



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la empresa
“STEELFLEX S.A”, de la ciudad de Quito. Periodo 2008

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: Verónica Alexandra Pérez Falcón

DIRECTOR: Econ. Angel Muñoz Guamán

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

Econ. Angel Muñoz Guamán

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Verónica Alexandra Pérez Falcón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 21 de febrero del 2011

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Verónica Alexandra Pérez Falcón declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Autora:

Verónica Alexandra Pérez Falcón

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Verónica Alexandra Pérez Falcón

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, Omar Chilibingua Requelme, quien me brindó su amor, su estímulo y su apoyo constante, su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mi adorado hijo Omar Proaño Pérez quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar y me motivó siempre.

A mis padres, Celia y Miguel quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

A mis queridos hermanos, quienes me incentivaron a culminar mi carrera y a no dejar mis estudios, ¡Gracias! Sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo.

**Muchas gracias por su apoyo
VERONICA**

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi agradecimiento al personal de Steelflex S.A y de manera especial a quiénes trabajan en la Planta, así como al Gerente General, por su colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial mi agradecimiento al Econ. Angel Muñoz Guamán, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una o de otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo y, a quiénes por medio de la institución son beneficiarios de los proyectos de desarrollo.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
Certificación	II
Declaración y cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoría	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenidos	VII-VIII
Resumen Ejecutivo	IX-X
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base legal	4
1.3. Procesos	4
1.4. Organigrama	7
1.5. Mapa de procesos	8
1.6. Plan Estratégico	13
1.6.1. Misión	13
1.6.2. Visión	13
1.6.3. Valores	13
1.6.4. Objetivos Estratégicos	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Planificación	15
2.1.1. Estratégica	20
2.1.2. Corporativa	22
2.1.3. Operativa	24
2.2. Indicadores	26
2.2.1. Conceptos	29
2.2.2. Características	30
2.2.3. Importancia	32
2.2.4. Clasificación	33
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	36

	2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	39
2.3.	Cuadro de Mando Integral	39
	2.3.1. Perspectiva Financiera	41
	2.3.2. Perspectiva Procesos Internos	43
	2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento	43
	2.3.4. Perspectiva Cliente	45
CAPÍTULO III	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	48
3.2.	Preparación de indicadores	48
3.3.	Diseño cuadro de indicadores	76
3.4.	Análisis e interpretación	80
3.5.	Informe	88
4.	CONCLUSIONES	93
5.	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFIA	95
	ANEXOS	96

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación “Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión de la Empresa Steelflex S.A, consiste en una investigación realizada a partir de la revisión de su Plan Estratégico General y Plan Operativo anual, enfocado al establecimiento de indicadores de gestión para los procesos de la empresa.

Steelflex S.A., es una empresa que comercializa productos de hierro, así como también realiza actividades industriales tales como: Enderezada de hierro y fabricación de hierro figurado en diferentes marcas y medidas. Cuenta con 8 departamentos bien definidos, tanto en sus funciones, cargos y procesos. Esta empresa pertenece al Grupo Corporativo UNIFER.

Para dicho examen se utilizó la herramienta administrativa “Balanced Scorecard”.

El capítulo 1ro. Contiene los antecedentes de la empresa, descripción, base legal, estructura administrativa, Procesos y Plan Estratégico.

El capítulo 2do. Contiene el marco teórico de la investigación y el 3er capítulo trata del desarrollo de la investigación, para el cual hemos utilizado una serie de recopilación de datos, así como la obtención de medios de verificación, con la finalidad de permitirnos el desarrollo y posibilidad de que el resultado que nos entreguen los indicadores, sean verídicos en relación al desempeño y alcance del proyecto escogido.

Cabe indicar que en la empresa no se han utilizado indicadores de gestión por lo que no se tiene información histórica, sin embargo gracias a la información proporcionada, políticas y procedimientos de calidad establecidos por la Gerencia y a la existencia de un departamento de calidad se pudo realizar la presente investigación.

Este estudio ha permitido realizar una evaluación de la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa, la misma que con su aplicación permitió complementar a las políticas y procedimientos de calidad emitidos por la Gerencia y de esta manera los procesos estratégicos implementaron y gestionaron planes de acciones correctivas a fin de que la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos se

cumplan a cabalidad mejorando la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos.

De acuerdo a los hallazgos encontrados se concluye que los departamentos vulnerables de la empresa son los siguientes:

Los departamentos que presentan problemas en su gestión son; Marketing y Recursos Humanos.

Se han identificado indicadores de gestión para cada departamento siendo el más susceptible la capacidad de innovación que posee la empresa con soporte del departamento Marketing. En cuanto al departamento de Recursos Humanos la principal falencia es el ambiente laboral.

Las principales fortalezas que presentan estas áreas son; Departamento de Marketing planifica sus estrategias en forma adecuada y con referencia al departamento de Recursos Humanos su primordial fuerza radica en la seguridad industrial que brinda a los empleados de la empresa.

El análisis de indicadores ha sido realizado de acuerdo a la realidad y necesidades de la empresa con soporte del mando ejecutivo pertinente de la misma.

No se elaboran estudios de mercado para evaluar la calidad de servicio que se entrega, por lo que existe desactualización de las necesidades del cliente y del mercado al que se encuentra dirigida la empresa.

No se utilizan todos los medios y herramientas disponibles para llegar al cliente y mejorar las ventas.

La empresa se apoya en políticas internas y externas para desarrollar sus actividades.

La empresa posee la suficiente predisposición para mejorar sus debilidades.

El alcance de los objetivos en general de este proyecto, presentan un resultado favorable para la empresa, la limitante que existe en el proyecto es que a pesar de que se realizaron acciones correctivas a los hallazgos no se sabe si la evaluación o el establecimiento de indicadores de gestión seguirán aplicándose e implementado en forma continua, para el desarrollo y cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTION

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

La empresa STEELFLEX S.A., está ubicada en la Autopista General Rumiñahui entre el puente 2 y 3, en la ciudadela Poder Judicial, Zona A, Lote 202, calle D, la actividad económica es la compra y venta al por mayor de productos de hierro, enderezada de hierro y la fabricación de hierro figurado en diferentes marcas y medidas.

En la planta figuradora de Steelflex existen tres líneas de producción la del estribado, enderezado y figuración manual.

Línea de estribado.- La máquina principal en esta línea es la estribadora llamada así porque la figura principal que realiza es el estribo para la construcción. Realmente es una maquina hidráulica cuya función principal es enderezar, medir, doblar y cortar varilla de refuerzo para hormigón armado de diámetro 6mm hasta 12mm.

La materia prima utilizada en esta máquina puede ser o rollo o varilla recta en los diámetros antes descritos, casi siempre se utiliza rollo por optimización de tiempo y materia prima, salvo el caso excepcional para lo contrario.

El proceso comienza con la alimentación de materia prima, el rollo se depositada en un desbobinador para ser guiado al inicio de la maquina estribadora. A la entrada tiene rodillos guías para facilitarle esta operación. El hilo llega manualmente hasta el sistema número I de enderezado. Este sistema consta básicamente de un conjunto de ruedas monadas sobre dos planchas de acero,

que son regulables mediante cilindros hidráulicos actuadores. Este conjunto de ruedas, se abre o se cierra dependiendo del diámetro del hilo con el que se esté trabajando y se calibra hasta que se enderece en este tramo. Para terminar de pasar por el sistema número 1 de enderezado también se ayuda de un par de ruedas de arrastre n°1.

El hilo llega hasta las ruedas de arrastre principales de la máquina, aquí se abren las ruedas de arrastre traseras para que actúen las principales. Luego pasa por las ruedas de medición que detectan la longitud de traslación de la varilla y finalmente llegan al sistema N°2 de enderezado que básicamente define el sentido de salida del hilo.

Para el inicio de la producción la varilla queda en la siguiente estación que es la del corte, conformada por una cuchilla que actúa por medio de un cilindro hidráulico. Luego viene la estación de doblado que consta de un motor hidráulico de doble giro el mismo que define los ángulos a los que se va a doblar la figura.

Los diferentes actuadores de esta máquina están comandados mediante un software computacional en lenguaje MS-DOS. Aquí se puede introducir las diferentes variables que actúan, tales como longitud, ángulos de dobles. Además las diferentes calibraciones de todos los cilindros actuadores en todas las estaciones antes mencionadas.

Es esta máquina se puede hacer cualquier tipo de figura inclusive las circulares. La capacidad de esta máquina es 2.5 Ton en un turno de 8 horas, dependiendo de la medida de la figura a producirse.

Línea de figuración manual.- Se divide en dos, la línea de corte y la línea de doblado.

En la línea de corte la materia prima necesariamente debe ser recta. Consta de una mesa y de una máquina cortadora hidráulica. Esta máquina tiene una cuchilla que se acopla al vástago de un cilindro actuador. Además tiene sensores

inductivos que detectan hasta donde debe salir el vástago y el punto de inicio. Así se define la carrera del cilindro que es el espacio en donde se introduce la varilla para ser cortada por medio de presión. La segunda cuchilla es de apoyo de la primera y es estática, el principio de corte es básicamente por presión. La resistencia a vencer es de hasta una sección de 32mm.

La línea de doblado se conforma por dos máquinas dobladoras de características similares. Tienen un motor eléctrico acoplado a una caja de transmisión que reduce la velocidad de salida. Aquí se acopla un plato que tiene diferentes perforaciones en su contorno. Estas perforaciones definen los grados a los que desea doblar. En estas perforaciones se introducen unos pines que a su vez hacen actuar a dos finales de carrera que comandan el sentido del motor eléctrico.

Este plato también tiene perforaciones más grandes en el centro y lugares específicos, esto es con el fin de colocar ejes en donde se van a doblarse las varillas. El apoyo de las varillas es por medio de un yunque que está montado sobre una regleta que se regula de acuerdo al diámetro de la varilla que se está figurando.

Las dobladoras también vencen la resistencia hasta de una varilla de 32mm.

En la línea de figuración manual la capacidad de producción es de 5Ton en un turno de 8 horas, que se puede incrementar o disminuir dependiendo de la forma de las figuras a producir

En cuanto al personal especializado, todo el personal es empírico, en el mejor de los casos bachilleres técnicos.

Así, en la máquina estribadora el operador principal es José Cajas que tiene 5 años de experiencia en esta máquina y es la persona que da apoyo inclusive en el mantenimiento.

Para el mantenimiento se lo hace de acuerdo a las especificaciones del fabricante y supervisadas por el Jefe de Planta. Este caso es para todas las máquinas de la planta.

En cuanto a los logros de este año, alcanzaron a producir 2300 toneladas pese a que la capacidad de la planta es de 1440 toneladas.

1.2. Base legal

Steelflex S.A. fue constituida el 23 de diciembre del 2003, inscrita en el Registro Mercantil el 15 de diciembre del 2003, con el número 3588, el expediente en la Superintendencia de Compañías es 150838, número patronal del IESS es # 33511068 con Ruc No.1791909305001, el capital suscrito de la compañía es \$ 1.300,00, la nómina de los accionistas es: Trávez Trávez Fausto Daniel, de nacionalidad ecuatoriana, es propietario del 1% del capital, el segundo accionista es la empresa Unión Ferretera S.A. de nacionalidad ecuatoriana con el 99% del capital¹, la empresa está representada por el Licenciado Nicolás Heriberto Trávez Navas, con cédula de identidad No.1707260459, el periodo para que el que fue elegido se termina en diciembre del 2010.

1.3. Procesos

Steelflex aparece como un valor agregado hacia los clientes de Unifer, encarando los nuevos retos que la construcción civil requiere, exigiendo estructuras más fuertes, seguras y en menor tiempo, buscando un mayor aprovechamiento de los materiales y de la inversión².

¹ Escritura Pública de Constitución, Pag 3, Cláusula Accionistas.

² Página Web Unifer- Steelflex, Quiénes Somos

Bajo la autoría y el respaldo de Unifer, Steelflex asume el reto con un sistema único de corte y doblado de hierro para estructuras de concreto armado en el país, generando un sustancial aumento en la productividad, reducción de costos y eliminación de desperdicios y tiempos de mano de obra.

A continuación se presentan figuras con los procesos de Steelflex:

FIGURA Nº 1 PLANTA DE FIGURACION DE HIERRO



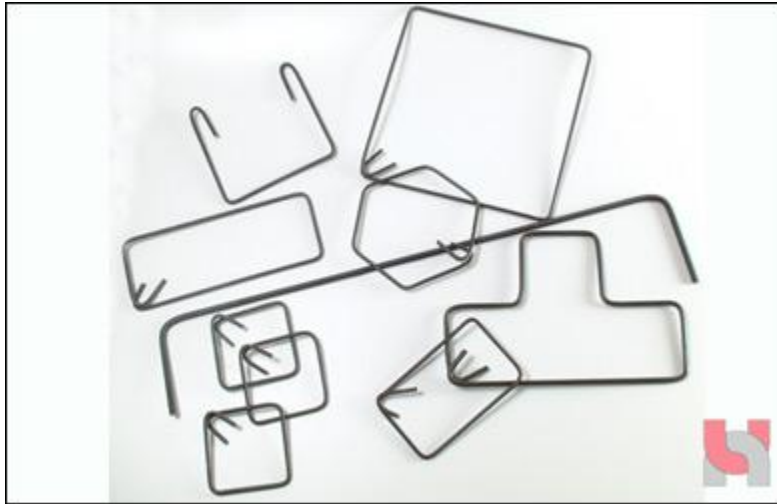
Fuente: Steelflex S.A.

