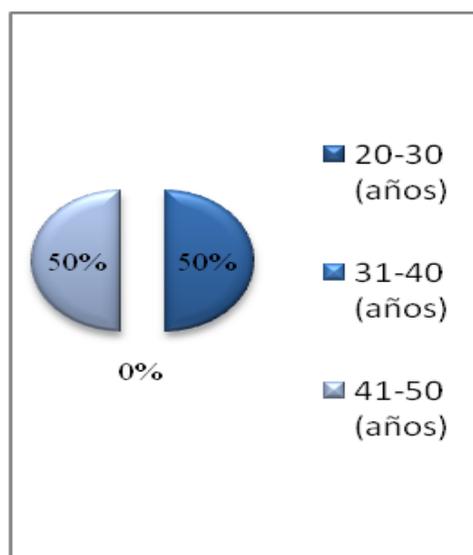
Tabla 5: la instrucción que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia

	Entrega bien y a tiempo	Revisión de producto (ingreso)	Cumplir programa BPM'S	Entrega bien y a tiempo	Revisión de producto (ingreso)	Cumplir programa BPM'S
	frecuencia	frecuencia	frecuencia	%	%	%
La instrucción que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia	5	1	2	62.5%	12.5%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2013

La información que representan las tablas se presenta de forma gráfica para su mejor comprensión.

Gráfica 1. Edad del encuestado

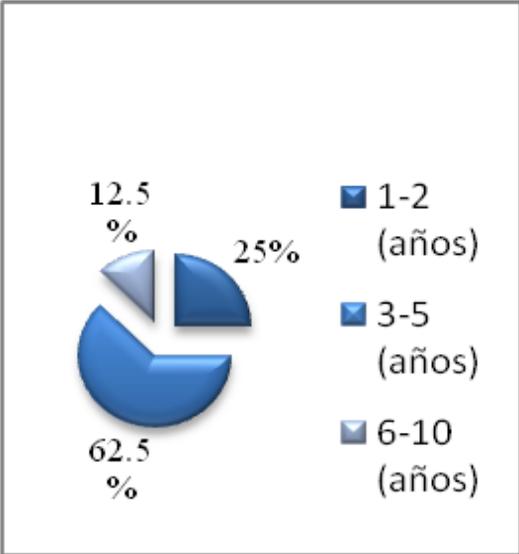


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Relacionado a saber el rango de edades en que se encuentran los colaboradores del departamento, se obtuvo que un cincuenta por ciento está en un rango de 20 a 30 años y que el otro cincuenta por ciento se encuentra entre los 41 a 50 años de edad.

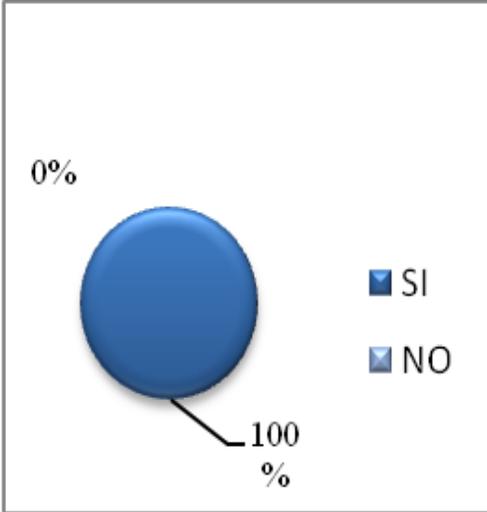
Gráfica 2. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2013
No. de encuestados, ocho.

Relacionado a saber el tiempo de laborar en la empresa que tiene cada colaborador, se obtuvo que el doce punto cinco por ciento está en un rango de 6 a 10 años, el veinticinco por ciento en un rango de 1 a 2 años y el sesenta y dos punto cinco por ciento en un rango de 3 a 5 años.

Gráfica 3. Sabe el significado de la palabra objetivo



Fuente: Elaboración propia, 2013
No. de encuestados, ocho.

Relacionado al tema de saber lo que es un objetivo, el cien por ciento de los colaboradores responden de manera afirmativa.

Gráfica 4. Conoce los objetivos de la empresa

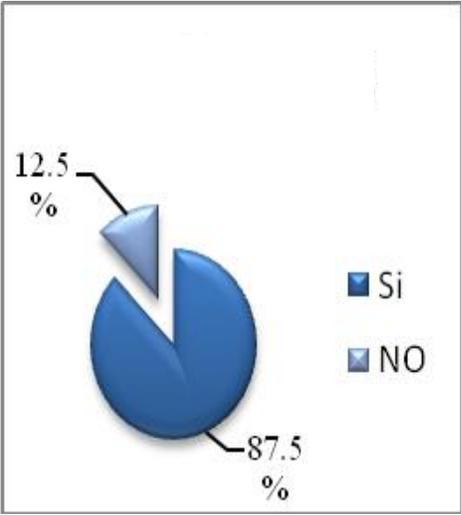


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

El ochenta y siete punto cinco por ciento responde si al cuestionamiento sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa y el doce punto cinco por ciento restante menciona que no los conoce.

Gráfica 5. Le gusta asumir retos

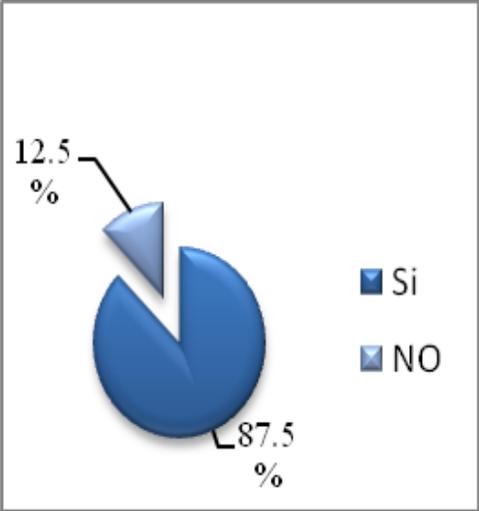


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Relacionado al tema de saber sí a los colaboradores les gusta asumir retos, el ochenta y siete punto cinco por ciento asegura que si y el doce punto cinco por ciento restante menciona que no.

Gráfica 6. Su jefe inmediato le insta a asumir retos

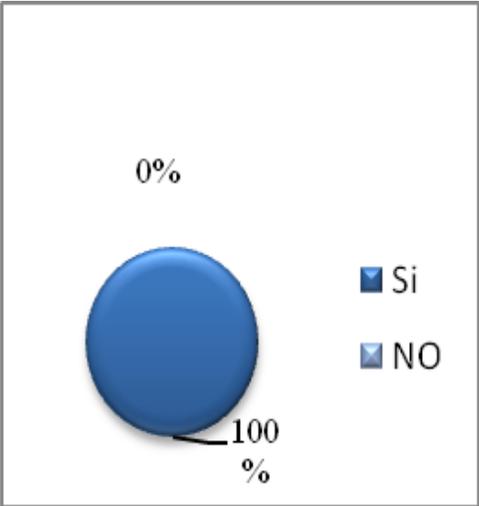


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

El ochenta y siete punto cinco por ciento de los colaboradores piensan que sus jefes si les insta a asumir retos, y el doce punto cinco por ciento restante asegura que no.

