



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PROCESOS PARA LA EMPRESA “3R EQUIPMENTS & SERVICES” DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”.

AUTORA:

JOCONDA ZORAIDA VIVAS CHILLO

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, desarrollado por la señorita **JOCONDA ZORAIDA VIVAS CHILLO**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda
DIRECTOR



Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
MIEMBRO

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Yo JOCONDA ZORAIDA VIVAS CHILLO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo mi responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de junio 2016



Joconda Zoraida Vivas Chillo
CC. 2200072870

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios; por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida con gran satisfacción, por todo su amor, misericordia y las bendiciones recibidas.

A mis padres por su sacrificio, sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y dedicación y por qué a pesar de todas las adversidades en las que me encontrado nunca me negaron su apoyo y sobre todo el inmenso amor que siempre supieron entregarme.

A mi hijo por ser mi fuente de motivación e inspiración el que me dio la fuerza para no rendirme en los estudios y poder superarme día tras día y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor .

A mis hermanos por acompañarme en todo momento y ser la fuerza que me ayuda a seguir.

A mi familia en general por brindarme su paciencia y que me comprendieron cuando no pude compartir momentos juntos, y a mis dos ángeles que desde el cielo siempre han cuidado de mí.

Joconda Vivas

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de bendiciones, aprendizajes y felicidad.

A mis padres por ser mi soporte, mi pilar fundamental; por la motivación que siempre me brindaron, por los consejos impartidos para que yo pueda culminar esta etapa, a mis tíos, primos, hermanos y amigos por animarme, en especial a mi hijo, que con su sonrisa hace que cada día quiera ser un ejemplo para él.

De manera especial agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por ser la institución académica que me ha permitido acceder al conocimiento a través de la enseñanza. A la Escuela de Contabilidad y Auditoría, que por intermedio de sus profesores que conforman el personal docente, a quienes expreso el reconocimiento de gratitud y de manera muy especial a mis tutores el Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda y el Ing. Jorge Enrique Arias Esparza, quienes con dedicación y esmero han guiado el desarrollo de la presente investigación.

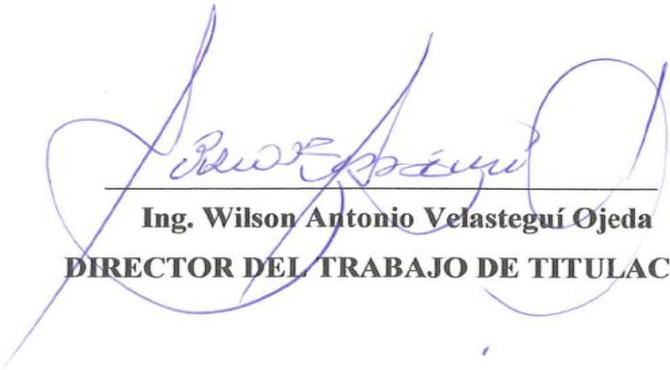
A Ricardo Riofrio, Gerente propietario de la empresa "3R Equipments & Services" por el apoyo y ayuda prestada, por la apertura total para realizar el presente Trabajo de Titulación aplicado a sus necesidades.

Joconda Vivas

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo el diseño un Modelo de Gestión Basado en los Procesos para el desarrollo continuo y sistemático de la gestión institucional de la empresa "3R Equipments & Services", del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, el cual espera iniciar un cambio de cultura de la gestión organizacional, permitiendo instaurar la administración por procesos en la empresa. Los aspectos teóricos sobre los cuales se desarrolló el modelo de gestión por procesos, analizando su estructura orgánica y su filosofía o direccionamiento a seguir como también del análisis documental para el levantamiento de la información de la situación de la empresa y la información sobre los procesos, procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, que detallan de cada proceso identificado. Con la confirmación de los procesos seguido del desarrollo del mapa de procesos, su estructura documental, Manual de Procesos, Mapa de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros. Dando como resultado el concienciar el inicio del cambio de la cultura del organizacional aplicando alguna norma de calidad, capacitando de manera permanente al personal para mejorar continuamente los resultados de los procesos a fin de que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización fomentando trabajo en equipo.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Procesos, Gestión organizacional.



Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to design Management Model Based on Process for continuous and systematic development of institutional management of the company "3R Equipments & Services", at Canton Francisco de Orellana, Orellana Province, which expects to initiate a culture change of organizational management, enabling administration by establishing processes in the company. The theoretical aspects on which the management model processes developed by analyzing their organizational structure and philosophy or address to follow as well as documentary analysis for gathering information on the situation of the company and information about the processes, procedures, flowcharts and management indicators , detailing each process identified.

With the confirmation of the processes followed by the development of the process map, your document structure, Process Manual, Process, Process Map, Documented procedures and records. Resulting in the awareness startup culture change organizational applying some quality standard, enabling permanent staff to continuously improve the performance of processes so that staff feel motivated and committed to the organization promoting work team up.