Steelflex realiza el proceso de figuración basado en tecnología de punta y bajo un estricto control de calidad, de manera que los clientes puedan percibir beneficios como:

- Ahorro en desperdicios
- Evitar robos
- Evitar compras erradas
- Optimización de costos
- Ahorro en espacio físico

FIGURA Nº 2

Diseños Figuración



Fuente: Steelflex S.A.

Steelflex está en la capacidad de realizar un sin número de diseños mediante su sistema computarizado, en base a los requerimientos de nuestros clientes, facilitando de esta manera la creatividad y el ingenio de los diseñadores³.

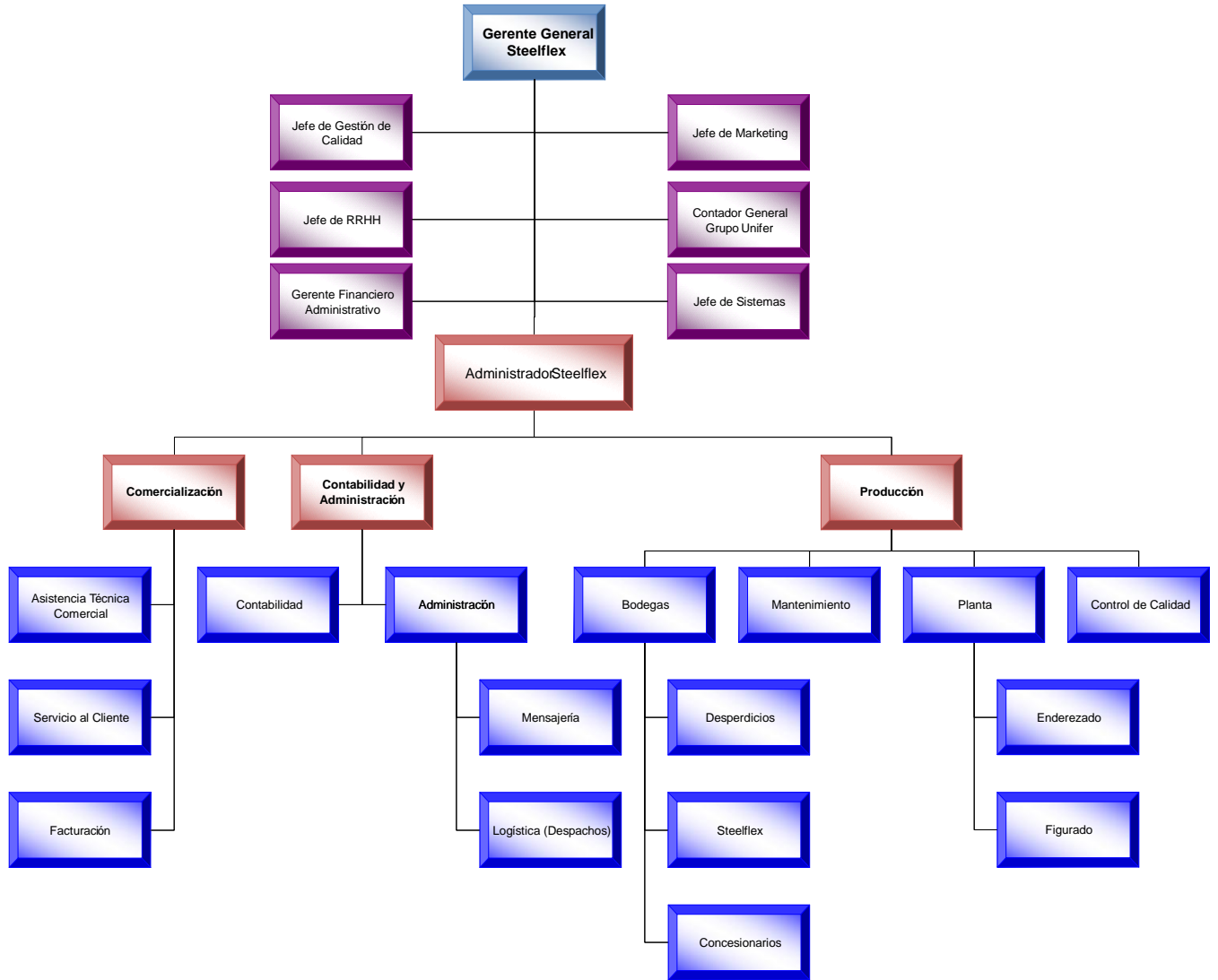
1.4. Organigrama y/o mapa de procesos

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa:

³ Página Web Unifer- Steelflex, Quiénes Somos

FIGURA Nº 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Autora

Fuente: Steelflex S.A.

1.5. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos plasma de manera general e integra todos y cada uno de los procesos y su complementación entre uno y otro

FIGURA N° 4

MACROPROCESOS PLANTA DE FIGURACIÓN

MACROPROCESOS PLANTA DE FIGURACION

Procesos Principales			
Subprocesos	Compras de Suministros Mensajería	Ventas Servicio al Cliente Proformas Facturación Cambio de mercadería	Despachos
Procesos Principales			
Subprocesos	Cobros Línea de Crédito	Control Anual de inventarios Control Periódico de Inventarios	Ingreso de Ctas y elaboración Impuestos Asientos Extraordinarios Emisión Estados Financieros Presupuesto Planificación Tributaria Análisis Financiero
Procesos Principales			
Subprocesos	Bodegas Enderezado Figurado Mantenimiento Control de Calidad		
Procesos Principales			
Subprocesos	Requerimiento personal Inducción Asistencia Capacitación Desvinculación Nómina	Elaboración plan comercial Publicidad y Marketing	Implementación Procesos Auditorías

Elaborado por: Autora

Fuente: Steelflex S.A.

1.5.1. Descripción de procesos:

1.5.1.1. COMPRAS

- **OBJETIVO**

Comprar suministros o cualquier otro tipo de producto a proveedores locales, a fin de satisfacer las necesidades de Steelflex, estas pueden ser para: producto para la venta, seguridad industrial, útiles de oficina, equipos de oficina, materiales de aseo.

- **ALCANCE**

Inicia con el requerimiento de los distintos departamentos y termina con embodegar y registrar los suministros comprados.

1.5.1.2. VENTAS

- **OBJETIVO**

Brindar los servicios de asesoría a los clientes de Steelflex con la finalidad de vender los productos y servicios. Los clientes pueden ser directos de Steelflex o de los distintos concesionarios.

- **ALCANCE**

Inicia con la llegada de un cliente a Steelflex, sea por sus propios medios o por medio de un concesionario y culmina con la venta de los productos y/o servicios.

1.5.1.3. LOGÍSTICA

- **OBJETIVO**

Brindar los servicios de entrega de la mercadería que el cliente ha adquirido de la manera que se le ha ofrecido al cliente.

- **ALCANCE**

Inicia con la recepción por parte del bodeguero de la factura que indica lo que hay que despachar y termina con la entrega de la factura y la guía de remisión al departamento de Comercialización.

1.5.1.4. CONTABILIDAD

- **OBJETIVO**

Emitir los reportes necesarios para la toma de decisiones de los Estados Financieros.

Tener una herramienta gerencial para el control de los procesos contables, este manual debe ayudar a:

- Detectar las desviaciones y sus causas,
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia,
- Minimizar los costos,
- Maximizar las utilidades,
- Analizar las reservas internas.

- **ALCANCE**

Inicia con la emisión de reportes por parte del área contable con los cuales se emitirá un informe para su análisis e interpretación y la posterior toma de decisiones por parte de la Gerencia.

El proceso inicia con la emisión de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado) y las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos, funcionales y finaliza con la emisión de un Informe Financiero Gerencial.

Emitir los reportes necesarios para la toma de decisiones de los Estados Financieros.

1.5.1.5. PRODUCCIÓN

- **OBJETIVO**

Establecer las mejores prácticas para realizar este proceso al menor costo para Steelflex y aprovechando al máximo la capacidad productiva de la planta.

- **ALCANCE**

Inicia con la planilla de producción que es entregada por Comercialización u orden del Jefe de producción de enderezar rollos aunque no existan requerimientos a Producción y termina con la entrega del producto realizado.

1.5.1.6. RECURSOS HUMANOS

- **OBJETIVO**

Optimizar el proceso de selección y contratación, con el fin de que el recurso captado sea el más idóneo para la empresa.

Hacer que el nuevo colaborador se sienta bienvenido y su proceso de adaptación a la empresa sea rápido y óptimo.

Mantener un nivel actualizado y competitivo de entrenamiento a fin de mejorar la eficacia y eficiencia del colaborador.

- **ALCANCE**

Inicia con la necesidad del recurso en cualquiera de las áreas, finaliza con el archivo del contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Inicia con el ingreso del nuevo colaborador, finaliza con la continuidad o no del nuevo empleado

Inicia con el levantamiento de las necesidades de capacitación del Steelflex.
Informe de la evaluación de Capacitación

1.5.1.7. MARKETING

- **OBJETIVO**

Lograr que el departamento de Marketing de Unifer Central sea un soporte para las actividades comerciales de Steelflex basados en la ejecución de un Plan Comercial⁴.

- **ALCANCE**

Inicia con el envío de información desde Steelflex a Unifer Central para que Marketing pueda realizar estadísticas y otro tipo de estudios, termina con la ejecución del Plan de Comercialización anual y aprobado por Marketing y el Gerente General.

1.5.1.8. GESTION DE CALIDAD

- **OBJETIVO**

Lograr que el departamento de Gestión de la Calidad sirva de Control y Asesoramiento para lograr procesos de mejoramiento continuo de Steelflex (1).

- **ALCANCE**

Inicia con el planteamiento de un plan de implementación de los procesos y termina con la aceptación de todas las partes para cumplir el proceso.

1.5.1.9. GOBERNANTES

- **OBJETIVO**

Controlar que lo establecido en el Plan Estratégico se cumpla.

⁴ Manual de Calidad, Procesos, Pag. 6-7.

- **ALCANCE**

El proceso inicia con el análisis de los resultados de los reportes gerenciales y auditorías realizadas y culmina con decisiones que se toman para corregir las estrategias y lograr los resultados planificados.

1.6. PLAN ESTRATÉGICO

1.6.1. MISIÓN:

Somos una empresa industrial que busca ser rentable a través de proveer los servicios de enderezado y figurado de varillas de acero para la construcción cuya finalidad es brindar valor agregado a los constructores afianzando su fidelidad como clientes del Grupo Unifer.

1.6.2. VISIÓN:

Llegar a ser líderes a nivel nacional en: participación de mercado y posicionamiento de los servicios de enderezado y figurado de varillas de acero superando las expectativas de nuestros clientes.

1.6.3. VALORES:

- Honestidad e integridad.
- Contribuir en la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad.
- Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscando siempre la superación continua con perseverancia.

1.6.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Difundir el uso de este innovador sistema de construcción y sus beneficios para el constructor a nivel local posicionándonos además como los principales proveedores. (1 año)
-

- Identificar la capacidad instalada de la planta en plena producción y ubicar esa como meta de producción a mediano plazo.
- Vender en promedio en el 2009, 150 toneladas mensuales de enderezado y 200 toneladas mensuales de figurado.
- Lograr que de lo que se venda a constructores y profesionales, el 16% sea figurado. (1 año)
- Mantener la cartera de clientes existentes de Steelflex.
- Lograr que los concesionarios se identifiquen como socios estratégicos de Steelflex y velen por su crecimiento. (1 año)
- Lograr ser más eficientes y eficaces a través de la implementación de un sistema de administración por procesos que además está relacionado con los objetivos del Grupo Unifer. (1 año)
- Posicionarnos ante nuestros clientes a nivel nacional, como la mejor opción proveedores de estos servicios. (3 años)⁵.

⁵ Manual de Calidad, Procesos, Pag. 7-8.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

➤ CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996)⁶.

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).⁷

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

⁶ <http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresas/planificación>

⁷ <http://www.definicionabc.com/general/planificacion.php>

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

Prácticamente en todas las definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

➤ **PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN**

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

- Principio de la contribución a objetivos – el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.

- Principio de la primacía de la planificación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control⁸.
- Principio de la iniciación de la planificación de a la alta gerencia – la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
- Principio de la penetración de la planificación – la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación – las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación – el proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.
- Principio de sincronización de la planificación – los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar a ser más eficaces y económicos en los objetivos de la organización.

⁸ www.galeon.com/gestionplanificacion

- Principio de los factores limitantes – la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
- Principio de estrategias eficaces – una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
- Principios de programas eficaces – para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.
- Principios de políticas eficaces – las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante éstas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores⁹.

➤ **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

⁹ www.galeon.com/gestionplanificacion

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa¹⁰.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

2.1.1. ESTRATÉGICA

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los

¹⁰ <http://gestion.universia.es/seccionEspecial.jsp>.

planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.1.2. CORPORATIVA

La corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estratégica que se define como un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que éstas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: “Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre”.

➤ **Características**

- La planificación corporativa es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupa las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.

- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

➤ **Tipos de corporaciones**

Corporaciones Privadas: Grupo de empresas e inclusive varias Corporaciones, pueden estar vinculadas a través de nexo de propiedad por la presencia de accionistas comunes.

Corporaciones Públicas: Existe igual autoridad pero suele estar limitada por disposiciones legales. Están facultadas para ejercer control sólo en aspectos específicos, como puede ser el nombramiento de Directivos y la aprobación de los Estados Financieros. Ejemplo: Petróleos de Venezuela no puede liquidar a sus filiales sin consultar a su Ministerio de adscripción, el cual sería el de Energía y Minas.