Gráfica 7. Ejecuta las instrucciones giradas por sus jefes

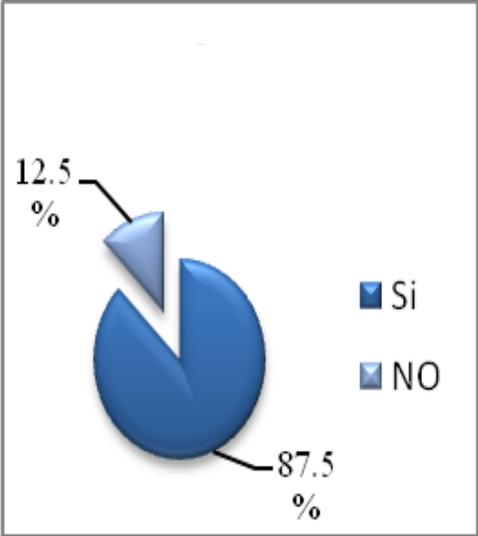


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Relacionado al tema de saber si los colaboradores ejecutan las instrucciones dadas por sus jefes, se obtuvo un cien por ciento de respuesta si.

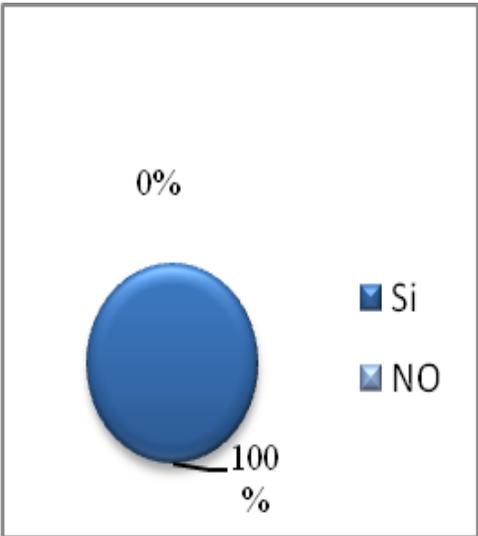
Gráfica 8. Se trabaja con base a metas en su departamento



Fuente: Elaboración propia, 2013
No. de encuestados, ocho.

El ochenta y siete punto cinco por ciento de los colaboradores consideran que trabajan en base a metas en el departamento, mientras que el doce punto cinco por ciento restante piensa que no.

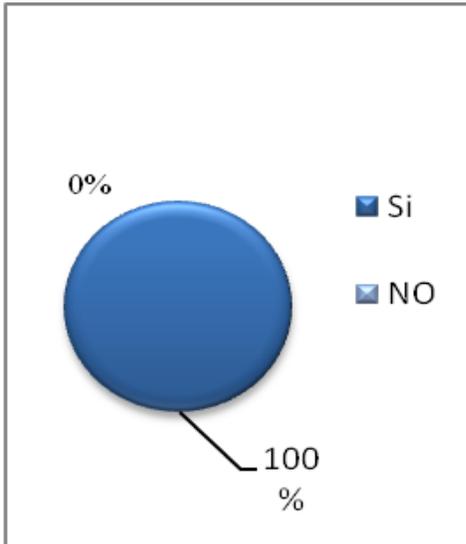
Gráfica 9. Definir metas en su departamento le ayudará a hacer un mejor trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2013
No. de encuestados, ocho.

Relacionado a la opinión de los colaboradores acerca de que sí definir metas en su departamento les ayudaría a hacer un mejor trabajo, la respuesta es de un cien por ciento si.

Gráfica 10. Se compromete a seguir un plan que lo conduzca al logro de sus metas

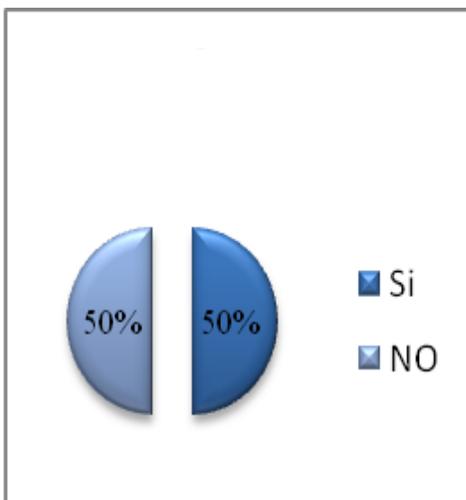


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

El cien por ciento de los colaboradores dice si al cuestionamiento sobre su compromiso en seguir un plan que los lleve al cumplimiento de las metas.

Gráfica 11. Conoce lo que es un tablero de resultados o anotación

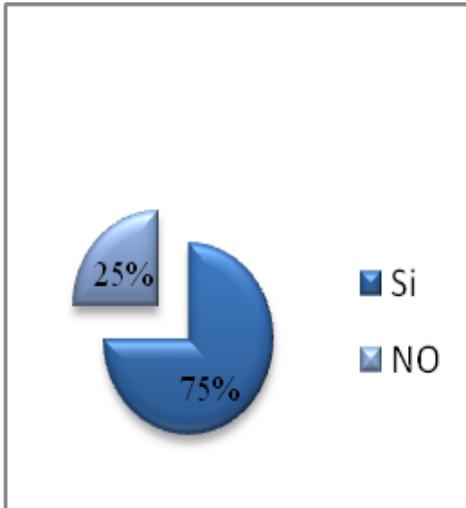


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Al consultar a las personas si sabían lo que es un tablero de anotación la respuestas fueron compartidas, el cincuenta por ciento decía que si sabían, mientras que el otro cincuenta por ciento mencionaron que no saben.

Gráfica 12. Hacen reuniones de trabajo periódicas en su departamento

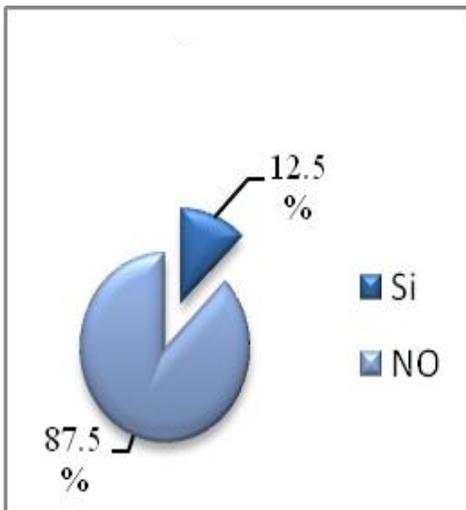


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Relacionado al tema de saber si los colaboradores hacían reuniones periódicas en el departamento, el setenta y cinco por ciento asegura que si, y el restante veinticinco por ciento dice que no.

Gráfica 13. Las reuniones están programadas

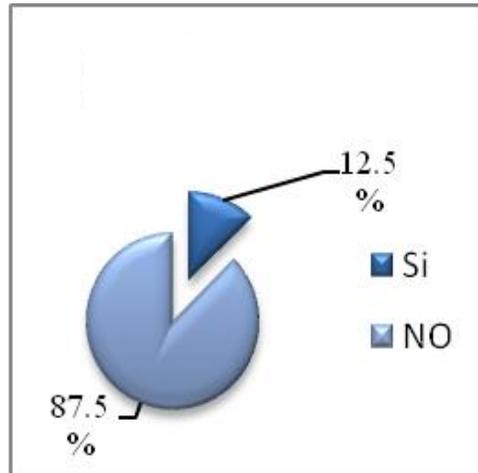


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

El ochenta y siete punto cinco por ciento concuerda en que no se tienen reuniones programadas en el departamento, y un doce punto cinco por ciento sostiene que si son programadas.