Keywords: Model Management, Process, Organizational Management.



ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Certificado de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen ejecutivo	vi
Summary.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de anexos.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes investigativos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Cambio de cultura, Evolución de la gestión	7
2.2.2 Antecedentes de la gestión por procesos	8
2.2.3 Gestión por procesos	10
2.2.4 Principios de la gestión basada en los procesos.	12
2.2.5 Fases de la gestión basada en los procesos.....	12
2.2.6 Características de la gestión basada en los procesos	13
2.2.7 Qué es un proceso.....	14

2.2.8	Identificación del Proceso	15
2.2.9	Elementos de un proceso	16
2.2.10	Factores de un Proceso	16
2.2.11	Clasificación de los procesos.....	17
2.2.12	Jerarquización de los procesos	18
2.2.13	Eficiencia, eficacia, efectividad y productividad de los procesos	18
2.2.14	Mapa de procesos	19
2.2.15	Interacción de los procesos.....	20
2.2.16	Control de los procesos.....	20
2.2.17	Beneficios del Control de Procesos	21
2.2.18	Documentación de procesos	21
2.2.19	Equipos de levantamiento de procesos	23
2.2.20	Modelamiento de los procesos	24
2.2.21	Medición de los procesos	25
2.2.22	Sistema de medición de los procesos	25
2.2.23	Indicadores de los procesos	26
2.2.24	Objetivos de indicadores de procesos.....	26
2.2.25	Tipos de indicadores	27
2.2.26	Beneficios de los indicadores	28
2.2.27	Gestión en los procesos y los indicadores de gestión.....	29
2.2.28	Planteamiento de los indicadores	30
2.2.29	Que medir con los indicadores	30
2.2.30	Mejoramiento continuo.....	31
2.2.31	Importancia del mejoramiento continuo.....	32
2.2.32	Manual de procesos	32
2.3	IDEA A DEFENDER.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2.1	Investigación descriptiva	34
3.2.2	Investigación bibliográfica	34
3.2.3	Investigación de campo	35
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.3.1	Población	35

3.3.2	Muestra	36
3.4	MÉTODOS. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	36
3.4.1	Métodos de Investigación	36
3.4.2	Técnicas de investigación	37
3.4.3	Instrumentos de investigación	37
3.5	RESULTADOS	38
3.6	verificación de la IDEA A DEFENDER	46
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		48
4.1	Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos para la Empresa “3R Equipments & Services" Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana”	48
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	48
4.2.1	Datos informativos de la empresa	48
4.2.2	Presentación de la empresa	48
4.2.3	Direccionamiento estratégico empresarial	49
4.2.4	Análisis F. O. D. A.	57
4.2.5	Modelo de gestión por procesos	71
4.2.6	Planificación documental	72
4.2.7	Diagnóstico del análisis situacional	72
4.2.8	Análisis documental	73
4.2.9	Identificación, recolección, ordenamiento y análisis de los procesos	73
4.2.10	Levantamiento de procesos	74
4.2.11	Fichas técnicas de procesos	75
4.2.12	Fichas técnicas de indicadores	76
4.2.13	Procedimientos	77
4.2.14	Diagramas de flujo	77
4.2.15	Fichas de diagramación	79
4.2.16	Validación de procesos	79
4.2.17	Diseño de modelo de gestión basado en los procesos	79
4.2.18	Estructura para el diseño de modelo de gestión basado en los procesos para la empresa “3R Equipments & Services"	80
4.2.19	Compromiso de la organización	80
4.2.20	Manual de procesos	81
4.2.21	Mapa de procesos	81
4.2.22	Identificación de procesos	81