➤ **Elementos de la Planificación Corporativa**

- **El Elemento distintivo de la Planificación Corporativa**, es el Centro de Control Gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**: Es la unidad componente de la Corporación, la cual podía o no coincidir con las divisiones en que ésta se encontraba estructurada desde el punto de vista organizativo.
- **Área Estratégica de Negocios (AEN)**: Se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear ubicar sus actividades.

2.1.3. OPERATIVA

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar

esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

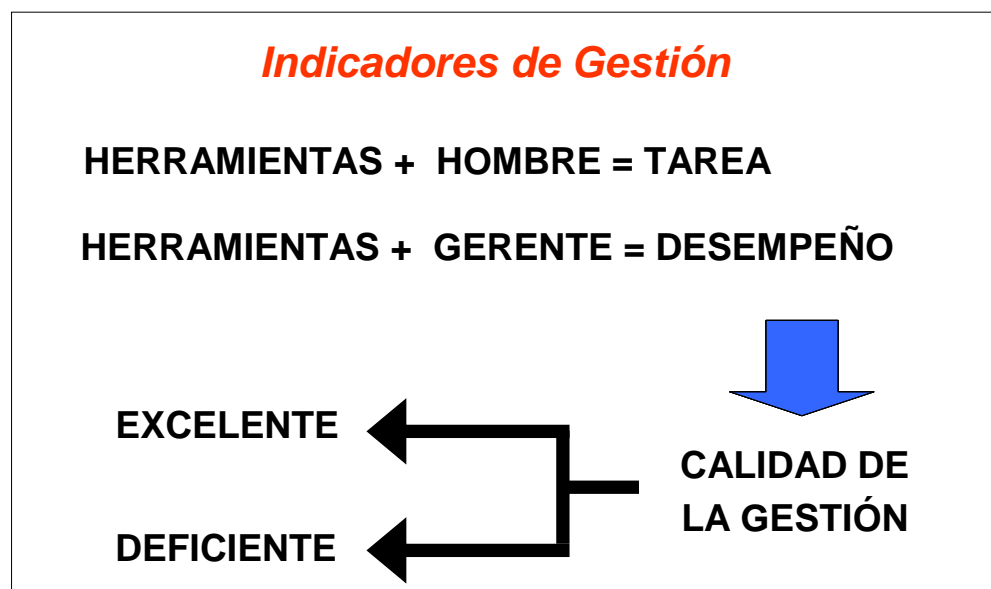
Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial. Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

2.2. INDICADORES

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente¹¹:

FIGURA Nº 5
INDICADORES DE GESTIÓN



Elaborado por: Autora

Fuente: www.gestiopolis.com

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_social

➤ Significado del desempeño

Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Harold Gennen, el mítico ex CEO de ITT, solía decir lo siguiente: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas. Las afirmaciones son:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc.

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)”.

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) “es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo¹².

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

2.2.1. CONCEPTOS

- **Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

¹² http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- **Índice:** Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

- **Indicadores de gestión**
- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
 - Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

➤ **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

➤ **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

➤ **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

➤ **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

➤ **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar¹³.

¹³ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá.

2.2.3. IMPORTANCIA

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

➤ **Beneficios derivados de los indicadores de gestión**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

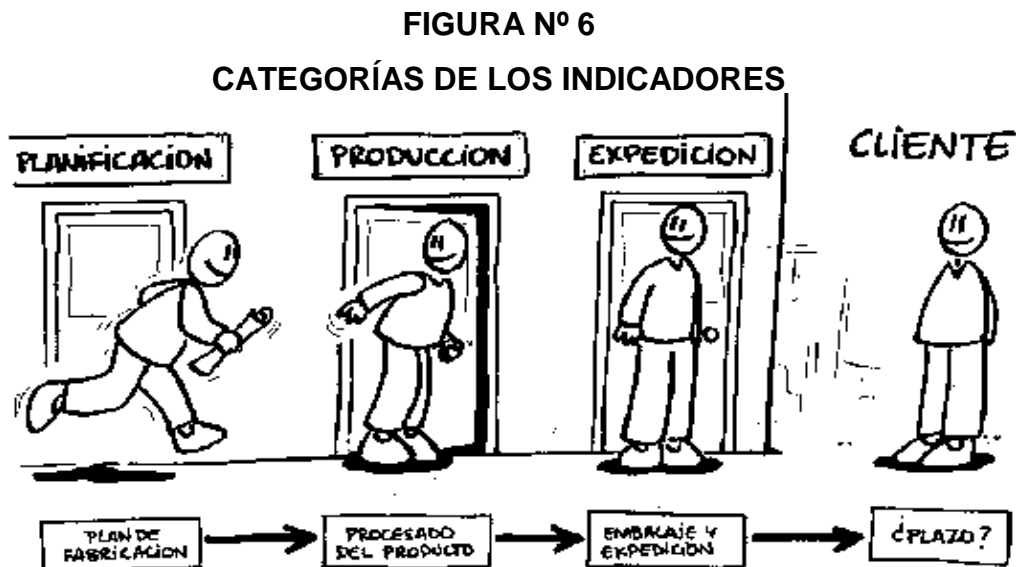
También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

- **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

- **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

- **Categorías de los Indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.



Elaborado por: Autora

Fuente: www.gestiopolis.com

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están

relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos¹⁴.

- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

¹⁴ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R, editores Bogotá

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

El cliente externo:

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incómodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

Clima organizacional:

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al cliente externo, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa¹⁵.

¹⁵ www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber porque las cosas no están funcionando de la manera adecuada

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

Planeación estratégica

Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis FODA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. Recuerde que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

Para poder aplicar indicadores de gestión como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores debo aplicar, en que área se aplicara, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información. Es necesario entonces conocer los pasos básicos para diseñar indicadores de gestión:

Contar con Objetivos a Corto Plazo:

- Mejorar la gestión y organización de la empresa
- Lograr alianzas con los principales proveedores de la empresa
- Fidelización del cliente
- Optimizar la producción
- Identificar los factores críticos del éxito.
- Recurso Humanos Abastecimiento.

Ventas

- Establecer los indicadores para cada factor crítico.

Para definir un buen indicador de control o evaluación de un proceso es importante desarrollar un criterio de selección con una técnica muy sencilla que consiste en responder estas preguntas:

¿Es fácil medir?

¿Se mide rápidamente?

¿Proporciona información relevante en pocas palabras?

¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son positivas ya se puede definir el indicador apropiado.

Una vez definido cada indicador debemos identificar el tipo de control que se desea aplicar sobre el factor clave de éxito, de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir, y una vez identificada la naturaleza del indicador se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador.

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Cada medidor o indicador también debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Hardward por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño¹⁶.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.
- Perspectiva del cliente.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas

¹⁶ KAPLAN Roberth, NORTON David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.

innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROE=Rendimiento sobre el capital; ROI: Rendimiento sobre la inversión, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede

devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los

inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento¹⁷.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.
- Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

¹⁷ KAPLAN Roberth, NORTON David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes¹⁸:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

¹⁸ KAPLAN Roberth, NORTON David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.

Los inductores de actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Para iniciar con este capítulo es necesario indicar el concepto de administración por objetivos, y se define como la técnica que direcciona y controla las actividades mediante el establecimiento de objetivos.

Por lo tanto, la administración por objetivos tiene como fin respaldar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, mediante procedimientos que deben ser seguidos estrictamente y evaluados a lo largo de su aplicación.

Por otro lado, la gestión administrativa es el conjunto de técnicas y procedimientos que se desarrollan durante la vida de la empresa, los cuales le permitirán prever, organizar, controlar y tratar la información que se maneja en la empresa los datos que derivan de dicha información.

• OBJETIVO GENERAL

El objetivo esencial de este estudio es analizar el sistema de gestión actual de la organización, basado en la aplicación de una herramienta empresarial como es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), mismo que servirá para alcanzar los objetivos planteados y por tanto la consecución de la misión de la organización.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los niveles de planificación estratégica y operativa.
- Hacer un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la organización, mediante el levantamiento de la información necesaria de las áreas más críticas de la empresa.
- Determinar las perspectivas, variables y/o atributos principales que serán evaluados.
- Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- Desarrollar un documento que facilite la identificación, cálculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión.
- Emitir acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

3.1. Identificación de las áreas relevantes

A fin de identificar las áreas críticas de la empresa STEELFLEX S.A., se ha procedido al análisis de todos los departamentos por medio de matrices de valoración y entrevistas con todos y cada uno de los jefes de departamentos dependiendo de las actividades principales que se desarrollan en dichas áreas, el procedimiento fue el siguiente:

- Se identificó todos los departamentos de la empresa en estudio
- Se realizó una entrevista con los jefes de cada departamento
- Se determinó las principales variables a ser estudiadas, con respecto a los objetivos de cada departamento

- Cabe indicar que la matriz de valoración tiene una columna de ponderación, calificación y valoración a continuación se explica cada una de ellas:
 - La columna de valoración debe sumar 1 en números naturales o 100%, esta se asignará de acuerdo al peso que tenga cada variable de acuerdo a su importancia.
 - La columna de ponderación tendrá un rango de calificaciones del 1 al 4 donde:
 - 1= Malo
 - 2=Bueno
 - 3=Muy Bueno
 - 4=Excelente

Esta calificación estimó el jefe de departamento con la colaboración de sus subalternos.

- La columna de la calificación es la multiplicación de la columna de ponderación y valoración
- Posteriormente se suman las calificaciones de todos los departamentos
- Finalmente se realiza un cuadro resumen de todos los resultados, estableciendo el área más crítica de la empresa a ser analizada.

La identificación del área o departamento crítico en la organización se realiza:

- Se calcula la media de la ponderación y los valores que estén por debajo de esta media son las áreas críticas a estudiar.

Cálculo de la media de ponderación:

Tomando en cuenta que la ponderación va de 1 a 4, se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{a + b}{2} =$$

Dónde:

a es el primer término = 1

b es el último término = 4

Con estas aclaraciones se obtiene que la media es de 2.5, es decir todas las áreas estudiadas que se encuentren por debajo de esta calificación deberán ser analizadas y estudiadas.

3.1.1. Departamentos de estudio

Como se visualizó en el organigrama estructural las áreas que conforman la empresa Steelflex S.A. son:

- Administración
- Marketing
- Recursos Humanos
- Gestión de Calidad.
- Producción
- Contabilidad
- Compras – Inventario
- Ventas y Logística

Una vez que se han detallado estas áreas se procedió con las entrevistas de los jefes departamentales obteniendo las siguientes matrices de valoración interna:

3.1.1.1. Análisis del Departamento Administrativo

Se identificó las siguientes variables en ese departamento las mismas que se muestran en la matriz de valoración.

CUADRO N° 1
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

AREA	ADMINISTRACION		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Comunicación Interna	0,05	0,05	1
Capacidad de dirigir	0,36	0,18	2
Presentación de informes y presupuestos	0,36	0,09	4
Administración y control de los recursos materiales y financieros	0,54	0,18	3
Toma de decisiones	0,75	0,25	3
Liderazgo	0,75	0,25	3
TOTAL	2,81	1	

Elaborado por: Autora

Dentro de la principal variable a tomar en cuenta en el departamento administrativo es la toma de decisiones y liderazgo, factores indispensables que debe tener un dirigente empresarial, de aquí se deriva la capacidad de dirigir y controlar los recursos. La calificación total obtenida luego de calificar la gestión de este departamento es de 2.81.

3.1.1.2. Análisis del Departamento de Marketing

Mediante la entrevista llevada a cabo con el jefe del departamento de marketing se estableció las principales variables analizadas en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE MARKETING

AREA	MARKETING		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Capacidad de innovación	0,12	0,12	1
Uso de los medios de comunicación	0,6	0,3	2
Influencia del marketing con las ventas	0,6	0,3	2
Planificación de estrategias de marketing	0,4	0,1	4
Técnicas mercadológicas	0,51	0,17	3
TOTAL	2,23	0,99	

Elaborado por: Autora

Estableciéndose que el uso de los medios de comunicación actual con el que cuenta la empresa no es el suficiente, siendo así una de las principales debilidades de Steelflex, otra falencia del departamento es que no hay una verdadera planificación de estrategias de marketing con el propósito de ampliar el mercado, y simplemente se maneja la cartera actual de clientes. La calificación obtenida en este departamento es de 2.23 por debajo de la media de ponderación.

3.1.1.3. Análisis del Departamento de Recursos Humanos

Teniendo presente que el conjunto de empleados y colaboradores de la organización se encuentran bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos, se puede decir que éste es eje fundamental dentro de Steelflex.

En la entrevista que se mantuvo con el jefe del departamento se planteó variables que influyen en su desenvolvimiento y se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 3
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

AREA	RECURSOS HUMANOS		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Supervision del personal	0,14	0,14	1
Capacitacion del personal	0,24	0,12	2
Capacidad de seleccionar y reclutar personal	0,2	0,1	2
Cumplimiento de las leyes laborales	1	0,25	4
Seguridad industrial	0,39	0,13	3
Ambiente laboral	0,52	0,26	2
TOTAL	2,49	1	

Elaborado por: Autora

Un ambiente laboral estable y placentero es uno de los principales objetivos de un buen empresario, y por ende se lo tomó como la valoración principal a ser tomada en cuenta, sin olvidar el correcto cumplimiento de las leyes laborales a nivel interno y externo. La seguridad industrial es un factor a tener muy presente debido a que se deben cumplir con las normas de protección correctas para cada cargo y función, demostrando con esto la preocupación que tiene la empresa con todos y cada de sus empleados. La calificación obtenida en este departamento fue de 2.49 puntos, por debajo de la media.