Gráfica 14. Conoce la frase rendición de cuentas

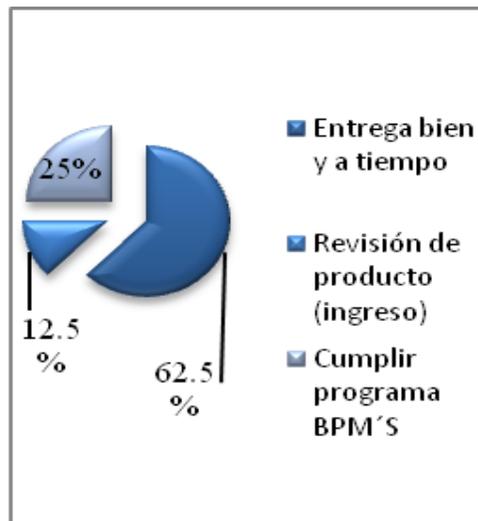


Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Relacionado al tema de saber si los colaboradores saben lo que es el termino rendición de cuentas, el ochenta y siete por ciento menciona que no, y el doce punto cinco por ciento dijo que si sabía.

Gráfica 15. La instrucción que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia



Fuente: Elaboración propia, 2013

No. de encuestados, ocho.

Con relación a conocer que instrucciones son las más comunes en el departamento, se obtuvo que el sesenta y dos punto cinco por ciento considera que la entrega bien y a tiempo, el doce punto cinco por ciento la revisión del producto al ingreso y el veinticinco por ciento el cumplimiento del programa BPM'S.,

4.2. Análisis de los resultados

Por medio de los cuestionarios que se llenaron por parte de los colaboradores del departamento de despacho y bodega se consiguen los resultados anteriores que a continuación se analizan:

Las gráfica número uno y dos se relacionan entre sí, se observa que los colaboradores coinciden en que saben que es un objetivo y además aseguran que conocen los objetivos de la empresa excepto un colaborador que responde no conocerlos, en esta pregunta se solicita que mencione cuales conoce y dada la diversidad de respuestas que dan se puede decir que en realidad no los saben, porque desconocen su importancia o en definitiva por que la dirección de la empresa no se ha dado a la tarea de darlos a conocer.

La gráfica tres y cuatro, muestra como los colaboradores están de acuerdo en que los retos les agradan y que además les promueven a retarse a sí mismos en el trabajo, al ser este punto una de las claves de la investigación, permite creer que los colaboradores están dispuestos a que se les impulse a dar más y que su respuesta a tal estímulo podría ser positiva, es decir, no existirían en el equipo muestras de incomodidad o rechazo a las nuevas exigencias.

Se puede observar en la gráfica cinco, que el total de los colaboradores del departamento coinciden en que ejecutan las instrucciones que se dan por parte de sus jefes, condición importante para la implementación de nuevos métodos. Sí los colaboradores aceptan las demandas de sus jefes hará que el método a utilizar tenga un periodo de aprendizaje corto y que los cambios que se presenten durante la ejecución puedan ser aceptados y adoptados en pro de la mejora y continuidad de proceso.

En las gráficas seis y siete, se presentan resultados positivos en los cuales los colaboradores piensan que las metas pueden ser cruciales para el mejoramiento de su trabajo y además casi la totalidad de las personas mencionan que se trabaja en su departamento en base a metas, respuesta muy interesante pues la pregunta se acompaña de que mencionen cuales metas, para la cual la no hay respuesta por parte de la totalidad de los colaboradores. Se cree que no existen tales metas,

pero sí que la población de este departamento está dispuesta a lograr las metas que se le propongan.

La gráfica ocho, muestra como todo el personal considera que de existir un plan que los ayude a cumplir las metas propuestas, ellos estarían en la mejor disposición de ejecutarlo, ésta parte es muy importante porque daría certeza de la consecución de las metas de cada colaborador dentro de su departamento, cumplimiento de los objetivos del departamento.

La gráfica nueve, presenta un resultado casi unánime del desconocimiento sobre lo que es un tablero de resultados, situación que obliga a dar a conocer a los colaboradores el concepto y la funcionalidad de esta estrategia de medición. Es probable que cada colaborador sepa lo que es, pero lo que desconocen en realidad es que relación tendría con sus tareas laborales.

La gráfica diez y once pretende determinar la existencia de reuniones de trabajo y su periodicidad en el departamento, la metodología que interesa implementar requiere de reuniones periódicas formales y programadas que hagan que los colaboradores informen sobre los diferentes sucesos en la ejecución de sus tareas laborales, además de las necesidades que tiene para el buen cumplimiento de sus responsabilidades. En este caso los colaboradores mencionan por unanimidad que si hay reuniones, pero indican que no están programadas.

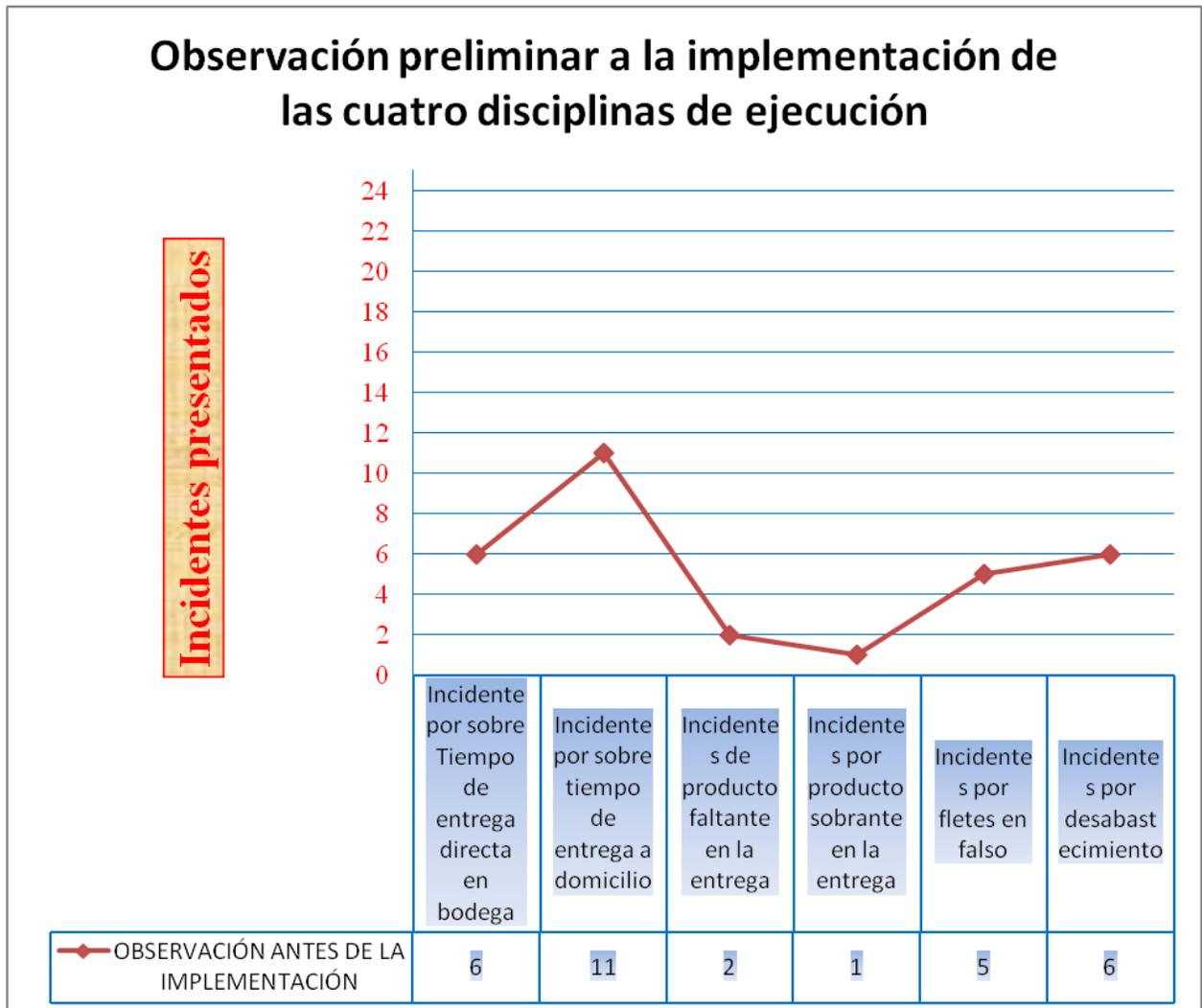
La gráfica doce, presenta un resultado casi unánime del desconocimiento sobre lo que es el termino rendición de cuentas, situación que obliga a dar a conocer a los colaboradores el concepto y la funcionalidad de esta estrategia de comunicación entre los elementos del equipo. Es importante esta reunión programada y con su agenda porque se da el espacio al colaborador para que informe sobre el cumplimiento de sus compromisos semana a semana y los nuevos compromisos que asumirá para las semanas siguientes.