4.2.23	Elaboración de Mapa de Procesos	82
4.2.24	Procedimientos Documentados	83
4.2.25	Registros	83
4.3	MODELO DE PROCESOS.....	85
4.3.1	Carta de compromiso	89
4.3.2	Mapa de proceso	90
4.3.3	Procesos gobernantes.....	93
4.3.4	Proceso gobernante de la gestión gerencial	94
4.3.5	Procesos claves	98
4.3.6	Proceso clave de recibir materia prima.....	98
4.3.7	Seleccionar materia prima	102
4.3.8	Proceso clave de fabricar campers.....	104
4.3.9	Proceso clave de fabricar tanques atmosféricos	114
4.3.10	Procesos de apoyo	122
4.3.11	Proceso de apoyo de comprar insumos, materiales, herramientas y equipos .	123
4.3.12	Proceso de apoyo de contratar personal	127
4.3.13	Proceso de apoyo de verificar asistencia	130
4.3.14	Proceso de apoyo de supervisar tareas	134
4.3.15	Proceso de apoyo de capacitar al personal	139
4.3.16	Proceso de apoyo de almacenar los equipos.....	143
4.3.17	Proceso de apoyo venta de equipos	146
4.3.18	Indicadores de gestión	151
	CONCLUSIONES	154
	RECOMENDACIONES.....	156
	BIBLIOGRAFÍA	157
	INTERNET.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de la empresa “3R Equipments & Services”	35
Tabla 2: Estructura orgánica funcional	38
Tabla 3: Capacitación y desarrollo	39
Tabla 4: Comunicación y clima laboral	40
Tabla 5: Evaluación del desempeño y satisfacción laboral	41
Tabla 6: Infraestructura física y tecnológica.....	42
Tabla 7: Aceptación o no del Diseño del Modelo de Gestión Basado en los Procesos..	43
Tabla 8: Satisfacción clientes proveedores	44
Tabla 9: Aspectos importantes del entorno.....	45
Tabla 10: F.O.D.A Empresarial	57
Tabla 11: Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno	58
Tabla 12: Perfil Estratégico Interno.....	59
Tabla 13: Matriz de Medios Interno	60
Tabla 14: Análisis del Medio Externo	62
Tabla 15: Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo	63
Tabla 16: Matriz de Perfil Estratégico Externo	64
Tabla 17: Matriz de Medios Externo	65
Tabla 18: Procesos de la empresa 3R	74
Tabla 19: Ficha de proceso	75
Tabla 20: Ficha del indicador	76
Tabla 21: Ficha de procedimientos	77
Tabla 22: Simbología del flujo diagramación.....	78
Tabla 23: Ficha de Proceso de la Gestión Gerencial	94
Tabla 24: Ficha de Procedimiento de la Gestión Gerencial.....	94
Tabla 25: Ficha del Indicador	96
Tabla 26: Ficha de Proceso de Recibir Materia Prima	98
Tabla 27: Ficha de Procedimiento de Recibir Materia Prima.....	99
Tabla 28: Ficha del Indicador de Recibir Materia Prima.....	101
Tabla 29: Seleccionar Materia Prima.....	102
Tabla 30: Ficha de Procedimientos de Seleccionar Materia Prima	102
Tabla 31: Ficha del Indicador de Seleccionar Materia Prima.....	103

Tabla 32: Ficha de Proceso de Fabricación de campers	104
Tabla 33: Ficha de Procedimiento de Fabricación de campers	105
Tabla 34: Ficha de Procedimiento de Fabricación de campers	107
Tabla 35: Ficha del Indicador de Fabricación de campers	112
Tabla 36: Ficha de Proceso de Fabricación Tanques Atmosféricos	114
Tabla 37: Ficha de Procedimiento de Fabricación Tanques Atmosféricos	115
Tabla 38: Ficha del Indicador de Fabricación Tanques Atmosféricos	120
Tabla 39: Ficha de Proceso de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.	123
Tabla 40: Ficha de Procedimiento de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.	124
Tabla 41: Ficha del Indicador de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.	125
Tabla 42: Ficha de Proceso de Contratar personal	127
Tabla 43: Ficha de Procedimiento de Contratar personal.....	127
Tabla 44: Ficha del Indicador de Contratar personal.....	129
Tabla 45: Ficha de Proceso de Verificar Asistencia	130
Tabla 46: Ficha de Procedimiento de Verificar Asistencia	130
Tabla 47: Ficha del Indicador de Verificar Asistencia	132
Tabla 48: Ficha de Proceso de Supervisar Tareas	134
Tabla 49: Ficha de Procedimiento de Supervisar Tareas.....	135
Tabla 50: Ficha del Indicador de Supervisar Tareas.....	136
Tabla 51: Ficha de Proceso de Capacitar al personal	139
Tabla 52: Ficha de Procedimiento de Capacitar al personal.....	139
Tabla 53: Ficha del Indicador de Capacitar al personal.....	141
Tabla 54: Ficha de Proceso de Almacenar equipos	143
Tabla 55: Ficha de Procedimiento de Almacenar equipos	143
Tabla 56: Ficha del Indicador de Almacenar equipos	145
Tabla 57: Ficha de Proceso de Venta de Equipos.....	146
Tabla 58: Ficha de Procedimiento de Venta de Equipos	147
Tabla 59: Ficha del Indicador de Venta de Equipos	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cambios de la gestión tradicional.....	11
Gráfico 2: Fases de la gestión basada en los procesos.....	13
Gráfico 3:La gestión basado en los procesos.....	14
Gráfico 4:Proceso	15
Gráfico 5: Estructura orgánica funcional.....	38
Gráfico 6: Capacitación y desarrollo	39
Gráfico 7: Comunicación y Clima laboral.....	40
Gráfico 8: Evaluación del desempeño y satisfacción laboral	41
Gráfico 9:Infraestructura física y tecnológica	42
Gráfico 10: Aceptación o no del D.M.G.B.P.....	43
Gráfico 11: Satisfacción clientes proveedores.....	44
Gráfico 12: Ubicación de la empresa.....	51
Gráfico 13:Organigrama Estructural	52
Gráfico 14:Pasos para el levantamiento de la información	72
Gráfico 15:Ficha de flujo diagramación	79
Gráfico 16:Estructura para el diseño de modelo de gestión basado en los procesos.....	80
Gráfico 17:Mapa de Procesos	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N 1: Inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos. .	159
Anexo N 2: Compromiso de la empresa.....	160
Anexo N 3: Campers.....	161
Anexo N 4: Equipo de Instalaciones Eléctricas.....	161
Anexo N 5: Dormitorios	161
Anexo N 6: Oficina.....	162
Anexo N 7: Tanque Atmosférico.....	163
Anexo N 8: Tanque AtmosféricoMantenimiento de los Tanques	163
Anexo N 9: Tanque AtmosféricoBodegas	164
Anexo N 10: Encuesta al Personal Administrativo y Operativo	164