3.1.1.4. Análisis del Departamento de Gestión de Calidad

Steelflex es una empresa dedicada la compra y venta al por mayor de productos de hierro, enderezada de hierro y la fabricación de hierro figurado en diferentes marcas y medidas, donde el principal factor a tenerse en cuenta es la calidad de los productos, este departamento es indispensable en la producción y satisfacción del cliente.

Las principales variables analizadas dentro de la matriz de valoración interna se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE GESTION DE CALIDAD

AREA FACTORES	GESTION DE CALIDAD		
	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Supervision y seguimiento en el cumplimiento de los procesos	0,63	0,21	3
Aprobacion de los procesos	0,18	0,09	2
Definicion de politicas de calidad	1,12	0,28	4
Elaboracion de procesos documentados	0,2	0,05	4
Identificacion de responsables de los procesos	0,28	0,07	4
Calificacion del producto final	0,75	0,25	3
Capacidad para realizar reportes finales de cumplimiento de procesos	0,15	0,05	3
TOTAL	3,31	1	

Elaborado por: Autora

A fin de llevar un correcto desenvolvimiento de actividades de calidad primeramente se deben plantear las políticas y lineamientos a seguirse en todos y cada uno de los procesos de producción, la supervisión y seguimiento de los procesos es otro determinante al momento de calificar la calidad que presenten los productos finales. La puntuación obtenida para este departamento es de 3.31 puntos.

3.1.1.5. Análisis del Departamento de Producción

La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, siendo así que, si actividad de esta área se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva. En el departamento de producción se establecieron variables con la colaboración y respaldo del jefe departamental y se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 5
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

AREA	PRODUCCION		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Elaboracion del cronograma de produccion	0,78	0,26	3
Transformacion de la materia prima en producto final	0,8	0,2	4
Manejo del JUSTO A TIEMPO	0,48	0,16	3
Cumplimiento de las politicas de calidad en la produccion	0,69	0,23	3
Optimizacion de procedimientos para la produccion	0,45	0,15	3
TOTAL	3,2	1	

Elaborado por: Autora

La principal actividad es la elaboración de un cronograma de trabajo de producción, para distribuir las actividades correctamente y poder cumplir justo a tiempo. La calificación obtenida en este departamento es de 3.2 puntos.

3.1.1.6. Análisis del Departamento de Compras e Inventarios

Mantener un nivel estable de inventarios tanto de materias primas como de materiales y suministros que satisfagan las necesidades y requerimientos de todo el personal y áreas departamentales. Mediante la entrevista llevada a cabo con el jefe de compras e inventarios se obtuvo las siguientes variables:

CUADRO N° 6
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS

AREA	COMPRAS E INVENTARIOS		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Mantener inventarios disponibles	1,12	0,28	4
Proveer a todas las areas de la empresa de cualquier tipo de material	0,3	0,1	3
Nivel de negociacion con proveedores	0,64	0,16	4
Calificacion de proveedores	0,72	0,18	4
Selección de productos	0,42	0,14	3
Actualizacion de inventarios	0,36	0,09	4
Organización del producto	0,2	0,05	4
TOTAL	3,76	1	

Elaborado por: Autora

En primera instancia se deben analizar y calificar a los proveedores dependiendo de sus características, calidad, servicio y ventajas que ofrezcan a partir de esto se procede a trabajar con ellos, el principal reto es mantener inventarios sobre todo de materia prima disponible y en buen estado. La calificación obtenida en esta área es de 3.76 puntos.

3.1.1.7. Análisis del Departamento de Contabilidad

El área contable y financiera es importante para medir la rentabilidad e indicar los rubros pertenecientes a gastos e ingresos que se han efectuado a lo largo del ejercicio económico, así como también da un reflejo de la responsabilidad fiscal con el estado, en la entrevista realizada el jefe de esta área se concluyó las siguientes variables:

CUADRO N° 7
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

AREA	CONTABILIDAD		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Manejo de datos contables	0,76	0,19	4
Presentacion de informes y documentos a tiempo	0,3	0,1	3
Responsabilidad, cumplimiento y honestidad	0,4	0,1	4
Conocimiento y cumplimientos de normas y leyes tributarias y fiscales	0,6	0,15	4
Correcto manejo de documentacion contable interna y externa	0,27	0,09	3
Informes financieros y propuestas de medidas correctivas	0,33	0,11	3
Capacidad de cobros	0,76	0,19	4
Control de gastos	0,21	0,07	3
TOTAL	3,63	1	

Elaborado por: Autora

La habilidad de manejar y administrar los conocimientos contables es un proceso complejo que van de la mano con las leyes tributarias del país, siendo esta la principal variable a analizar, sin olvidar la recuperación de cartera de los clientes ya que estos constituyen parte de las ventas de la empresa. La puntuación obtenida fue de 3.63 puntos.

3.1.1.8. Análisis del Departamento de Ventas y Logística

El departamento de venta y logística es el encargado de la captación de clientes y las negociaciones con los mismos, sin olvidar de la logística del producto dependiendo del convenio realizado con los clientes.

CUADRO N° 8
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y LOGISTICA

AREA	VENTAS Y LOGISTICA		
FACTORES	CALIFICACION	VALOR	PONDERACION
Despachos a tiempo	0,48	0,16	3
Nivel de satisfaccion del cliente	0,54	0,18	3
Negociacion con clientes	0,56	0,14	4
Manejo de la cartera de clientes	0,44	0,11	4
Pronostico y cumplimiento de ventas	0,21	0,07	3
Asesoramiento de productos a los clientes	0,51	0,17	3
Control de ruta del producto	0,48	0,12	4
Captacion de nuevos clientes	0,15	0,05	3
TOTAL	3,37	1	

Elaborado por: Autora

La satisfacción del cliente es la función primordial del departamento, mediante despachos a tiempo y control de ruta. Con el propósito de ajustarse a las necesidades del cliente se tiene como política de la empresa colaborar con el asesoramiento del mejor producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes. El resultado obtenido para este departamento es de 3.37 puntos.

A continuación se procede a la presentación de un cuadro resumen de los departamentos con las respectivas calificaciones

CUADRO N° 9
MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA
DEPARTAMENTAL

AREA	CALIFICACION DE RENDIMIENTO
ADMINISTRACION	2,81
MARKETING	2,23
RECURSOS HUMANOS	2,49
GESTION DE CALIDAD	3,31
PRODUCCION	3,20
CONTABILIDAD	3,63
COMPRAS E INVENTARIOS	3,76
VENTAS Y LOGISTICA	3,37

Elaborado por: Autora

Como se puede apreciar las áreas críticas son la de marketing y recursos humanos, debido a que su calificación fue menor a 2.5.

A partir de esto se realiza el análisis de los indicadores de gestión que demuestren la razón de las bajas calificaciones para cada variable.

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

Una vez planteadas las principales variables que afectan a las dos áreas críticas de la empresa se procede al planteamiento de los indicadores.

3.2.1. INDICADORES AREA DE MARKETING

A continuación se plantean los indicadores en base a los factores analizados en la sección anterior:

- **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

$$\text{CAPACIDAD DE INNOVACIÓN} = \frac{\text{PROYECTOS APROBADOS DE PUBLICIDAD}}{\text{TOTAL DE PROYECTOS PRESENTADOS DE PUBLICIDAD}}$$

Según entrevistas realizadas se concluyó que en lo que va del año 2009 se ha presentado un total de 15 proyectos de publicidad, de los cuales 5 fueron aprobados, los proyectos que no lograron aceptación por parte de la gerencia se debieron a que constituían altos rubros de publicidad y no eran tan efectivos en comparación a los aprobados.

El tipo de publicidad que a pesar de ser innovador en la compañía fue por medio de la televisión resultaba demasiado costosa y los horarios de presentación de publicidad al parecer eran un problema.

Por lo tanto se ha obtenido:

$$\text{CAPACIDAD DE INNOVACIÓN} = \frac{5}{15} = 33.33\%$$

El 33% de la capacidad de innovación en cuanto a técnicas de marketing demuestra una relación muy baja, mostrando que no hay la suficiente explotación en cuanto a renovación.

- **USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

$$\text{USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN} = \frac{\text{Cantidad de medios utilizados en publicidad}}{\text{Total de medios que se puedan usar}}$$

Entre los medios principales de comunicación que la empresa ha planeado contratar o usar son:

- Prensa Escrita
 - Diario El Comercio
 - Diario El Hoy
 - Diario El Universo
- Revistas
 - La Familia (Dominical)
 - Vistazo
- Radio
 - América
 - Zaracay
 - Francisco Stereo
 - HCJV
- Vallas
- Volantes

De los cuales se ha usado los siguientes:

Diario El Comercio, La Familia, Radio Francisco Stereo, Volantes

Por lo tanto se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\text{USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN} = \frac{4}{11} = 0.36 * 100 = \mathbf{36\%}$$

El 36% de los medios dados como opción han sido utilizados hasta el momento en el año 2009, evidenciando que el área de marketing con su actividad uso de medios de comunicación falta por explotar y aprovechar.

- **INFLUENCIA DEL MARKETING EN LAS VENTAS**

$$\text{INFLUENCIA DEL MARKETING CON LAS VENTAS} = \frac{\text{Ventas del Primer semestre del 2009}}{\text{Ventas del Primer semestre del 2008}}$$

Según datos históricos recopilados por el Departamento de Contabilidad se muestra que las ventas del primer semestre del año 2008 ascienden a \$ 125.364,82 mientras que en el primer semestre del 2009 disminuyeron a \$ 118.156,54. Dando como resultado el siguiente índice:

$$\text{INFLUENCIA DEL MARKETING CON LAS VENTAS} = \frac{118.156,54}{125.364,82} = 94.25\% = 100\% - 94.25\% = \mathbf{5.75\%}$$

Se puede evidenciar que la influencia del Marketing ha afectado en las ventas el 5,75% disminuyendo las mismas, por lo que se debe poner más énfasis en difundir la empresa por medio de estrategias y técnicas mercadológicas.

- **PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

$$\text{PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING} = \frac{\# \text{ estrategias puestas en marcha}}{\text{Total de estrategias planificadas}}$$

Teniendo en cuenta que la principal estrategia de marketing es la captación de clientes por medio de publicidad innovadora en el transcurso del presente año, se ha planteado varias estrategias para aumentar la participación en el mercado.

El departamento de Marketing ha presentado 20 propuestas de estrategias de marketing incluyendo el tema de servicio post-venta al departamento administrativo para que este apruebe o repruebe dichos propuestas de las cuales se han aprobado y puesto en marcha 13 estrategias. Dando un cálculo para este indicador de:

- **PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING=** $\frac{13}{20} = 65\%$

Como se puede ver solamente 7 propuestas de estrategias han sido rechazadas, demostrando una mejor gestión del departamento en este ámbito, en base a la entrevista se obtuvo como conclusión que los costos fueron factor importante en la toma de decisiones.

La principal estrategia de Steelflex y la que ha dado los mejores resultados con bajos costos es: Mantener informados a los clientes actuales a cerca de todos los productos y servicios que la empresa está ofreciendo, además el brindar descuentos por cantidad y fidelidad del cliente, ha generado que estos clientes den buenas referencias a otras personas generando un aumento de ventas y en la cartera de clientes.

- **TÉCNICAS MERCADOLÓGICAS**

TÉCNICAS MERCADOLÓGICAS= $\frac{\# \text{ Técnicas de mercado usadas}}{\text{Total de técnicas mercado planeadas}}$

La principal debilidad en cuanto al marketing que presenta la empresa es la utilización de técnicas de mercado, en lo que va del año no se ha propuesto ninguna técnica de mercado, a fin de conocer las expectativas de los clientes sobre los productos mucho menos se ha hecho un estudio de la competencia y del giro que está tomando el mercado. Debido a estos acontecimientos se mantuvo una entrevista con el jefe del departamento administrativo, donde se señaló que hace tres años se realizó un sondeo a los clientes para conocer el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos demostrando que hasta el momento había una buena gestión de la empresa.

Por lo tanto este indicador en cuanto a calificación de las técnicas mercadológicas utilizadas corresponde a 0%.

Una vez concluido el análisis de los indicadores de gestión para este departamento se presenta el siguiente cuadro resumen:

CUADRO Nº 10
RESUMEN DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE MARKETING

AREA	MARKETING	
INDICADORES	RELACION	VALOR
Capacidad de innovación	<u>Proyectos aprobados de publicidad</u> Total de proyectos aprobados de publicidad	33.33%
Uso de los medios de comunicación	<u>Cantidad de medios utilizados en publicidad</u> Total de medios que se puedan usar	36%
Influencia del marketing con las ventas	<u>Cantidad de Ventas al primer semestre del 2009</u> Ventas del primer semestre del 2008	5.75%
Planificación de estrategias de marketing	<u># de estrategias puestas en marcha</u> Total de estrategias planificadas	65%
Técnicas mercadológicas	<u># Técnicas de mercado usadas</u> # de Técnicas planeadas	0%

Elaborado por: Autora

3.2.2. INDICADORES AREA DE RECURSOS HUMANOS

Al igual que el departamento de marketing, se procede al análisis y estudio de los indicadores de esta área:

- **SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL= # Supervisiones Óptimas
 Total de Supervisiones Realizadas

La supervisión del personal en la empresa Steelflex se realiza en todas las áreas cada tres meses, mediante el empleo del Formulario De Supervisión y Desempeño del Personal, Ver Anexo N° 1

En lo que va del año se han realizado tres veces la evaluación de la supervisión y desempeño del personal (Marzo, Junio y Septiembre); llevando a cabo 40 aplicaciones a todos y cada uno de los empleados. Es decir el total de supervisiones realizadas asciende a 120, A continuación se presentan las calificaciones obtenidas por trimestre:

CUADRO N° 11
RESUMEN DE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
Enero – Marzo 2009

EMPLEADOS DE STEELFLEX	CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE DESEMPEÑO
26 Empleados	Excelente	65%
11 Empleados	Muy Buena	27.5%
3 Empleados	Bueno	7.5%
TOTAL 40 Empleados		100%

Fuente: Steelflex S.A.