La gráfica trece presenta la elección de tres opciones puntuales que se plantearon con la intención de saber en el departamento que actividades son las exigidas con mayor frecuencia por parte de sus jefes y que a su vez pueda ayudar a fijar las metas del departamento que dan mayor

valor y eficiencia al trabajo del equipo. En este caso la de mayor aceptación por los colaboradores corresponde a las entregas bien y a tiempo.

La gráfica catorce y quince pretende determinar los rangos de edad del personal y a su vez el tiempo de labora en la empresa, se hace la consulta para precisar el grado de experiencia,

Tabla 6: Observación periodo de un mes hecha en la empresa en el periodo 12 agosto al 12 septiembre 2013



Fuente: Elaboración propia, 2013

Periodo de ejecución: 12 de agosto al 12 de septiembre 2013

Capítulo 5.

5. Propuesta

5.1 Descripción y perfil de puestos del departamento.

La adecuada asignación de funciones tiene como principal finalidad mejorar la calidad en la gestión del departamento en lo que se refiere a la administración como tal, y al máximo aprovechamiento de los recursos. Aporta a que el departamento opere con un enfoque en los resultados al hacer uso de las capacidades del colaborador e incentivar el mejoramiento continuo de sus labores, con una visión de cara al mercado y sus exigencias.

Se debe resaltar que la asignación de funciones y perfil del puesto no es una acción estática o definitiva; por el contrario, se debe considerar como un proceso de adecuación gradual y permanente entre lo organizacional y lo administrativo, basado en el análisis de capacidades y oportunidades, el control y la evaluación de los resultados o metas de la gestión de cada colaborador. La descripción de puestos representa las responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de los cargos establecidos dentro de la estructura del departamento y señala además la dependencia y coordinación de los cargos, bajo esta premisa se proponen las siguientes descripciones y perfiles de cada puesto dentro del departamento de bodega y despacho.

Tabla 7: descripción de puesto jefe de bodega y despacho

FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS	
Fecha de Elaboración: 2014	Elaborado por:
Fecha de Actualización:	Revisado por:
Número de Revisión: 1	Formulario: DP001
IDENTIFICACIÓN	
Empresa a la que pertenece:	Comercializadora
Nombre del puesto a evaluar:	Jefe de bodega y despacho
Departamento y Gerencia al que pertenece:	Operaciones
SUPERVISIÓN	
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente de operaciones
¿A cuántas personas supervisa?	6-10
¿Tiene el puesto a evaluar, personal a cargo?	Si
MISIÓN DEL PUESTO (descripción u objetivo genérico del puesto)	
Supervisión y control de inventarios físicos contra inventarios de sistema, cumplimiento de tiempos y eficiencia en el despacho de productos.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Registro de entradas y salidas de productos al sistema. 2 Supervisión y/o ejecución de inventarios físicos. 3 Revisión de todos los documentos de salida de producto. 4 Revisión de todos los documentos de ingreso de producto. 5 Revisión del producto despachado a clientes. 6 Revisión física del producto y cantidades que ingresan a bodega. 7 Orden y asignación de rutas a pilotos y auxiliares. 8 Elaboración de reportes de movimientos diarios de la bodega. 11 Registro de kilometraje, combustible y mantenimiento de vehículos. 	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 8: perfil de puesto de la jefatura de bodega y despacho

PERFIL DE PUESTO		
Fecha de Elaboración:	2014	Elaborado por:
Fecha de Actualización:		Revisado por:
Número de Revisión:	1	Formulario: PP001
Empresa :	Comercializadora	
Puesto a evaluar:	Jefe de bodega y despacho	
Departamento y Gerencia a la que pertenece:	Operaciones	
Edad:	25 a 45 años	Sexo MASCULINO
Años de Experiencia	Más de 2 años	
Áreas de Conocimiento	Ejem. Calidad, ventas, recursos humanos	
1	MANEJO DE BODEGA	2 MANEJO DE PERSONAL 3 MECÁNICA
Subáreas de Conocimiento	Ejem. 5'S, BPM'S	
1	KARDEX	2 SERVICIO AL CLIENTE 3 REPORTERÍA
Educación	TÉCNICO ELÉCTRICO	
Tipo de Estudios	Ejem. Administración de Empresas, Otros	
1	ADMINISTRACIÓN	2 MECÁNICA 3 ELECTRÓNICO
Paquetes de Cómputo	Ejem. Office, Lotus,etc..	
1	Sistema de Inventarios	2 Office 3
Conocimientos específicos	(certificaciones)	
1	5'S	2 BPM'S 3

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 9: descripción del puesto auxiliar de bodega

FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS			
Fecha de Elaboración:	2014	Elaborado por:	
Fecha de actualización:		Revisado por:	
Número de Revisión:	1	Formulario:	DP001
IDENTIFICACIÓN			
Empresa a la que pertenece:	Comercializadora		
Nombre del puesto a evaluar:	AUXILIAR DE BODEGA Y DESPACHO		
Departamento y Gerencia al que pertenece:	OPERACIONES		
SUPERVISIÓN			
Puesto del Jefe Inmediato:	JEFE DE BODEGA		
Tiene el puesto a evaluar personal a cargo?	No		
A cuántas personas supervisa?	Ninguna		
MISIÓN DEL PUESTO (descripción u objetivo genérico del puesto)			
Conteo, verificación, ordenamiento y aseguramiento del producto en los lugares específicos de ingreso y salida.			
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Ejecución de inventarios físicos. 2 Contabilización del producto físico contra documentación de ingreso y salida. 3 Preparación y almacenaje del producto entrante. 4 Preparación y carga del producto de salida. 5 Revisión y reporte de las condiciones del producto entrante y saliente de bodega. 6 Buena presentación personal. 			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 10: perfil de puesto auxiliar de bodega