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación presenta una propuesta destinada a la aplicación de una guía y reestructuración de la gestión de trabajo que desempeña la empresa 3R, además de contribuir a la búsqueda de soluciones a problemas que puedan originarse en la misma. Este trabajo de titulación realizado se presenta descrito en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, define el problema por el cual se hace necesaria la realización un Modelo de Gestión Basado en los Procesos, conjuntamente se plantea la justificación y objetivos tanto generales como específicos de la realización del trabajo.

En el Capítulo II, determinado MARCO TEÓRICO, comprende la fundamentación teórica de los tipos de modelos de gestión basado en los procesos para adaptar a las necesidades de la empresa.

En el Capítulo III, se puntualiza la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, así como también se establece la población y la muestra para la ejecución del trabajo, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, para posteriormente verificar la Idea a Defender.

En el Capítulo IV, se pondrá en marcha la realización del Modelo de Gestión Basado en los Procesos, desde la información tanto de la situación de la empresa, su actividad principal, su ubicación, entorno, como también la información sobre los procesos, procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, mapa de procesos y manual de procesos, a fin de que poder realizar el modelo de gestión por procesos, logrando así evaluar la gestión y contribuir con la mejora en la toma de decisiones

Finalmente se emitirá conclusiones y recomendaciones generales del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente existe un entorno de apertura y globalización, que obliga a las organizaciones de todo el mundo y de cualquier actividad económica a replantear la gestión administrativa que están utilizando, la Empresa “3R EQUIPMENTS & SERVICES está administrando por la gestión tradicional lo cual no permite lograr un mejor nivel de rendimiento organizacional, competitivo y exitoso.

La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, se fundamentan en los procesos de la calidad convirtiéndose en un factor clave para el éxito empresarial, generando un valor agregado a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema de gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de los nuevos objetivos empresariales.

Los principales problemas que presenta la empresa son:

- Falta de una estandarización en las metodologías de trabajo lo cual genera desperdicios de las materias primas y de los materiales en proceso.
- La duplicidad de funciones, lo que ocasiona tiempos perdidos y recursos.
- Débil motivación del personal en la consecución de los objetivos empresariales.
- Excesivas actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, genera una injustificada burocratización de la gestión.

La raíz de todos los problemas de la empresa, es ocasionada por la falta de un modelo de Gestión basado en procesos que sirva como lineamiento para desarrollar un proceso continuo y sistemático de gestión impidiendo que se logre estandarizar las metodologías de trabajo, mejorar los canales de comunicación entre la gente que ejecuta los procesos, desarrollando un sistema para medir el desempeño y establecer un adecuado sistema de

control de piso con miras a eliminar o reducir los conflictos entre los empleados, reducir el desperdicio, mejorar la calidad del producto terminado, incrementar las ventas, mantener y ganar clientes; es por esta razón que se pretende desarrollar un modelo de gestión basado en los procesos, es por ello que se plantean alternativas de solución con el fin de conseguir la aspiración general de la empresa, la generación de ingreso de dinero. De forma específica, la dirección de la empresa ha visto la necesidad del desarrollo del diseño de un modelo de gestión basado en procesos para lograr un óptimo desempeño de sus subsistemas.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un modelo de Gestión basado en los procesos influye en el desarrollo de un proceso continuo y sistemático de la gestión institucional para la Empresa “3R EQUIPMENTS & SERVICES” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se delimitará de acuerdo a los siguientes aspectos:

- ✓ Campo: Proceso, Gestión, Administración, Planeamiento y Toma de decisiones.
- ✓ Área: Administrativa
- ✓ Aspecto: Diseño de un modelo de gestión basado en los procesos, áreas, actividades y procedimientos de la empresa
- ✓ Delimitación temporal: Se desarrollara en el año 2015
- ✓ Delimitación espacial: “Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos para la Empresa “3R Equipments & Services” Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana

4.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica su emprendimiento desde la parte teórica la misma que buscara sustentar en todo el referencial teórico sobre Modelo de Gestión que existe a fin de sustentar científicamente.