Elaborado por: Autora

CUADRO Nº 12
RESUMEN DE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
Abril – Junio 2009

EMPLEADOS DE STEELFLEX	CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE DESEMPEÑO
28 Empleados	Excelente	70%
12 Empleados	Muy Buena	30%
TOTAL 40 Empleados		100%

Fuente: Steelflex S.A.

Elaborado por: Autora

CUADRO Nº 13
RESUMEN DE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
Julio – Septiembre 2009

EMPLEADOS DE STEELFLEX	CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE DESEMPEÑO
19 Empleados	Excelente	47.5%
13 Empleados	Muy Buena	32.5%
5 Empleados	Buenos	12.5%
3 Empleados	Malos	7.5%
TOTAL 40 Empleados		100%

Fuente: Steelflex S.A.

Elaborado por: Autora

Como se puede visualizar en los tres cuadros anteriores en el primer trimestre el desempeño de los trabajadores tuvo un buen rendimiento ya que solo el 7.5% del total de empleados obtuvo una calificación de bueno el resto obtuvo calificaciones por encima de esta, en el caso del segundo trimestre los rendimientos mejoraron consiguiendo calificaciones del personal de muy buena y excelente, pudiendo decir que el personal se comprometió con la empresa en el desarrollo de sus funciones. En el tercer trimestre las calificaciones de los trabajadores desmejoraron, indicando la existencia incluso de 3 empleados con calificaciones de mal, es por esta razón que se vio la necesidad de estimar este indicador.

A continuación se presenta la calificación del indicador de manera íntegra por los 9 meses:

$$\text{SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL} = \frac{73}{120} = 60.83\%$$

Las 73 supervisiones óptimas fueron tomadas de las calificaciones excelentes obtenidas por los empleados en todos los trimestres evaluados, con esta aclaración se tiene el 60.83% de eficiencia en la organización, sobrepasando el 50% pero muy cerca del margen, esto de analizar más adelante con respecto a la meta propuesta en este departamento.

- **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

$$\text{CAPACITACIÓN DEL PERSONAL} = \frac{\text{\# de Cursos ejecutados}}{\text{Total de Cursos Planeados}}$$

En el área de Recursos Humanos se planean capacitaciones para todos los empleados de la empresa los mismos que se planean de forma anual, para el 2009 se han planeado 2 cursos por área y uno general para la empresa es decir:

- **Compras e Inventarios**
 - Mantenimiento y actualización de inventarios tangibles.
 - Administración de Bodegas

 - **Ventas y Logística**
 - Técnicas de Ventas
 - Técnicas y Garantías en Créditos

 - **Marketing**
 - Técnicas de Telemarketing
 - Estrategias de Telemercadeo

 - **Administración**
 - Planificación y Administración de la Gestión Empresarial
 - Liderazgo

 - **Contabilidad**
 - Tributación Fiscal
 - Actualización de la Ley de Régimen Tributario Interno

 - **Recursos Humanos**
 - Análisis, Valoración y Retribución de puestos
 - Planificación, ejecución y control del Recurso Humano

 - **Gestión de la Calidad**
 - Gestión de la Calidad y Excelencia
 - Administración de Procesos

 - **Producción**
 - Manejo de Materiales Peligrosos
-

- Seguridad Industrial
- **Curso General**
 - Motivación

Por lo tanto se ha planificado 17 cursos de los cuales se ha llevado a cabo los siguientes:

- Motivación
- Seguridad Industrial
- Actualización de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Mantenimiento y actualización de inventarios tangibles.
- Técnicas de Ventas
- Planificación y Administración de la Gestión Empresarial
- Gestión de la Calidad y Excelencia

$$\text{CAPACITACIÓN DEL PERSONAL} = \frac{7}{17} = 41.18\%$$

Se ha cumplido hasta la actualidad el 41.18% de la publicidad planificada, tomando en cuenta que el año está por terminarse y no se ha cumplido con la meta propuesta en capacitación.

- **CAPACIDAD DE SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL**

$$\text{CAPACIDAD DE SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL} = \frac{\# \text{ de Personas Seleccionadas}}{\text{Total de personas reclutadas}}$$

En el año 2009 se ha requerido el servicio de un Auxiliar de Contabilidad y una Secretaria Recepcionista como rotación del personal, se recluto al personal

pertinente por medio de anuncios en El Comercio dando como resultado lo siguiente:

- Auxiliar de Contabilidad: Se recibieron 30 personas aspirantes
- Secretaria Recepcionista: Se recibieron 50 personas que desean cubrir el cargo.

A los aspirantes en mención se les realizo una primera selección bajo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Auxiliar de Contabilidad:
 - Experiencia mínimo un año
 - Edad de 23 – 28 años
 - Género indistinto
 - Se encuentre cursando la universidad en Contabilidad y Auditoría o carreras afines
 - Manejo de algún sistema de contabilidad
- Secretaria Recepcionista:
 - Experiencia mínimo un año
 - Edad entre 23 - 27 años
 - Género Femenino
 - Manejo del Office
 - Destreza en redacción y manejo de correspondencia.

Del número de reclutados se seleccionó 10 personas para cada cargo.

$$\text{CAPACIDAD DE SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL} = \frac{20+20}{30+50} = 0.50 = 50\%$$

Por lo tanto se ha seleccionado un 50% de las personas reclutadas siendo estas las más aptas para el cargo y las que serán evaluadas con un examen de conocimientos generales y con una entrevista personal, recalcando que el porcentaje seleccionado es muy alto ya que se debe tener más criterio para elegir menos personas pero con mayores capacidades y cumplimiento de los requisitos evitando así pérdidas de tiempo.

El examen que se aplicó a los aspirantes del 2009 se muestra en el Anexo N°2; el mismo que fue aplicado a los seleccionados y se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO N° 14
RESUMEN DE CALIFICACIONES DE EXÁMENES REALIZADOS A
ASPIRANTES DEL AÑO 2009

CALIFICACIÓN	Nº DE SELECCIONADO
Sobresaliente	9
Muy Buena	7
Buena	11
Regular	9
Insuficiente	4

Fuente: Steelflex S.A.

Elaborado por: Autora

Aplicando los resultados obtenidos se obtiene el siguiente indicador:

$$\text{CAPACIDAD DE SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL} = \frac{\# \text{ de Candidatos con calificación alta}}{\# \text{ De candidatos seleccionados}}$$

$$\text{CAPACIDAD DE SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL} = \frac{9}{40} = 22.50\%$$

Demostrando que se seleccionó un gran número de aspirantes de los cuales solo el 22.50% tuvieron una buena reacción ante la prueba con la obtención del calificación sobresaliente. Por lo tanto se encuentra muy deficiente la capacidad de selección y reclutar personal nuevo.

- **CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES LABORALES**

$$\text{CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES LABORALES} = \frac{\# \text{ de reclamos del personal}}{\text{Total del personal}}$$

Para estimar este indicador es necesario señalar que se entiende como leyes laborales a las que establece el Código de Trabajo y las políticas internas de la organización.

Mediante entrevista con el jefe departamental, él comentó al respecto que, en lo que va del año 2009, se han registrado 2 renuncias del personal las mismas que fueron por decisión personal sin quejas sobre el trato recibido por la empresa a lo largo de su desarrollo laboral.

Además se indicó que en el 2009, el departamento de recursos humanos registró alrededor de 3 quejas con respecto a las vacaciones pero se resolvieron amigablemente y no constituyeron gran problema.

A continuación se presenta el cálculo de este indicador:

$$\text{CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES LABORALES} = \frac{37}{40} = 92.5\%$$

Como se puede ver en un 92.5%, se encuentran cumpliendo las leyes laborales, según este indicador, demostrando un personal satisfecho con la empresa.

- **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

$$\text{SEGURIDAD INDUSTRIAL} = \frac{\text{Número de personas que han sufrido un accidente}}{\text{Total del personal}}$$

En cuanto a la seguridad ocupacional e industrial, no se han registrado ningún tipo de accidente desde el origen de la empresa hasta el día de hoy, a fin de precautelar la vida y salud de los empleados, Steelflex ha diseñado un manual de seguridad donde las principales políticas son las siguientes:

- “Uso y cuidado de los de los Implementos de Protección Personal en forma adecuada al riesgo laboral.
 - Cumplir con las Normas de Seguridad Industrial que se establezcan.
 - Reportar las condiciones y actos inseguros que se detecten para Prevenir Accidentes Laborales.
 - Cuidar las instalaciones de saneamiento Básico para que perduren en el tiempo y las puedan disfrutar en forma adecuada.
 - Proteger el medio ambiente en lo que se refiere a la no contaminación de la Atmósfera respirable, los suelos representados por las áreas verdes y los efluentes líquidos.
 - Mantener relaciones cordiales con todas las personas que hacen vida en la organización, con un trato más humano hacia todos, tomando como
-

referencia el respeto de los más elementales Derechos Humanos que requiere cada trabajador.”

El cálculo de este indicador es:

$$\text{SEGURIDAD INDUSTRIAL} = \frac{40}{40} = 100\%$$

Este resultado respalda que la seguridad industrial y ocupacional dentro de la empresa es una de las fortalezas con las que cuenta, generando en los empleados confianza al momento de llevar a cabo sus actividades laborales.

- **AMBIENTE LABORAL**

Con el propósito de identificar el clima laboral en la empresa se realizan encuestas cada año en el mes de Junio según el formato que se muestra en el Anexo N°3

En el año 2009 se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO N° 15
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL DEL AÑO
2009

AMBIENTE LABORAL				
<i>Malo</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy Bueno</i>	<i>Excelente</i>
3	5	19	8	5

Fuente: Steelflex S.A.

Elaborado por: Autora

Se ha obtenido el siguiente indicador:

Se considera como personal satisfecho a las personas que contestaron muy bueno y excelente.

$$\text{AMBIENTE LABORAL} = \frac{\# \text{ de personas satisfechas con el ambiente laboral}}{\text{Total del personal}}$$

$$\text{AMBIENTE LABORAL} = \frac{13}{40} = 32.50\%$$

En la empresa se mantiene un clima laboral bajo representado por el 32,50% teniendo un amplio campo para mejorar.

Luego de haber analizados los indicadores del área de recursos humanos se procede a mostrar un cuadro resumen:

CUADRO Nº 16
CUADRO RESUMEN DE LOS INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

AREA FACTORES	RECURSOS HUMANOS INDICADOR	VALOR
Supervision del personal	<u># de Supervisiones optimas</u> Total de supervisiones realizadas	60,83%
Capacitacion del personal	<u># de Cursos ejecutados</u> Total de cursos planeados	41,18%
Capacidad de seleccionar y reclutar personal	<u># de personas seleccionadas</u> Total de personas reclutadas	50%
	<u>Número de empleados con calificacion alta</u> Total de candidatos seleccionados	22,5%
Cumplimiento de las leyes laborales	<u># de reclamos del personal</u> Total del personal	92,50%
Seguridad industrial	<u># de personas que han sufrido accidentes laborales</u> Total del personal	100%
Ambiente laboral	<u># de personas satisfechas con el ambiente laboral</u> Total del personal	32,50%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

El primer paso para realizar el Cuadro de Mando Integral es la identificación de los indicadores de acuerdo a cada una de las perspectivas (Financieras, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje - Crecimiento).

Posteriormente se procede a plantear una meta para cada indicador.

Se establece a un plan de acción y finalmente se señala el responsable.

3.3.1. PLANTEAMIENTO DE METAS

Para la determinación de las metas de cada indicador se realizó una reunión con los directivos de la Empresa Steelflex, donde se analizó una por una las variables que integran estos.