PERFIL DE PUESTO			
Fecha de Elaboración:	2014	Elaborado por:	
Fecha de Actualización:		Revisado por:	
Número de Revisión:	1	Formulario:	PP001
IDENTIFICACIÓN			
Empresa a la que pertenece:	Comercializadora		
Nombre del puesto a evaluar:	Auxiliar de bodega y despacho		
Departamento y Gerencia al que pertenece:	Operaciones		
Edad:	20 a 35	Sexo:	MASCULINO
Años de Experiencia en el Puesto:	1 Año o más.		
Áreas de Conocimiento	Ejem. Calidad, bodegaje, contabilidad		
1	MANEJO DE BODEGA	2	MANEJO DE MONTACARGA
		3	
Subáreas de conocimiento o capacidad	Ejem. 6 sigma, 5'S, otros.		
1	ESTIBACION DE PRODUCTO	2	KARDEX
		3	RETENTIVA
Educación	Ejem. Bachiller, perito contador		
	TITULO NIVEL MEDIO		
Tipo de Estudios			
1	Talleres de manejo de producto	2	Cursos de Higiene y Limpieza
		3	Seguridad industrial
Paquetes de Cómputo	Ejem. Office, Lotus,etc..		
1	SISTEMAS DE INVENTARIO	2	OFFICE
		3	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 11: descripción de puesto Piloto

FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS	
Fecha de Elaboración: 2014	Elaborado por:
Fecha de Actualización:	Revisado por:
Número de Revisión: 1	Formulario: DP001
IDENTIFICACIÓN	
Empresa a la que pertenece:	Comercializadora
Nombre del puesto a evaluar:	Piloto
Departamento y Gerencia al que pertenece:	Operaciones
SUPERVISIÓN	
Puesto del Jefe Inmediato:	Jefe de bodega
¿A cuántas personas supervisa?	Ninguna
¿Tiene el puesto a evaluar personal a cargo?	No
MISIÓN DEL PUESTO (descripción u objetivo genérico del puesto)	
Entrega de producto al cliente de manera segura, amable.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1	Preparar y/o contabilizar, cargar, ordenar y asegurar producto en el vehículo.
2	Manejo de documento, facturas y/o envíos de manera responsable.
3	Revisión de la hoja de ruta.
4	Revisión y chequeo constante del vehículo
5	Ejecución de inventarios físicos.
6	Uso adecuado del vocabulario y lenguaje para referirse a los clientes.
7	Buena presentación Personal.
8	Uso de equipo de seguridad industrial.
9	Manejo de transporte liviano y pesado hasta 5 toneladas (licencia tipo B)
10	Responsabilidad del vehículo (Multas de transito, golpes, choques)

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 12: perfil de puesto Piloto

PERFIL DE PUESTO	
Fecha de Elaboración: 2014 Fecha de Actualización: Número de Revisión: 1	Elaborado por: Revisado por: Formulario: PP001
IDENTIFICACIÓN	
Empresa a la que pertenece: Nombre del puesto a evaluar: Departamento y Gerencia al que pertenece:	Comercializadora Piloto Operaciones
Edad: 25 a 45 Años de Experiencia en el Puesto: 3 Años por lo menos Áreas de Conocimiento: Ejem. Mecánica, manejo de camión y montacargas	Sexo: Masculino
1 <input type="text" value="MECÁNICA"/> 2 <input type="text" value="LEY DE TRANSITO"/> 3 <input type="text" value="CONOCER LA CIUDAD"/> 4 <input type="text" value="NORMAS DE SEGURIDAD"/>	
Subáreas de Conocimiento: Ejem. Servicio al cliente, bodegaje	
1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	
Educación: Tercero Básico	
Tipo de Estudios: Ejem. Técnico automotriz, otros.	
1 <input type="text" value="Mecánica automotriz"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	
Paquetes de cómputo Ejem. Office, Lotus, etc..	
1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	
Conocimientos específicos (certificaciones)	
1 <input type="text" value="Cursos de Mecánica"/> 2 <input type="text" value="Manejo de producto"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 13: descripción de puesto auxiliar de piloto

FORMULARIO DESCRIPTIVO DE PUESTOS	
Fecha de Elaboración: 2014	Elaborado por:
Fecha de Actualización:	Revisado por:
Número de Revisión: 1	Formulario: DP001
IDENTIFICACIÓN	
Empresa a la que pertenece:	Comercializadora
Nombre del puesto a evaluar:	Auxiliar de piloto
Departamento y Gerencia al que pertenece:	Operaciones
SUPERVISIÓN	
Puesto del Jefe Inmediato:	JEFE DE BODEGA
Tiene el puesto a evaluar personal a cargo?	Ninguno
A cuántas personas supervisa?	Ninguna
MISIÓN DEL PUESTO (descripción u objetivo genérico del puesto)	
Apoyo y colaboración para que el producto sea entregado de manera adecuada a los clientes.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Preparar y/o contabilizar, cargar, ordenar y asegurar producto en el vehículo. 2 Manejo de documento, facturas y/o envíos de manera responsable. 3 Limpieza del vehículo. 4 Revisión y chequeo constante del vehículo 5 Ejecución de inventarios físicos. 6 Uso adecuado del vocabulario y lenguaje para referirse a los clientes. 7 Buena presentación Personal. 8 Manejo de transporte liviano (licencia tipo C) 9 Uso de equipo de seguridad industrial. 	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 14: perfil de puesto auxiliar de piloto

PERFIL DE PUESTO	
Fecha de Elaboración: 2014 Fecha de Actualización: Número de Revisión: 1	Elaborado por: Revisado por Formulario: PP001
IDENTIFICACIÓN	
Empresa a la que pertenece: Nombre del puesto a evaluar: Departamento y Gerencia al que pertenece:	Comercializadora Auxiliar de piloto Operaciones
Edad: 18-35 años Años de Experiencia en el Puesto	Sexo: MASCULINO No es necesario.
Áreas de Conocimiento	Ejem. Mecánica, Direcciones de la ciudad
1 <input style="width: 150px;" type="text" value="MECÁNICA"/>	2 <input style="width: 150px;" type="text" value="LEY DE TRANSITO"/>
	3 <input style="width: 50px;" type="text"/>
	4 <input style="width: 50px;" type="text"/>
Subáreas de Conocimiento	Ejem. Servicio al cliente
1 <input style="width: 150px;" type="text" value="SERVICIO AL CLIENTE"/>	2 <input style="width: 150px;" type="text"/>
	3 <input style="width: 50px;" type="text"/>
	4 <input style="width: 50px;" type="text"/>
Educación	Tercero Básico
Tipo de Estudios	Ejem.
1 <input style="width: 150px;" type="text"/>	2 <input style="width: 150px;" type="text"/>
	3 <input style="width: 50px;" type="text"/>
	4 <input style="width: 50px;" type="text"/>
Paquetes de Cómputo	Ejem. Office, Lotus,etc..
1 <input style="width: 150px;" type="text"/>	2 <input style="width: 150px;" type="text"/>
	3 <input style="width: 50px;" type="text"/>
	4 <input style="width: 50px;" type="text"/>
Conocimientos específicos	(certificaciones)
1 <input style="width: 150px;" type="text"/>	2 <input style="width: 150px;" type="text"/>
	3 <input style="width: 50px;" type="text"/>
	4 <input style="width: 50px;" type="text"/>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 15: Presentación temas iniciales de capacitación