Este trabajo de titulación será de gran beneficio para la Empresa de tal manera que podrá determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones en el uso de los recursos y conseguir el éxito en la actualidad es indispensable que cuente con un Modelo de Gestión basado en los procesos, es decir, la empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de procesos de gestión que le permita obtener sostenibilidad, sustentabilidad y beneficios de tal forma sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo, por ello se ha visto la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión basado en procesos.

El modelo nos ayudará medir las actividades realizadas por la empresa y objetivos que persigue la misma, todo esto contrastará con él, posicionamiento y políticas que sostiene la empresa ya que permitirá el mejoramiento de los procesos mediante la correcta toma de decisiones.

Con el desarrollo del trabajo de investigación será beneficiada la empresa con el mejoramiento de sus procesos; el mismo que cuenta con justificación empresarial, debido que durante el desarrollo de la presente investigación me permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para dar solución a los problemas antes señalados, al tiempo de adquirir nuevos conocimientos fruto de la práctica y experiencia de la vida real.

La Empresa “3R EQUIPMENTS & SERVICES”, consciente del aporte que se recibirá por parte del desarrollo del presente trabajo de investigación colaborará y facilitará la información requerida.

4.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión basado en los procesos para el desarrollo de un proceso continuo y sistemático de la gestión institucional en la Empresa “3R EQUIPMENTS & SERVICES” del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer las bases teóricas conceptuales de la gestión basado en los procesos, con la finalidad de sustentar científicamente la investigación.
- ✓ Determinar las técnicas e instrumentos de investigación para realizar un diagnóstico actual de la empresa que permita detectar oportunidades de mejora de los procesos.
- ✓ Elaborar un manual de gestión basado en los procesos que incluya: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora para eliminar las barreras funcionales estandarizando las metodologías de trabajo y mejorando los canales de comunicación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes investigativos

Carrasco, A. M. (2012). Diseño de un Modelo De Gestión Por Procesos Para La Empresa Equinorte S.A., Orientado Al Mejoramiento Continúo Del Sistema Comercial. (Tesis inedita de Ingeniera En Administración De Empresas)

Según el autor del trabajo de investigación menciona que:

La organización debe funcionar eficientemente sin importar quien esté al frente, por lo que su estructura y sus procesos deben estar bien definidos, para que el desempeño de las actividades sea eficaz y eficiente.

El diseño de los procesos no está fundamentado en las necesidades de los clientes, los procesos se encontraron quebrantados por falta de definición de funciones y responsabilidades en los niveles jerárquicos medios y bajos. (P. 147)

Galarza Ramos, Adriana Elizabeth y Herrera Ordoñez, Fernanda Elizabeth (2009). Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa comercializadora de combustible Petróleos y Servicios C.A. en la ciudad de Quito. (Tesis inédita de Ingeniera Empresarial)

Según el autor del trabajo de investigación menciona que:

En la fase de diagnóstico de la empresa se pudo identificar que Petróleos y Servicios no poseía un direccionamiento estratégico claro que le permitiera desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de Petróleos & Servicios.

Cada unidad funcional mantiene una relación directa con ciertas actividades correspondientes a otras unidades, encontrando oportunidades de mejora relacionadas al flujo de actividades. (P. 114)

Moreira, Yépez Gabriela Carolina. (2009). TESIS: Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera LOVISON. Quito (Tesis inedita de Ingeniera Empresarial)

Según el autor del trabajo de investigación menciona que:

Los elementos que se han definido en el direccionamiento estratégico diseñado para la empresa LOVISON son parámetros que han sido definidos para difundirse en el entorno de la Organización y que al ejecutarse contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Se ha determinado una Cadena de Valor para la organización que permita establecer las actividades que se desarrollan en la misma y la cual es la base para proceder al planteamiento de los procesos de LOVISON. (P. 149)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Cambio de cultura, Evolución de la gestión

Según el autor Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) manifiesta:

En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de calidad. Hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección del producto final.

Posteriormente el enfoque de administración científica que fue desarrollado por Frederick Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. En base a este enfoque se lograron aumentos grandiosos de la productividad, asignando a la vez la responsabilidad a personal especializado y usando los

trabajadores para trabajar en pro de la planeación que se realizaba por parte de los ingenieros.