De donde se establecieron las metas que se detallan en el cuadro a continuación:

CUADRO Nº 17

CUADRO RESUMEN DE METAS PLANTEADAS PARA LOS INDICADORES

METAS DE INDICADORES		
INDICADORES	VARIABLES	META
Supervision del personal	<u># de Supervisiones optimas</u> Total de supervisiones realizadas	90%
Capacitacion del personal	<u># de Cursos ejecutados</u> Total de cursos planeados	80%
Capacidad de seleccionar y reclutar personal	<u># de personas seleccionadas</u> Total de personas reclutadas	90%
	<u>Número de empleados con calificacion alta</u> Total de candidatos seleccionados	90%
Cumplimiento de las leyes laborales	<u># de reclamos del personal</u> Total del personal	100%
Seguridad industrial	<u># de personas que han sufrido accidentes laborales</u> Total del personal	100%
Ambiente laboral	<u># de personas satisfechas con el ambiente laboral</u> Total del personal	95%
Capacidad de innovación	<u>Proyectos aprobados de publicidad</u> Total de proyectos aprobados de publicidad	80%
Uso de los medios de comunicación	<u>Cantidad de medios utilizados en publicidad</u> Total de medios que se puedan usar	80%
Influencia del marketing con las ventas	<u>Cantidad de Ventas al primer semestre del2009</u> Ventas del primer semestre del 2008	85%
Planificacion de estrategias de marketing	<u># de estrategias puestas en marcha</u> Total de estrategias planificadas	80%
Técnicas mercadologicas	<u># Tecnicas de mercado usadas</u> # de Tecnicas planeadas	75%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autora

A partir de este sustento se realizó el cuadro de mando integral con la siguiente descripción:

**CUADRO Nº 18
INDICADORES DE GESTIÓN DE “STEELFLEX S.A”**

OBJETIVOS	PERSPECTIVAS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	STÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Aumentar la publicidad y estar a la vanguardia del mercado	Aprendizaje y Conocimiento	Capacidad de Innovación	Los proyectos que no lograron aceptación por la gerencia se debieron a altos rubros de publicidad	# de supervisiones óptimas/ total de supervisores realizadas. 5/15= 33.33%	%	ANUAL	80%	100%	Departamento de Marketing	Se ha alcanzado el 33.33% de proyectos aprobados y la meta propuesta es del 80%.
Aprovechar de mejor manera los medios de comunicación existentes	Procesos Internos	Uso de los Medios de Comunicación	Que el área de marketing en el uso de medios de comunicación falta explotar en su totalidad	Cantidad de medios utilizados en publicidad/total de medios que se puedan usar. 4/11= 36%	%	ANUAL	80%	100%	Departamento de Marketing	Para realizar publicidad se ha aprovechado el 36% de la meta que es de 80%.
Incrementar el nivel de ventas anuales por medio del departamento de marketing	Financiera	Influencia del Marketing con las Ventas	La influencia del marketing se ha visto afectado por lo que abajado las ventas	Ventas del primer semestre del 2009/ventas del primer semestre del 2008. 118156.54/125364.82= 100%-94.25%=5.75%	%	ANUAL	85%	100%	Departamento de Marketing	El 5.75% de las ventas han disminuido, siendo la meta el 85%.
Captar mayor mercado	Procesos Internos	Planificación Estrategias del Marketing	El que 7 propuestas hayan sido rechazadas	# estrategias puestas en marcha/total de estrategias planificadas. 13/20 65%	%	ANUAL	80%	100%	Departamento de Marketing	Es importante ponerlas en marcha, en el año 2009 el 65% se cumplieron la meta es el de 80%
Incrementar el mercado existente por la identificación de las necesidades.	Clientes	Técnicas Mercadológicas	La principal debilidad es el no saber utilizar de forma adecuada las técnicas de mercado	# técnicas de mercado usadas/total de técnicas mercado planeadas	%	ANUAL	75%	100%	Departamento de Marketing	No se ha realizado técnicas mercadológicas por lo que el indicador es 0%

Mejorar el desarrollo de las actividades de los trabajadores	Procesos Internos	Supervisión del personal	La estabilidad del personal en su desempeño	# de supervisores óptimas/total de supervisores realizadas. 73/120 = 60.83%	%	ANUAL	90%	100%	Departamento de Recursos Humanos	Se encuentra en un estado óptimo de 60.83% de la meta que es 90%
Conservar la actualización de los conocimientos de los empleados	Aprendizaje y Conocimiento	Capacitación del Personal	EL no haber cumplido con la meta propuesta en capacitación	# de cursos ejecutados/total de cursos planeados. 7/17 = 41.18%	%	ANUAL	80%	100%	Departamento de Recursos Humanos	En la actualidad el 41.18% del personal está capacitado, es por esto que se ha planteado la meta propuesta del 80%
Disminuir costos y tiempos en la selección del personal nuevo	Procesos Internos	Capacidad de seleccionar y reclutar personal	Resulta muy deficiente la capacidad de selección y reclutar personal nuevo	# de personas seleccionadas/total de personas reclutadas. 50%	%	ANUAL	90%	100%	Departamento de Recursos Humanos	En el año 2009 se recluto el 50% de personal, solo el 25% cumplieron con las expectativas, la meta planteada es del 90%.
Evitar problemas legales con los empleados	Procesos Internos	Cumplimiento de las Leyes Laborales	Quejas por motivos personales	# de reclamos del personal/total del personal. 37/40 = 92.5%	%	ANUAL	100%	100%	Departamento de Recursos Humanos	La meta propuesta es del 100% ya que en la actualidad se cumple el 92.5%
Mantener la salud y bienestar de los empleados	Procesos Internos	Seguridad Industrial	Ninguno	# de personas que han sufrido un accidente/total del persona. 40/40 = 100%	%	ANUAL	100%	100%	Departamento de Recursos Humanos	El 100% de la seguridad industrial se cumple
Mantener a los empleados satisfechos en el clima	Aprendizaje y Conocimiento	Ambiente Laboral	Se mantiene un clima laboral bajo, mucho por mejorar	# de personas satisfechas con el ambiente laboral/total del personal. 13/40 = 32.50%	%	ANUAL	95%	100%	Departamento de Recursos Humanos	La empresa está representado por un clima laboral del 32.5% la meta es el de 95%.

Elaborado por: Autora

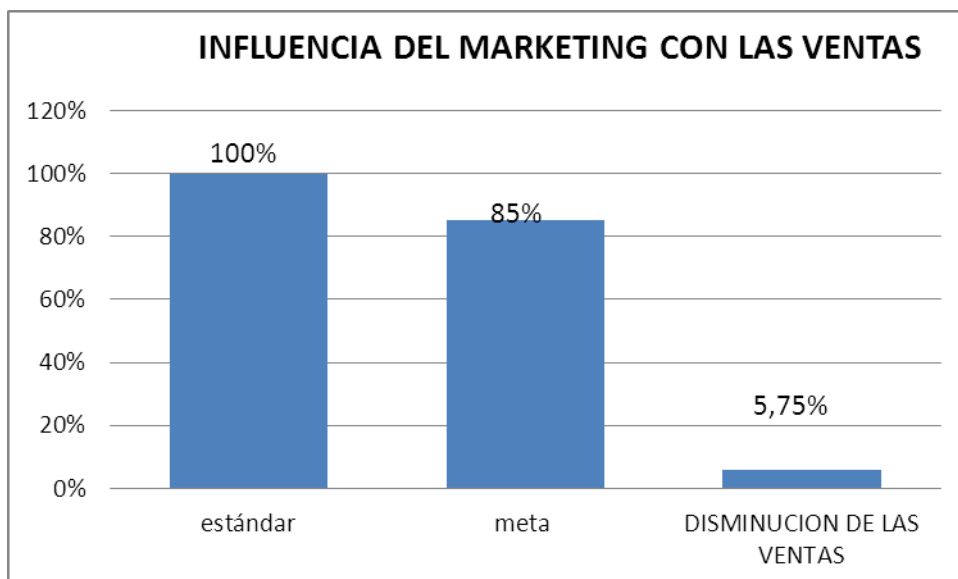
3.4. Análisis e interpretación

El cuadro de mando integral realizado ha proporcionado a la administración una mirada global de la prestación de servicio que ofrece Steelflex, identificando que la empresa no ha alcanzado las metas establecidas proponiendo alcanzarlas en los siguientes años.

Con el análisis realizado se ha tomado una guía del desempeño actual de donde se han planteados objetivos y metas las mismas que buscan ser alcanzadas por medio del cumplimiento de plan de acción logrando una comunicación, coordinación y cumplimiento de los procesos.

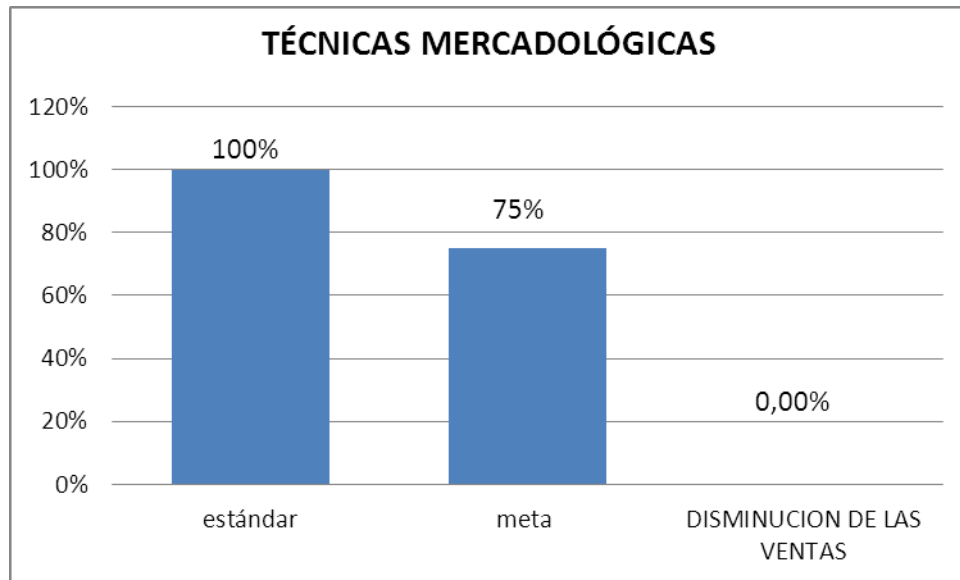
Seguidamente se procede al razonamiento de los indicadores obtenidos con las metas propuestas:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**
 - **Influencia del marketing con las ventas:** Al analizar este indicador se muestra que en el año actual las ventas han disminuido en un 5.75%, y que no se encuentra cumplimiento con la meta establecida que dice que se debe alcanzar un 85% de las ventas, mantenerlas o incrementarlas.



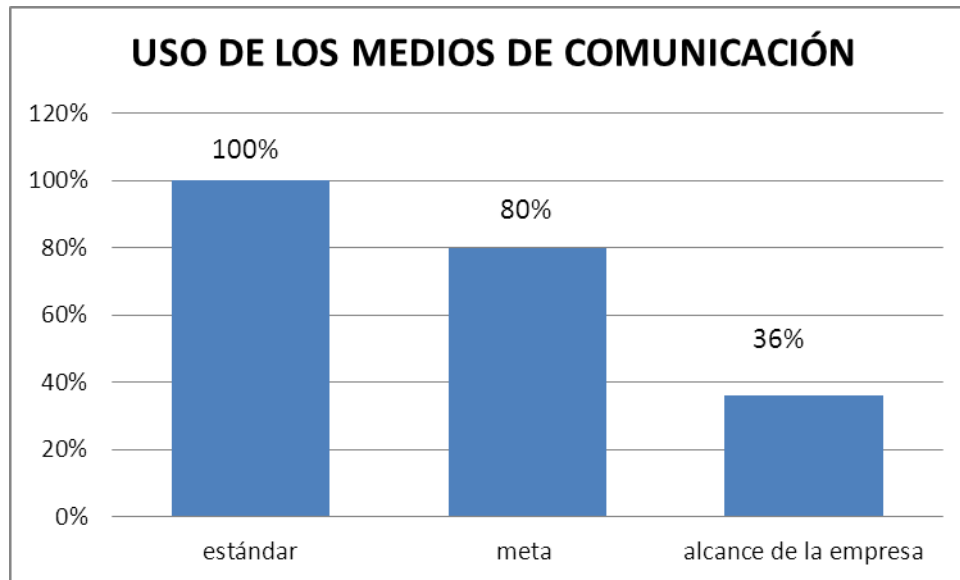
- **PERSPECTIVA CLIENTES**

- **Técnicas mercadológicas:** Este indicador muestra que en el año 2009 no se ha utilizado ninguna técnica mercadológica existente, por lo que se ha establecido la meta de emplear dos técnicas al año buscando constantemente conocer las necesidades y expectativas del cliente buscando además explotar nuevos mercados.