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Presentación temas iniciales de capacitación	Después de haber pasado los cuestionarios a los colaboradores de bodega y despacho se pudo determinar que existe desconocimiento de los objetivos de la empresa y en los temas relacionados a la metodología las cuatro disciplinas de ejecución.
2	Definición del Área de Oportunidad	En el departamento de bodega y despacho, se debe iniciar con una capacitación basada en: <ul style="list-style-type: none"> • los objetivos cruciales de la empresa aunado a su misión, visión y valores • metodología las cuatro disciplinas de ejecución
3	Elaboración del plan inicial de Capacitación	Taller denominado: las cuatro disciplinas de ejecución y presentación: “Enfocados en los objetivos de la empresa”, se consideran los siguientes aspectos:
		<p>Nombre del curso: enfocados en los objetivos de la empresa</p> <p>Tipo de capacitación: Interna</p> <p>Duración del curso: 2 horas.</p> <p>Número de participantes: 15 personas.</p> <p>Fecha de impartición: 22 de enero 2014</p> <p>Lugar de impartición: evento de integración zona 11.</p> <p>Objetivo: conocer la misión, visión, valores y los objetivos cruciales de la empresa. Conseguir que el colaborador actúe y se comprometa al logro de los objetivos de la corporación.</p>
4	Impartición	Nombre del curso: las cuatro disciplinas de ejecución.
		<p>Tipo de capacitación: Interna.</p> <p>Duración del curso: 5 sesiones de 2 horas.</p> <p>Número de participantes: 10 personas</p> <p>Fecha de impartición: 05 febrero 2014</p> <p>Lugar de impartición: Instalaciones de la empresa</p> <p>Objetivo: hacer que los colaboradores tengan el conocimiento requerido para trabajar en base a la metodología.</p>
5	Evaluación	Llevar a cabo la capacitación por parte del instructor a los colaboradores, con los temas acordados en el lugar y hora convenidos.
6	Responsable de dar seguimiento al cumplimiento de la metodología.	Evaluar al finalizar el curso como una forma de medición a los nuevos conocimientos adquiridos (puede ser al inicio y termino del curso)
		El gerente de operaciones como responsable exige al jefe inmediato o supervisor del equipo, observa cada semana en las reuniones si los colaboradores tienen deficiencias en la metodología de las cuatro disciplinas y procede a informar y tomar acción.

5.2. Presentación de las metas cruciales e importantes de la organización

Para una buena implementación de las cuatro disciplinas de ejecución es de alta importancia la creación de una cultura de trabajo enfocada en resultados, para ello se requiere del correcto desenvolvimiento del colaborador, identificación con la visión, misión, valores y los objetivos de la organización. En el análisis realizado con respecto a este tema, evidenciamos que los trabajadores no tienen conocimiento de los ejes que movilizan a la empresa en sus ideales y sus objetivos, por lo tanto el actuar de sus colaboradores se limita a cumplir una función laboral y no por la participación activa en el mejoramiento continuo y el alcance de las objetivos cruciales de la empresa.

5.3. Estrategia de comunicación para la presentación de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa

Para dar a conocer los objetivos, visión, misión y valores de la empresa, se estructura una actividad recreacional, en la que se propone dar inicio a las capacitaciones determinadas con anterioridad. La actividad contempla dinámicas de equipo, juegos y competencias entre todos los colaboradores; se utilizará parte del tiempo estipulado para la interacción del personal en donde habrá la oportunidad de afianzar los lazos compañerismo e incrementar la confianza del departamento.

Esta actividad será dirigida por directivos de la organización, sin embargo las capacitaciones, actividades (juegos, dinámicas, otros) serán dirigidos por el anfitrión, quién deberá ser una persona profesional en la rama de formación de equipos de alto desempeño.

Tabla 16: plan de acción presentación metas cruciales e importantes

Actividad Estrategia	¿Qué? Programa	¿Cómo? Acciones Inmediatas
<p>Día deportivo y de integración.</p> <p>Presentación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, con la iniciación de la capacitación de la metodología de las Cuatro Disciplinas de Ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades, dinámicas de equipo, juegos y competencias entre todos los colaboradores del departamento. • Interacción del personal en donde habrá la oportunidad de afianzar los lazos compañerismo e incrementar la confianza del departamento. • Capacitación No. 1 de las cuatro disciplinas. • Capacitación No. 2 Objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad será dirigida por directivos de la organización, sin embargo las capacitaciones y actividades serán dirigidas por el anfitrión, quién deberá ser una persona profesional en la rama de formación de equipos de alto desempeño. • La capacitación de las cuatro disciplinas será impartida por un facilitador que conoce el taller y está autorizado por la Escuela de Desarrollo Franklin Covey; dirigida a los colaboradores del departamento.
¿Con Qué? Recursos Necesarios	¿Cuándo? Plazo fecha de Inicio y Finalización	¿Quién? Responsable
<ul style="list-style-type: none"> • Salón de eventos en la z. 11 • Tiempo; día sábado desde las 8 horas hasta las 17 horas. • Financiero; evento y alimentos con un valor de Q.6,840; Capacitación No. 1 con un valor de Q2,145.00x 5 sesiones de 2h; gran total Q 10,725.00 • Recursos Materiales; playeras, folleto con impresión alusivo al evento y carteles a la vista. • Material de apoyo taller las cuatro disciplinas de ejecución Q. 8,480.00 	<p>Alta importancia; 22 enero 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación No. 1 se van a programar cinco secciones para 10 personas; con duración de cada una de dos horas, con un espacio entre sesiones de 8 días. • Capacitación No. 2 un único evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general, administrativo y de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2013

5.4. Agenda propuesta para el evento:

1. Reunión de salida e identificación de participantes.
2. Arribo al lugar del evento y palabras de bienvenida.
3. Introducción a la capacitación 1, enfocados en los objetivos de la empresa.
4. Tiempo de refrigerio (20 min.).
5. Actividad, creación de un diseño por parte de los colaboradores del departamento que pueda ser impreso en una de las bolsas de venta en el segmento popular, el objetivo lograr que el producto impreso les haga sentir orgullosos de su trabajo y que le recuerde siempre los temas del evento.
6. Almuerzo
7. Introducción a la capacitación 2, “Las Cuatro Disciplinas de Ejecución”
8. Interacción entre colaboradores, actividad trabajo en equipo.
9. Tiempo de refrigerio (20 min.)
10. Anécdotas de los fundadores.
11. Conclusión (entrega de los cuadros de la misión, visión, valores y metas cruciales).
12. Asignación de tareas: todos los colaboradores del departamento deben llevar puesta como parte de su uniforme las playeras alusivas al evento donde se reafirme la información brindada. Deben además adornar el departamento de bodega y despacho con los cuadros.