Sin embargo a pesar de que el enfoque planteado por Taylor estaba dando buenos resultados en cuanto al aumento de la productividad, también mostraba desventajas como la pérdida de autonomía de los trabajadores de la organización, trayendo como consecuencia la pérdida de calidad del producto. Este problema no ha sido solucionado hasta el momento ya que muchas organizaciones continúan tratando de cumplir con los planes elaborados por el personal instruido y que es ejecutado por el personal no capacitado. (P. 20)

Mariño, H. (2001) Menciona que:

Además que para dar solución al problema suscitado de la calidad baja del producto, se crearon cargos de inspectores, quienes estaban encargados de detectar los productos defectuosos de tal manera que puedan ser procesados o en su efecto, desechados, antes de que los mismos llegasen a manos del consumidor.

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que presenta las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (P. 41)

2.2.2 Antecedentes de la gestión por procesos

Agudelo, L. (2012) Describe que:

Los cambios que se han presentado en los últimos años en todos los niveles de la administración.

Durante muchos años las organizaciones y los estilos de gestión administrativa han ido evolucionando tanto como no lo había hecho Adams Smith en 1776. La economía que ha pasado de cerrada a abierta, ha permitido que lo que se produce en un determinado lugar del mundo también se compre o venda en cualquier cadena de almacenes en cualquier país; así, podemos acceder a productos perecederos provenientes de Europa o Norte América o cualquier continente.

Hace algunos años, el requisito fundamental para comprar un artículo cualquiera era su durabilidad. Las facultades de administración en sus clases de mercadeo hablaban de ciclos largos del producto y mientras más duraba, mejor. El ciclo de vida hoy es todo lo contrario, se habla de obsolescencia programada.

También las universidades se enseñaban la normalización como una manera de medir la eficiencia, como herramienta de control y para la reducción de costos. El grado de educación que alcanzaban las personas era el mínimo por falta de recursos de universidades; de exigencias y porque no, por falta de motivación. En contraste, hoy la educación pasó al primer plano, y de hecho todos buscamos el progreso a través de ella. Los puestos de trabajos requieren cada día personas más capacitadas.

En el campo de la tecnología, cada día hay algo novedoso. En los ámbitos de manufactura y la informática, ya no nos parece importante la evolución de un proceso o de un producto, si no lo hace en el menor tiempo. La informática ha pasado de los hilos a la comunicación inalámbrica, los celulares son prácticamente computadoras móviles, etc.

La calidad a cambiado de forma y fondo, las personas están buscando cada día productos con más uso en el menor tiempo, con los menores costos y que no se dañen al momento, con la gran ventaja de que ya no hay un único productor si no que hay gamas enormes de productos que permiten escoger.

La mayor parte del siglo pasado hubo un exceso de demanda sobre oferta, lo que también sometía al cliente a comprar lo que ofrecen. No se sabe si para bien o para mal, muchos fenómenos como lo que se menciona han cambiado y el

fenómeno ahora es de mayor oferta que demanda. Esto hace que quienes deciden las características de los productos sean los clientes, ante una gama muy grande de productos que pueden encontrar de muchas maneras, incluyendo medios virtuales.

El concepto de calidad en las organizaciones ha tenido grandes transformaciones desde hace mucho tiempo, buscando siempre la satisfacción del cliente por medio de distintas formas de controlar. En cada época se presentan maneras de implementación y se han desarrollado diferentes conceptos, todos ellos en beneficios del cliente final. (Pp. 14-15)