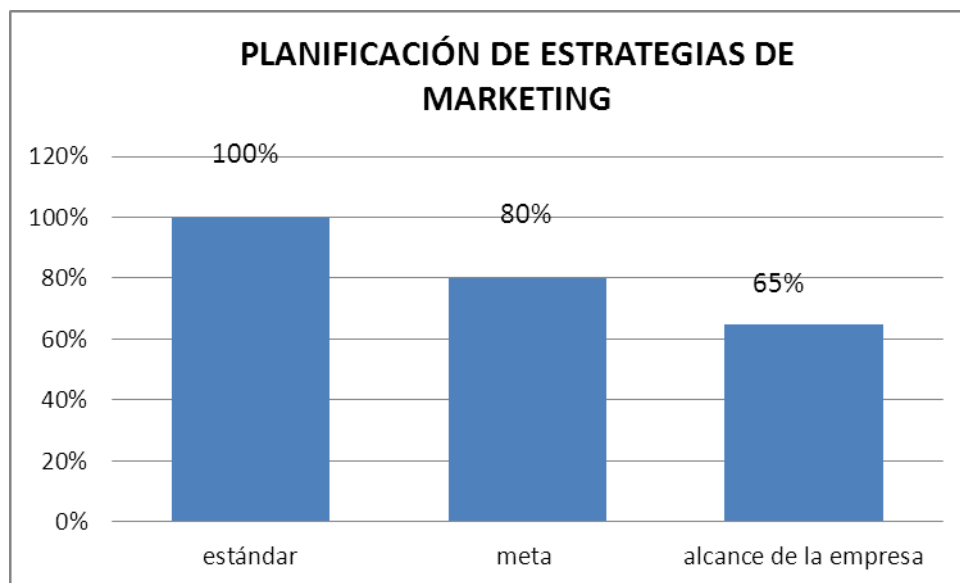


- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

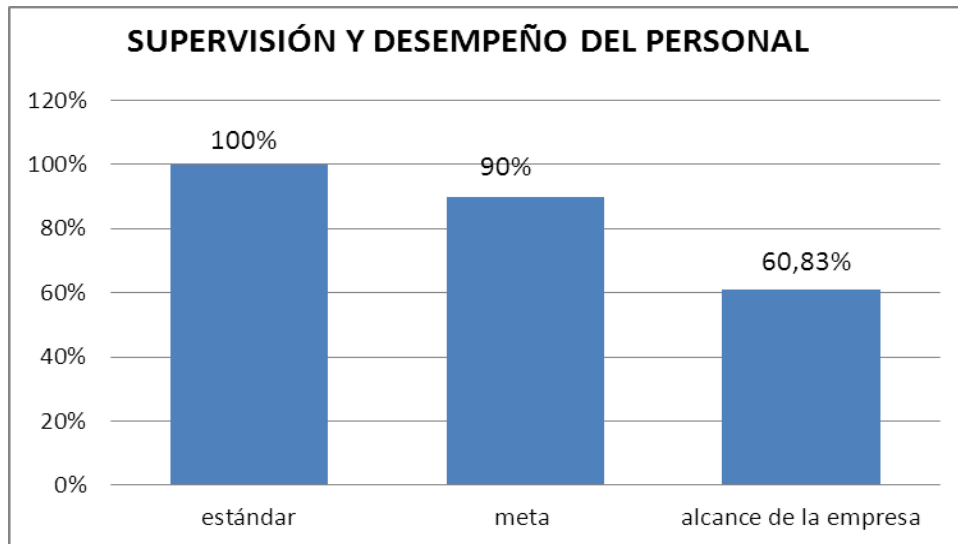
- **Uso de los medios de comunicación:** Como se mencionó anteriormente la empresa tiene detallados los medios a los que puede acudir para realizar publicidad de los cuales se ha aprovechado el 36% siendo la meta el 80%. Para esto se ha propuesto realizar alianzas estratégicas con los medios publicitarios.



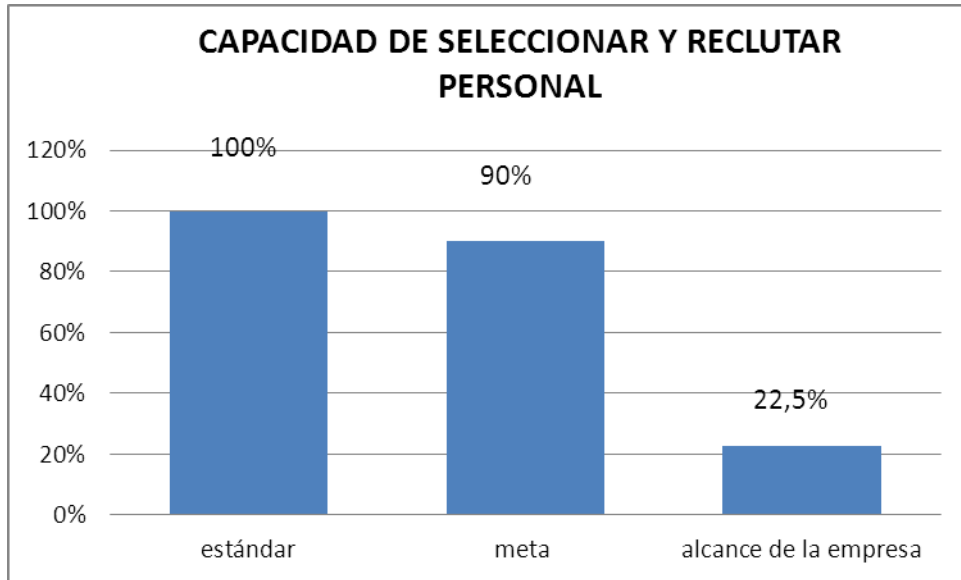
- **Planificación de las estrategias de marketing:** además de planificar las estrategias de marketing es importante ponerlas en marcha, y en el año 2009, el 65% se han cumplido; siendo la meta mejorarlas en un 25% para alcanzar la eficiencia del 80%.



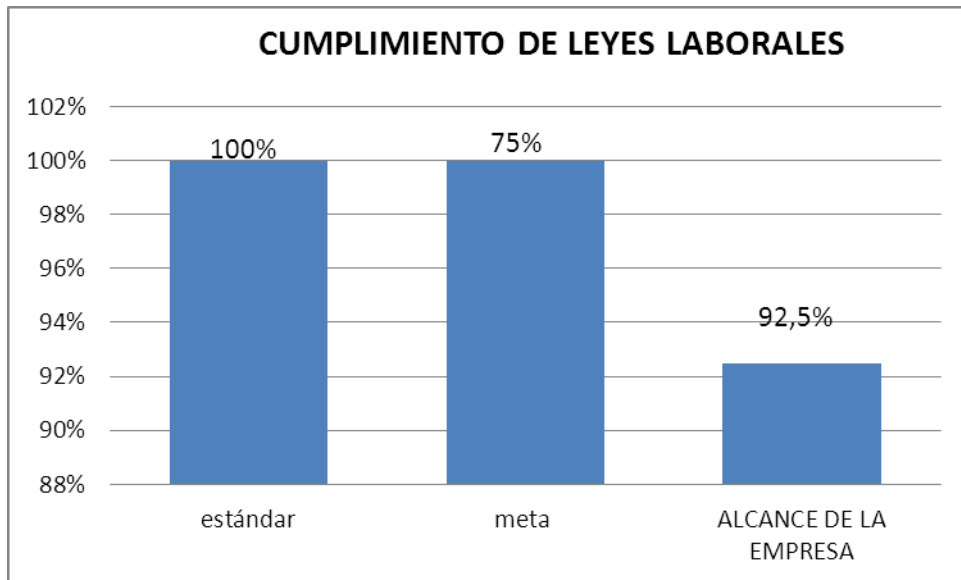
- **Supervisión y desempeño del personal:** Las supervisiones realizadas y que se encuentran en un estado óptimo es el 60.83% difiriendo de la meta que es el 90%. Por lo que se sugiere aplicar el formulario de desempeño cada dos meses.



- **Capacidad de seleccionar y reclutar personal:** En el año 2009, se ha seleccionado el 50% del total de reclutados, de los cuales solo el 22.5% obtuvieron calificación alta en la evaluación demostrando una escasa capacidad del personal de recursos humanos para realizar este tipo de actividades. La meta a conseguir es alcanzar el 90% de eficiencia en la selección.



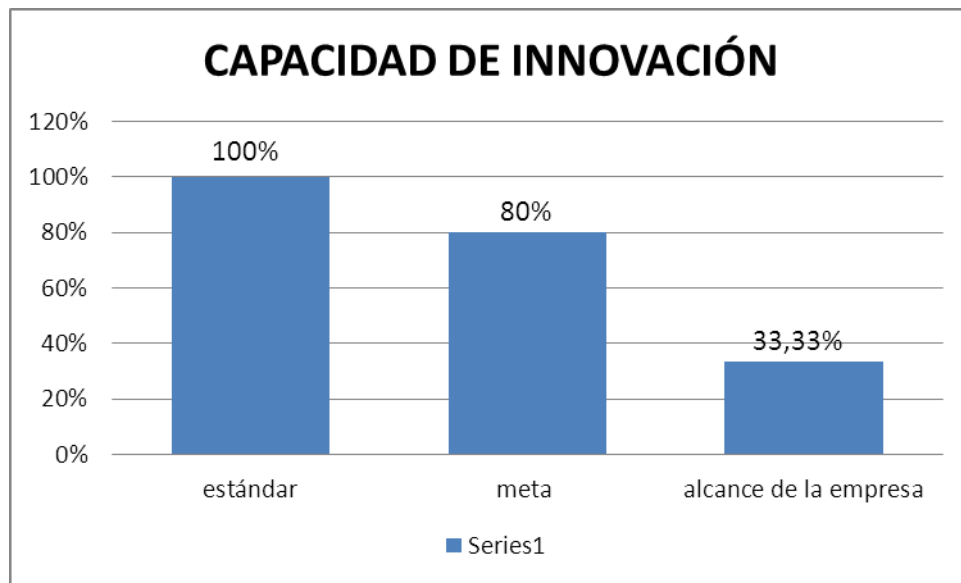
- **Cumplimiento de las leyes laborales:** La meta propuesta para este indicador es del 100% del cumplimiento de las leyes laborales, ya que en la actualidad solo se cumple con el 92.5% remarcando que aún existen reclamos por parte del personal.



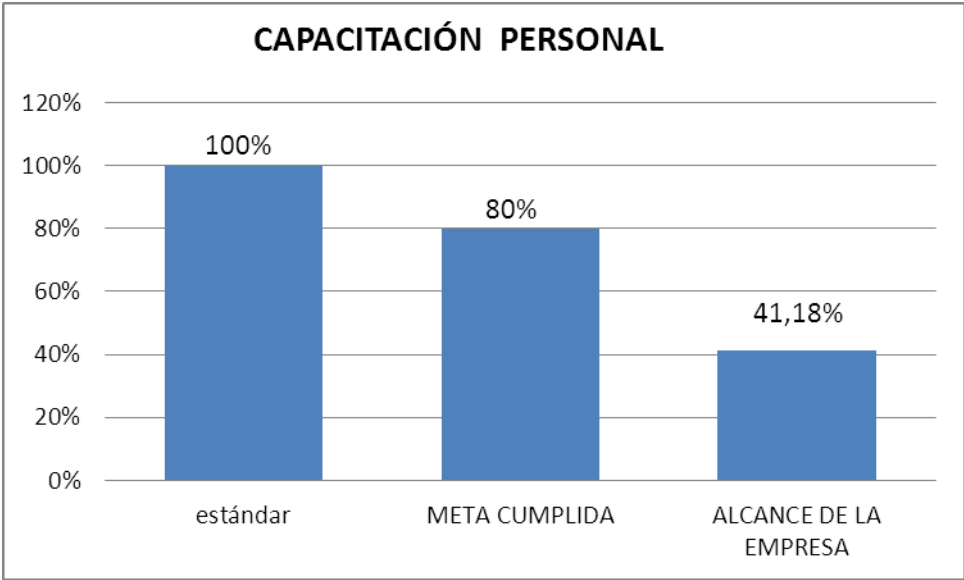
- **Seguridad industrial:** En cuanto a la seguridad industrial se ha obtenido buenos resultados ya que la meta es cumplir con el 100% y en la realidad se lo cumple.

- **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

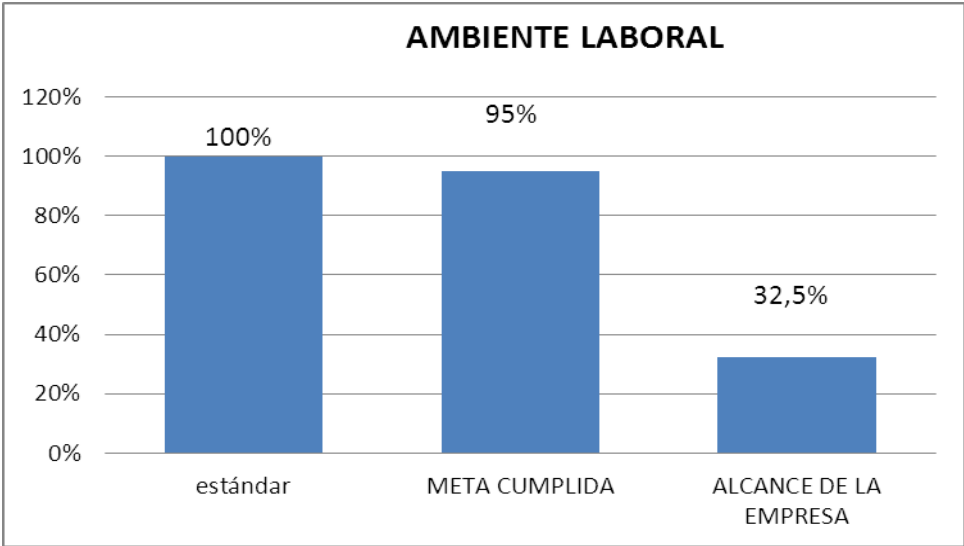
- **Capacidad de innovación:** Se ha alcanzado el 33.33% de proyectos aprobados en cuanto a publicidad e innovación y la meta propuesta es del 80%.



- **Capacitación del personal:** En la actualidad se encuentra el 41.18% del personal capacitado, lo que constituye una debilidad para la empresa, ya que su personal se encuentra desactualizado, es por eso que se ha planteado una meta de 80% a fin de conseguir un mejor resultado.



- **Ambiente laboral:** El ambiente laboral que mantiene la empresa está representado por el 32.5% de empleados satisfechos con el clima organizacional por lo que se ha establecido elevar éste al 95%



3.5. Informe

Quito, 13 de Octubre del 2009

Señores

PRESIDENTE Y GERENTE

STEELFLEX S.A.

Presente

Se ha efectuado y establecido los indicadores de gestión de los departamentos vulnerables de la empresa con los siguientes hallazgos:

- Los departamentos que presentan problemas en su gestión son; Marketing y Recursos Humanos.