Tabla 17: presupuesto de gastos presentación metas cruciales e importantes

PRESUPUESTO DE GASTOS			
Descripción del material	Cantidad	Costo * unidad	Costo Total
Salón de evento y alimentación	1	Q 6,840.00	Q 6,840.00
Playeras impresas	16	Q 48.00	Q 768.00
Cuadros impresos	4	Q 365.00	Q 1,460.00
Capacitación 4 Disciplinas de Ejecución	5	Q 2,145.00	Q10,725.00
Material de apoyo, taller Franklyn Covey	1	Q 8,480.00	Q 8,480.00
Costo de este estudio	1	Q 5,000.00	Q 5,000.00
Total inversión			Q33,273.00

Fuente: elaboración propia, 2013

Tabla 18: determinación de las metas cruciales e importantes

FILTRO DE IMPORTANCIA						
Instrucciones	Desempeño financiero y operativo	Lealtad de los clientes	Cultura ganadora	Contribución distintiva		
<p>1. Haga una lista de las MCI potenciales de su equipo.</p> <p>2. Para cada filtro, califique cada MCI sobre una escala de -1 a 4 en la cual: 4=Alto impacto. 0=Ningún impacto. -1= Impacto negativo.</p> <p>3. Totalice los puntajes.</p> <p>4. Haga una verificación intuitiva. “¿Estamos confrontando las crudas realidades?” Marque con un (✓) en la columna Verificación Intuitiva las metas que son “crucialmente importantes”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta ingresos. • Reduce costos. • Mejora el flujo de efectivo. • Mejora los niveles de servicio y calidad. • Mejora los procesos medulares. • Reduce la duración de los ciclos. • Incrementa la participación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cantidad de referencias. • Cumple con exactitud las necesidades de los clientes. • Mejora la experiencia general de los clientes. • Genera negocio repetitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encender la pasión y la energía de la gente. • Atrae y retiene el mejor talento en nuestro sector. • Apalanca el conocimiento, las habilidades y las pericias de las personas. • Construye confianza y lealtad internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la misión y visión de la organización. • Fortalece la marca. • Marca diferencia a la organización de la competencia. • Impacta a favor de la comunidad. • Impulsa la innovación. 	PUNTAJE TOTAL	VERIFICACIÓN INTUITIVA
MCI POTENCIALES	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE		
Despacho en bodega en tiempo menor 15 min.	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	9/16	✓
Entrega a domicilio tiempo menor a 24 Horas	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	10/16	✓
Cero incidentes, entregas incompletas	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	10/16	✓
Cero incidentes, por sobrantes en las entregas	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	9/16	✓
Datos de inventario al día	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	8/16	✓
Cero incidentes, por fletes en falso	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	-1 0 1 2 3 4	8/16	✓

Fuente: elaboración propia, 2013 (referencia taller Franklin Covey)

Se proponen seis metas cruciales en el departamento de bodega y despacho a partir de la observación realizada y que arrojo varios incidente puntuales, posterior a ello se genera una evaluación acerca del porcentaje de importancia de cada meta de acuerdo a parámetros de mejoramiento de confianza entre el personal, ahorro o eliminación del desperdicio y mejoramiento de la satisfacción del cliente y aumento en las ventas.

Tabla 19: Construcción de mediciones históricas

CONSTRUCTOR DE MEDICIONES HISTÓRICAS						
META CRUCIAL			¿ESTAN LIBRES DE CONSECUENCIAS NO INTENCIONADAS?	¿DIFÍCIL DE FALSEAR?	¿ALCANZABLE?	¿PODEMOS OBTENER LOS DATOS?
RESULTADO ACTUAL (DE X)	RESULTADO DESEADO (A Y)	FECHA DE CUMPLIMIENTO (PARA CUANDO)				
1						
2						
3						
Escriba la MCI, incluye la(s) medición(es) histórica(s) que ha						
<hr/> <hr/> <hr/>						

Fuente: Taller Franklin Covey, 2012

Se propone esta ficha para la elaboración de las mediciones históricas por cada meta con el objetivo de tener una buena base comparativa y de partida para el logro de la meta propuesta, cada meta debe contar con su ficha.

Tabla 20: construcción de mediciones de predicción.

CONSTRUCTOR DE MEDICIONES DE PREDICCIÓN					
META CRUCIALMENTE _____ _____		¿SE PUEDE PREDECIR?	¿ES INFLUENCIAL?	¿PODEMOS OBTENER LA INFORMACIÓN?	
ACTIVIDADES A CONSIDERAR	MEDICIONES A CONSIDERAR				
1					
2					
3					

Si pudiera elegir una, dos o tres de estas mediciones, ¿cuáles serían las demás probabilidades de logro y las más influenciadas? Escriba las mediciones de predicciones en forma de “X a Y para Cuándo”, cuando corresponda: 1: _____
 Medición de Predicción 2: _____
 Medición de Predicción 3: _____

Fuente: Taller Franklin Covey, 2012

Se brinda esta ficha de muestra para elaborar las medidas a tomar que conformarán el plan que se debe seguir para la consecución de las metas.

5.5. Tablero de medición

Se debe de contar en el departamento de bodega y despacho con tableros de medición de resultados, estos deben estar a la vista y hechos de tal forma que en cinco segundos cada integrante del equipo pueda saber sus resultados y tome acción de acuerdo a él, se deben actualizar de forma diaria y verificar a cada hora los indicadores de incidencias, estos deberán ser actualizados por cualquiera de los colaboradores. El diseño del marcador de resultados se deja a la creatividad de todo el equipo, pues son ellos quienes darán lo mejor de sí para lograr las metas cruciales e importantes.

Retroalimentación: se debe dar retroalimentación a cada colaborador de forma diaria por el jefe del departamento y de forma semanal por gerente de operaciones, esto para exhortar a seguir con lo que hacen bien y valorar las oportunidades de cambio y mejora en las áreas que lo requieran.

5.6. Rendición de cuentas

Se pide al equipo del departamento que sostengan una reunión semana a semana donde se presenten los logros y desaciertos alcanzados con relación a sus metas cruciales y compromisos asumidos en las semanas anteriores. Deben aprovechar el espacio de tiempo para hacer la evaluación del plan trazado y considerar si los resultados son o no lo esperado y como equipo se debe decidir si eliminar el plan o modificar para corregir el rumbo.

Comparativos de desembolsos económicos en el departamento de bodega y despacho

Tabla 22: desembolso anual por concepto de salarios del departamento.

COLABORADOR	SUELDO POR AÑO	BONIFICACIÓN POR AÑO	BONO 14 POR AÑO	AGUINALDO POR AÑO	INDEMNIZA- CIÓN POR AÑO
Jefe de bodega (1)	Q 64,065.72	Q 3,000.00	Q 5,588.81	Q 5,588.81	Q 5,338.81
Auxiliar de bodega (1)	Q 26,061.00	Q 3,000.00	Q 2,421.75	Q 2,421.75	Q 2,171.75
Pilotos (3)	Q 115,372.44	Q 9,000.00	Q 10,364.37	Q 10,364.37	Q 9,614.37
Auxiliares de piloto (3)	Q 78,183.00	Q 9,000.00	Q 7,265.25	Q 7,265.25	Q 6,515.25
TOTAL	Q 283,682.16	Q 24,000.00	Q 25,640.18	Q 25,640.18	Q 23,640.18
COLABORADOR	IGSS POR AÑO	ISR POR AÑO			
Jefe de bodega (1)	Q 3,094.32	Q 798.60			
Auxiliar de bodega (1)	Q 1,258.80	Q -			
Pilotos (3)	Q 5,572.44	Q -			
Auxiliares de piloto (3)	Q 3,776.40	Q -			
TOTAL	Q 13,701.96	Q 798.60			
SUMATORIA TOTAL ANUAL	Q 382,602.70				

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 23: proyección anual por desembolsos sobre metas cumplidas

	DESPACHO A TIEMPO	INVENTARIOS AL DÍA	DESPACHOS CORRECTOS	CERO FLETES EN FALSO	TOTAL COLABORADOR
COLABORADOR					
Jefe de bodega (1)	Q 35.00	Q 35.00	Q 30.00	Q 20.00	Q 120.00
Auxiliar de bodega (1)	Q 60.00	Q 55.00	Q 55.00	Q 25.00	Q 195.00
Pilotos (3)	Q 120.00	Q 45.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 405.00
Auxiliares de piloto (3)	Q 120.00	Q 45.00	Q 120.00	Q 75.00	Q 360.00
TOTAL MENSUAL	Q 335.00	Q 180.00	Q 325.00	Q 240.00	Q 1,080.00
SUMATORIA TOTAL ANUAL					
		Q 12,960.00			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Esta propuesta representa (Q. 12,960.00 / Q. 382,602.70), un 3.39% de aumento en el desembolso anual en relación al pago de mano de obra que ya realiza la empresa.

Este pago se realizaría bajo las siguientes condiciones:

- Por el logro de cada una de las metas cruciales e importantes del departamento.
- A colaboradores que tengan el cien por ciento de asistencia durante el mes.
- El pago de este bono por logro de metas se hará efectivo previo la entrega de una factura por parte de los colaboradores bajo el concepto de servicios prestados.

Se propone este bono bajo la figura de facturación por servicios a razón de que este desembolso no esté afecto a prestaciones laborales, y por ende no aumente el pasivo laboral de la empresa. No es conveniente que se maneje con bonificación dado que la reforma de la ley tributaria contempla que una bonificación mayor a doscientos cincuenta Quetzales debe estar afecta a prestaciones laborales y que además deja de ser deducible para el ISR de la empresa.

Tabla 24: costo estimado por incidentes en el departamento de despacho y bodega.

	CANTIDAD MES		COSTO ESTIMADO		TOTAL MES
INCIDENTES					
Tardanza en despacho en bodega	6	Q	353.05	Q	2,118.28
Tardanza en despacho a domicilio	11	Q	421.78	Q	4,639.59
Faltante en entrega	2	Q	142.15	Q	284.30
Sobrante en entrega	1	Q	234.71	Q	234.71
No venta por desabastecimiento	6	Q	5,515.22	Q	33,091.34
Fletes en falso	5	Q	126.45	Q	632.25
TOTAL MENSUAL	31	Q	6,793.36	Q	41,000.47
SUMATORIA TOTAL ANUAL					
			Q	492,005.61	

Fuente: Elaboración propia, 2013

Esta propuesta representa Q. 12,960.00 de beneficio transmitido a los colaboradores por concepto de logro de metas en el año contra Q. 492,005.61 que se estima de pérdida directa en las utilidades de la empresa por deficiencias y negligencia en el cumplimiento de las tareas del departamento. Se debe tener en cuenta que son los incidentes reportados, no se tiene claridad si los procedimientos actuales que se siguen en el departamento registran el cien por ciento de los eventos anómalos.

En resumen sí los esfuerzos del departamento o metas dictan incidentes cero, la empresa presentaría una reducción del costo anual por re-trabajo y negligencia de Q. 492,005.61, que corresponde al 1.43% de eficiencia si se hace el comparativo con las ventas brutas de la compañía.

5.7. Conclusiones

- El equipo de trabajo pueden definir sus metas cruciales e importantes a partir de conocer los objetivos de la compañía, además de ser esta la condición primera para cumplirlos.
- Los colaboradores del departamento pueden ser influenciados hacia la consecución de las metas propuestas y una conducta permanente de planeación, medición y rendición de cuentas.
- El logro de las metas cruciales en el departamento conllevará al aprovechamiento del tiempo y de los recursos, condiciones que mejoran las finanzas de la empresa y de su personal.
- Los procesos que propone la metodología y la buena disposición de los colaboradores del departamento acentúan la confianza y propician la ejecución de las tareas con eficiencia, siempre enfocados en el cumplimiento de los objetivos críticos de la compañía.

5.8. Referencias

Ángel León González Ariza.(2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia, Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Collins, J. (2009). *Good to Great*. Estados Unidos: Editorial Harpercollins.

Dalen, D. B. (2008). *Manual de técnica de la investigación educacional* .

Vaamonde, L.M., (1999) *Técnicas de Comunicación hoy 1*, Ed. Mac Graw-Hill, Madrid

Losada, José Carlos (coord.) (2005) *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Ernest & Young consultores. (2009). *Evaluación del desempeño*.

George Bohlander y Scott Snell. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning. Mexico.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos* México: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.

Sampieri. (1998). *Tipos de investigacion* . Mexico: Editorial Mc Graw-Hill

Stephen R. Covey. (2006). *Las cuatro disciplinas de ejecución*. Estados Unidos: Editorial FranklinCovey.

Universidad Panamericana. *Manual de Estilo*. (2013)

Anexo

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento de bodega y despacho.

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas



Encuesta dirigida a personal del departamento de bodega y despacho de una empresa comercializadora de empaques.

Buenos días/tardes la siguiente encuesta se realiza con el fin de obtener información necesaria para la realización de la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida. De antemano agradezco su colaboración.

Instrucciones: marque con una X en el cuadro de su elección.

- 1) Edad del encuestado? 20-30 1-40 41-50 51 y más
- 2) ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa? 1-2 3-5 6-10 Más
- 3) ¿Sabe usted que es un objetivo? Si No
- 4) ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa? Si No
- Si la respuesta es afirmativa. ¿Cuáles conoce? _____
- 5) ¿Le gusta a usted asumir retos? Si No
- 6) ¿Su jefe inmediato le invita o insta a asumir retos? Si No
- 7) ¿Acostumbra usted a ejecutar las instrucciones giradas por sus jefes? Si No
- 8) ¿Qué instrucción es la que recibe por parte de sus jefes con más frecuencia?
- Entrega bien y a tiempo Revisión de producto (ingreso) Revisión de producto(salida)
- Orden en bodega Cumplir programa BPM's Inventario físico cuadrado
- Otros. _____
- 9) ¿Se trabaja en base a metas en su departamento? Si No
- Si la respuesta es afirmativa. ¿Cuáles conoce? _____
- 10) ¿Cree usted, que tener metas definidas en su departamento le ayudará a hacer un mejor trabajo? Si No
- 11) ¿Sí se le diera un plan con el que usted pueda lograr las metas, se comprometería a seguirlo? Si No
- 12) ¿Sabe usted lo que es un tablero de resultados o de anotación? Si No
- 13) ¿Hacen reuniones de trabajo periódicas en su departamento? Si No
- 14) ¿Las reuniones están programadas? Si No
- Si su respuesta es afirmativa, con qué frecuencia:
- semanal quincenal mensual trimestral otro
- 15) ¿Sabe usted qué es rendición de cuentas? Si No
- ¿Defínalo? _____

Anexo 2. Cronograma

PED EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EMPAQUES FLEXIBLES CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES JUN - NOV 2013																														
TIEMPO DE REALIZACIÓN																														
No	ACTIVIDADES	1			2			3			4			5			6													
		15 al 21 jun.			22 al 29 jun.			1 al 30 jul.			1 al 15 ago.			16 ago. al 10oct.			11 oct. al 8Nov.													
1	Definición del título de la PED	■	■	■	■																									
2	CAP. I, antecedentes, descripción				■	■	■																							
3	CAP. I, justificación, objetivos, delimitación				■	■	■	■																						
4	CAP. II, marco teórico							■	■	■	■																			
5	CAP. III, método, objetivos, pasos metodológicos											■	■	■	■															
6	CAP. IV, marco operativo																	■	■	■										
7	CAP. V, propuesta																									■	■	■		