MARKETING

La gestión de del departamento de Marketing, luego de evaluado presenta los siguientes indicadores:

RESUMEN DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE MARKETING

AREA	MARKETING	
INDICADORES	RELACION	VALOR
Capacidad de innovación	<u>Proyectos aprobados de publicidad</u> Total de proyectos aprobados de publicidad	33.33%
Uso de los medios de comunicación	<u>Cantidad de medios utilizados en publicidad</u> Total de medios que se puedan usar	36%
Influencia del marketing con las ventas	<u>Cantidad de Ventas al primer semestre del2009</u> Ventas del primer semestre del 2008	5.75%
Planificación de estrategias de marketing	<u># de estrategias puestas en marcha</u> Total de estrategias planificadas	65%
Técnicas mercadológicas	<u># Técnicas de mercado usadas</u> # de Técnicas planeadas	0%

Elaborado por: Autora

- Como podemos observar el indicador de mayor incidencia es el de Técnicas mercadológicas, esto se debe a que en lo que va del año no **se ha propuesto ninguna técnica de mercado, a fin de conocer las expectativas de los clientes sobre los productos mucho menos se ha hecho un estudio de la competencia y del giro que está tomando el mercado.**
- Esta incidencia ha permitido que las ventas del primer semestre tengan un decrecimiento en relación al primer semestre año 2008 en un 5,75%, **lo que a su vez nos permite decir que se evidencia que la influencia del Marketing ha afectado en las ventas,** por lo que se debe poner más énfasis en difundir la empresa por medio de estrategias y técnicas mercadológicas.
- Otro de los indicadores de gestión de más susceptibilidad es el de capacidad de innovación. El 33% de la capacidad de innovación en cuanto a técnicas de marketing demuestra una relación muy baja, mostrando que no hay la suficiente explotación en cuanto a renovación, debido a que 5 de 15 proyectos de publicidad presentados por Marketing fueron aprobados por la Gerencia. Esto se debe a que los costos no estaban conforme a la capacidad financiera de la empresa.

FORTALEZA

- Las principal fortaleza que presentan esta área es que planifica sus estrategias en forma adecuada

RECURSOS HUMANOS

La gestión de del departamento de Recursos Humanos, luego de evaluado presenta los siguientes indicadores:

AREA	RECURSOS HUMANOS	
FACTORES	INDICADOR	VALOR
Supervision del personal	<u># de Supervisiones optimas</u> Total de supervisiones realizadas	60,83%
Capacitacion del personal	<u># de Cursos ejecutados</u> Total de cursos planeados	41,18%
Capacidad de seleccionar y reclutar personal	<u># de personas seleccionadas</u> Total de personas reclutadas	50%
	<u>Número de empleados con calificacion alta</u> Total de candidatos seleccionados	22,5%
Cumplimiento de las leyes laborales	<u># de reclamos del personal</u> Total del personal	92,50%
Seguridad industrial	<u># de personas que han sufrido accidentes laborales</u> Total del personal	100%
Ambiente laboral	<u># de personas satisfechas con el ambiente laboral</u> Total del personal	32,50%

- Como podemos observar el indicador de mayor incidencia en el Proceso es del Ambiente Laboral, esto se debe a que **de 40 empleados solo 13 empleados consideran estar satisfechos.**
- Con respecto a la capacidad de seleccionar y reclutar personal el indicador de gestión de mayor incidencia se presenta con de 22.5%, debido a que de 40 personas seleccionadas solo 9 obtuvieron calificaciones altas. Por lo que **se determina que el proceso para seleccionar y reclutar personal es muy costoso por el tiempo que se emplea para concluir este proceso.** (no es eficiente, efectivo ni económico).
- Otro indicar de incidencia en este proceso es el de capacitación del personal con 41.18% ya que **se ha planificado 17 cursos de los cuales se ha llevado a cabo 7 cursos.** La capacitación constante permite al personal desarrollar cualidades que mejoraran sus actividades y a su vez

esto se ve reflejado en la eficiencia de los procesos de la empresa.

FORTALEZA

- Su primordial fuerza radica en la seguridad industrial que brinda a los empleados de la empresa.

CONCLUSIONES

- En la actualidad no se utilizan indicadores de gestión para ninguno de los departamentos.
- No se elaboran estudios de mercado para evaluar la calidad de servicio que se entrega, por lo que existe desactualización de las necesidades del cliente y del mercado al que se encuentra dirigido la empresa.
- No se utilizan todos los medios y herramientas disponibles para llegar al cliente y mejorar las ventas.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar estudios de mercado, análisis de calidad, controles de los procesos de tal manera que se consiga mejorar y cumplir con la ejecución de los mismos.
- Cumplir con programas de capacitación establecidos, con el propósito de mantener personal actualizado.
- Cumplir con las metas para mejorar los objetivos y factores que amenazan el desarrollo de las actividades en las áreas mencionadas.

Cabe indicar que los responsables de los procesos de Marketing y Recursos Humanos se han comprometido a cambiar y mejorar los indicadores que inciden en el desempeño de sus departamentos, así como también existe el compromiso de todo el personal de la empresa para mejorar sus procesos y ser más eficientes.

El análisis de indicadores ha sido realizado de acuerdo a la realidad y necesidades

de la empresa con soporte del mando ejecutivo pertinente de la misma.

Es todo lo que se puede informar del análisis realizado.

Atentamente,

Verónica Pérez

4. CONCLUSIONES

- La empresa Steelflex S.A. cuenta con 8 departamentos bien definidos, tanto en sus funciones, cargos y procesos.
- En la actualidad no se utilizan indicadores de gestión para ninguno de los departamentos.
- No se elaboran estudios de mercado para evaluar la calidad de servicio que se entrega, por lo que existe desactualización de las necesidades del cliente y del mercado al que se encuentra dirigido la empresa.
- No se utilizan todos los medios y herramientas disponibles para llegar al cliente y mejorar las ventas.
- La empresa se apoya en políticas internas y externas para desarrollar sus actividades.
- La empresa posee la suficiente predisposición para mejorar sus debilidades.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda cumplir con el plan de acciones, que se muestran en el cuadro de mando integral, para mejorar cada debilidad que presentan cada una de las áreas.
- Ejecutar estudios de mercado, análisis de calidad, controles de los procesos de tal manera que se consiga mejorar y cumplir con la ejecución de los mismos.
- Cumplir con programas de capacitación establecidos, con el propósito de mantener personal actualizado.
- Cumplir con las metas para mejorar los objetivos y factores que amenazan el desarrollo de las actividades en las áreas mencionadas.

Bibliografía

- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá.
- Salgueiro Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Kaplan Robert, David (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- www.monografias.com
- www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion
- http://web.jet.es/amozarrain/gestión_indicadores.htm
- www.gestiopolis.com
- www.todoenfinanzas.com

Anexos

ANEXO N° 1



FORMULARIO DE SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Fecha: _____

Departamento: _____ Responsable: _____

Empleado Examinado: _____ Edad: _____

Indicaciones:

Califique al empleado de acuerdo a los siguientes rangos:

Cumplimiento de actividades:

- | | |
|---------------|-----------|
| (1) Malo | 0 – 25% |
| (2) Bueno | 26 – 50% |
| (3) Muy Bueno | 51 – 75% |
| (4) Excelente | 75 – 100% |

Sume al final cada una de las calificaciones y divídalas para 40, e indique el desempeño en base a:

Calificaciones	Desempeño / Rendimiento
0 – 10	Malo
11-20	Bueno
21-30	Muy Bueno
31-40	Excelente

FACTORES	CALIFICACION				OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
DESEMPEÑO DE LA FUNCION/CARGO					
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.					
CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.					
CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.					
CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.					

<p>COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos</p>					
CARACTERISTICAS INDIVIDUALES					
<p>ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.</p>					
<p>PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.</p>					
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.</p>					

RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.					
INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.					
TOTAL (SUMAR EL NUMERO DE ITEMS)					

Desempeño: _____

* Este formulario es de uso exclusivo del evaluador y sirve para anotar todo incidente crítico (positivo y/o negativo) que pueda ocurrir, lo cual ayudará para revisar las actuaciones trimestrales de cada colaborador).

Evaluador

Jefe Recursos Humanos

PARA USO DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

Recomendación del jefe del Departamento:

Mantenerlo en el cargo: Sí _____ No _____

Reubicarlo: ¿Dónde? _____

Promoverlo: ¿A qué puesto? _____

Premiarlo: ¿En qué forma? _____

Adiestrarlo: ¿En qué (o cuáles) aspectos? _____

ANEXO Nº 2

TEST APLICADO A LOS ASPIRANTES

Usted cuenta con 8 minutos para ejecutar este test.

1. Un mecanógrafo debe transcribir los siguientes números:

ORIGINAL: 27-31-42-1,5-2,7-3.6-11-21-76-4,4-28

COPIA: 27-13-42-1.5-2,7-3,6-11-21-67-4,4-28

¿Cuántos errores cometió?

- a) 5 b) 10 c) 7 d) 4

2. Un mecanógrafo debe transcribir los siguientes números:

ORIGINAL: 56-45-26-15-66-22-1,5-32-48-7,9-8,5-9,3.

COPIA: 56-54-26-1,5-66-22-1,5-23-48-7,9-8,5-93.

¿Cuántos errores cometió?

- a) 5 b) 6 c) 4 d) 8

3. ¿Cuántos clientes, cuyos apellidos estén comprendidos entre la letra P a Z, ambas inclusive, tienen un saldo superior a \$ 95.000?

CLIENTE	SALDO EN \$	CLIENTE	SALDO EN \$
Nazzole. A	57.875,25	Doménech. A	127.350
Sánchez. M	33.858,00	Anuyat. M	90.500
Romera. P	126.300,00	Villa. A	116.125
Ferris. L	68.425,50	Matero. J	86.430
Gasa. E	250.000,00	Vinas. X	98.150

- a) 0 b) 5 c) 3 d) 5

4. ¿Cuántos saldos hay superiores a \$ 75.000?

- a) 9 b) 7 c) 10 d) 5

5. ¿Cuántos clientes, cuyos apellidos estén comprendidos entre la letra M y la R, ambas inclusive, tienen un saldo superior a \$ 65.000?

- a) 1 b) 2 c) 0 d) 5

6. Indique la frase que presente algún error sintáctico

- a) Esa entrevista y otras fuentes construyeron su autobiografía
b) Los claveles de ese vergel espiran un fragante olor
c) El mapa que me regalaste me ha gustado muchísimo
d) Un gran abanico hacía flotar la toalla y mis cabellos al viento.

7. Entre la siguiente serie de palabras hay una con una incorrección:

- a) Babioca – boato - visera – bizcocho – bullir – vestigio.
b) Convoy – bistec – pillo – borrufalla – exudar – extradición.
c) Potage – fingir – cognación – cinegético – agestarse – girasol.
d) Ornamento – mohíno – hollín – olmo – fehaciente – cohibir.

8. Una de estas series de palabras guarda el orden alfabético correcto ¿Cuál es?:

- a) Loba – lobo – lóbulo – lóbrego – loción – local – localidad.
b) Lucero – luciente – lúcido – lucir – lucroso – lucro - luego.
c) Libélula – liberación – liberador – liberal – liar – liberalismo – libertad.

d) Lotería – lotero – loza – lozaína – lozano – lubina - lubricante.

9. En este test vamos a facilitarle cincuenta apellidos que usted volverá a escribir sobre las líneas rayadas con riguroso orden alfabético

Blanco	García	Ramos	Pérez
Abad	Bellido	Alcaraz	Arquero
Vázquez	Ortiz	Tamayo	Acosta
Cabrera	Zurita	Gongora	Delgado
Romero	Padilla	Fernández	Alvares
Jiménez	Montero	Molina	Alaminos
Guerrero	Rivas	Ruiz	Suarez
Andujar	Moreno	Robles	Santana
Segura	Martínez	Ramírez	Gutiérrez
Salcedo	Puertas	Torres	Pardo
Ríos	Pulido	Tortosa	Rebolledo
Sánchez	Méndez	Rueda	Mendoza
Rodríguez	Redondo.		
.....
.....
.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO Nº 3

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL AMBIENTE LABORAL

La información proporcionada por usted es de vital importancia para el futuro de nuestra empresa. Por favor, conteste con la mayor libertad y sinceridad posibles, pues no tienen otro propósito que el de corregir y mejorar situaciones en este proceso de cambio que actualmente vivimos.

Le agradecemos por su colaboración:

Escala de 1 a 5 (1= mala; 2= regular; 3= buena; 4= muy buena; 5= excelente)

	M	R	B	MB	E
1.) Relación con compañeros de su misma área de trabajo					
2.) Relación con compañeros de diferentes áreas de trabajo					
3.) Trato que recibe de su(s) jefe(s) inmediato(s)					
4.) Confianza para exponer problemas a niveles gerenciales					
5.) Satisfacción con el desarrollo profesional y reconocimientos que recibe.					
6.) Satisfacción con los implementos de trabajo suministrados para el desarrollo de su actividad					
7.) Satisfacción con las funciones y actividades que actualmente realiza.					
8.) Satisfacción con el horario de trabajo.					
9.) Su participación en el análisis y solución de problemas de su área.					
10.) Confianza en los demás para expresar libremente opiniones y sentimientos.					
11.) Apoyo gerencial a su creatividad e iniciativa.					
12.) Liderazgo y buen ejemplo de Jefes y Gerentes.					
TOTAL					