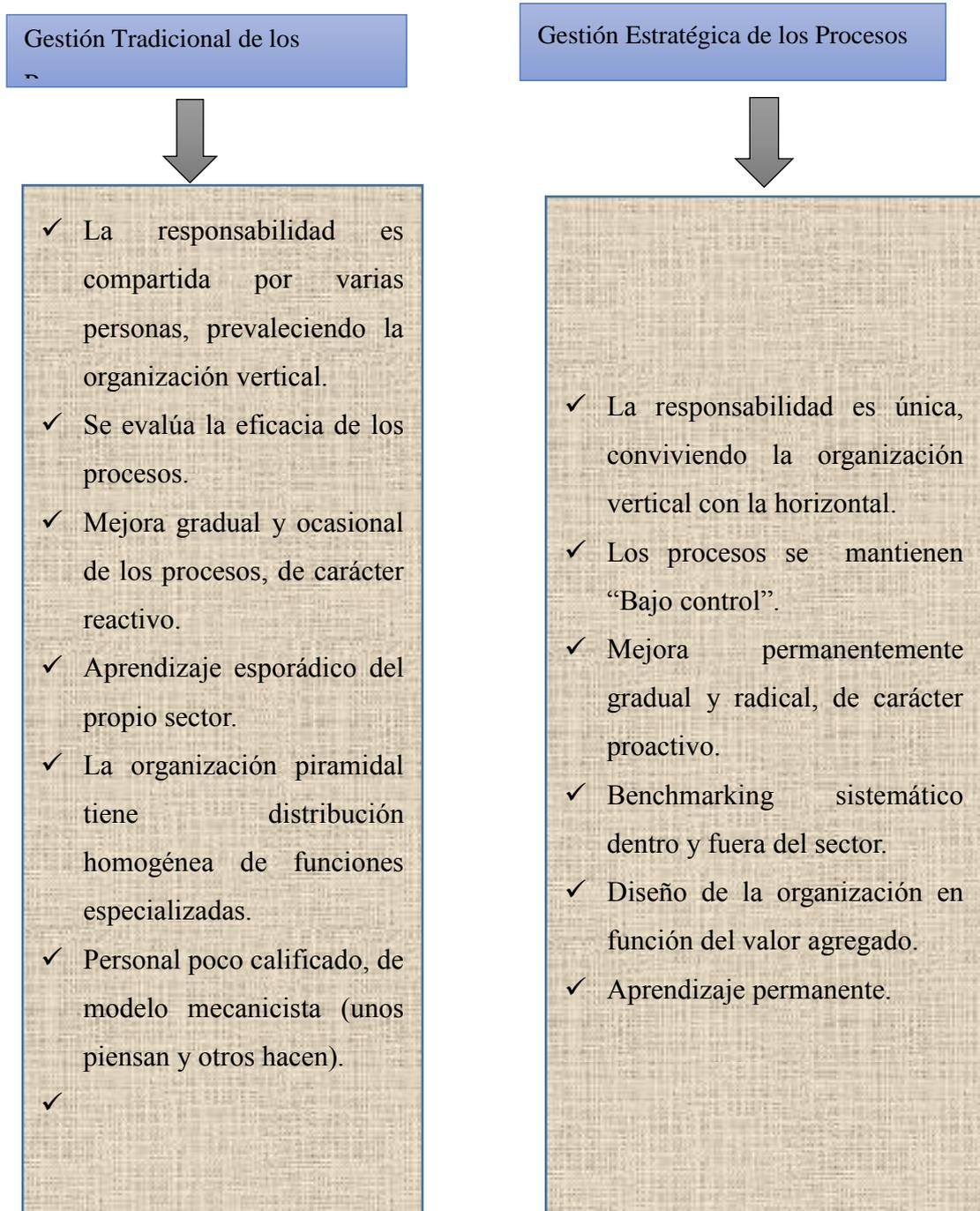
2.2.3 Gestión por procesos

Agudelo, L. (2012) "Define a la gestión por procesos como una concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, mediante la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente". (P. 23)

Pérez, J. (2010)"Dice que la gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona". (P. 45)

La gestión por procesos es una forma interrelacionar entre las personas y los procesos en la que se adopta un nuevo enfoque de gestión que permitirá orientar esfuerzos en donde técnicas y métodos se unifican y buscan objetivos para la empresa y sus clientes.

Gráfico 1: Cambios de la gestión tradicional



Fuente: (Rouse, Rodríguez, & Moñino, 1997)

Elaborado por: Joconda Vivas

2.2.4 Principios de la gestión basada en los procesos.

Mariño H. (2001) Describe que:

Los siguientes principios como importantes dentro de la gestión por procesos relacionándose unos con otros:

- ✓ Establecer prioridad.
- ✓ Verificar y describir el propósito del proceso.
- ✓ Definir el proceso, sus límites e interfaces.
- ✓ Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso
- ✓ Documentar el proceso.
- ✓ Establecer puntos de control.
- ✓ Definir los indicadores.
- ✓ Mejorar el proceso. (P. 19)

2.2.5 Fases de la gestión basada en los procesos

Mariño, H. (2001) Dice que:

En la dinámica de mejora de procesos, se puede distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso: y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia. (P. 21)

Estos se muestran en los siguientes ciclos:

- ✓ Desde la estrategia
- ✓ Modelamiento Visual
- ✓ Intervenir Procesos

✓ Durante la Vida Útil

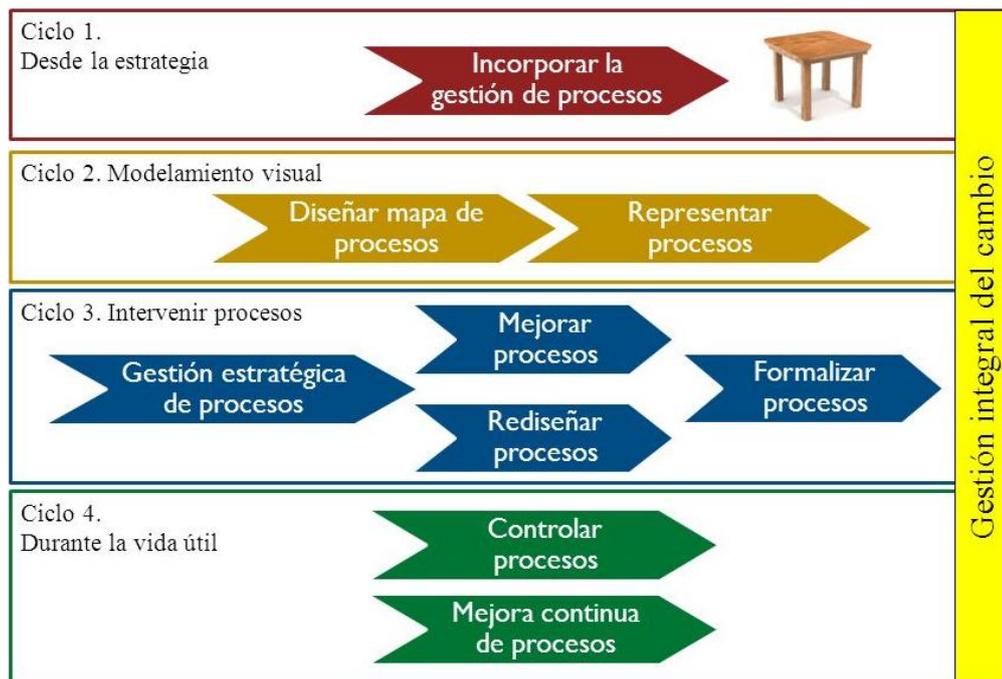


Gráfico 2: Fases de la gestión basada en los procesos

Elaborado por: Joconda Vivas

Fuente: Investigación de Campo

2.2.6 Características de la gestión basada en los procesos

Mariño, H. (2001) Denota que tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal características de la gestión por procesos:

- ✓ Incrementar la eficacia.
- ✓ Mejorar la productividad.
- ✓ Mejorar la calidad.
- ✓ Acortar los tiempos y reducir, así los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. (P. 22)

Para entender la productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema.

Mariño, H. (2001) También menciona que:

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- ✓ Definición de procesos.
- ✓ Especificación de responsables de los procesos.
- ✓ Reducción de etapas y de tiempos.
- ✓ Simplificación.
- ✓ Reducción y eliminación de actividades sin valor agregado.
- ✓ Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- ✓ Inclusión de actividades de valor añadido. (P. 23)



Gráfico 3: La gestión basado en los procesos

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Joconda Vivas

2.2.7 Qué es un proceso

Agudelo, L. (2012) Define a un proceso como el "conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno". (P. 29)

Pérez, J. (2010) Define a un proceso como una "secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente". (P. 51)

Un proceso esta compuestos por actividades sistemáticas e interrelacionadas entre sí, donde se añade valor a un producto o servicio con el fin de satisfacer a los clientes o usuarios.

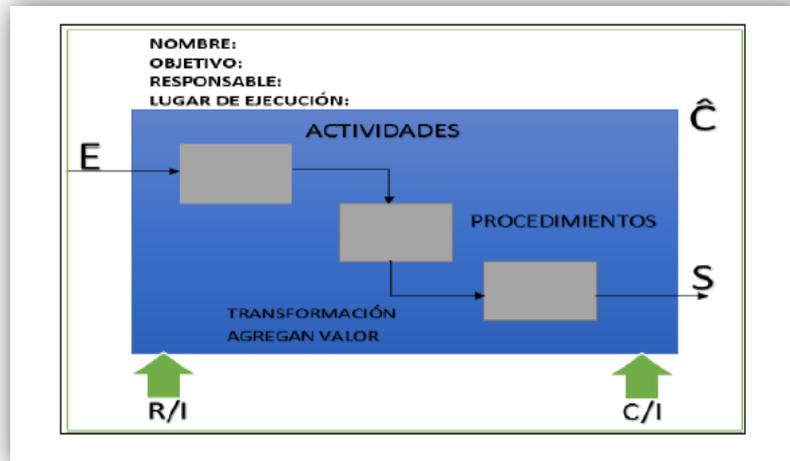


Gráfico 4:Proceso

Fuente: Investigación De Campo

Elaborado Por: Joconda Vivas

2.2.8 Identificación del Proceso

Todo proceso debe tener los elementos que se detallan a continuación:

- ✓ **Objetivo:** propósito del proceso, que el producto. Que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- ✓ **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para logra el objetivo.
- ✓ **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del procesos como referencia.
- ✓ **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.
- ✓ **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este.
- ✓ **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.

- ✓ Duración: es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- ✓ Capacidad: lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido. (Pp. 30-31)

2.2.9 Elementos de un proceso

Pérez, J. (2010) menciona que:

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un Input (Entrada principal), productos con características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. Puede provenir interno o externamente por un suministrador; por la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente.
- b) La secuencia de actividades propiamente dichas que precisan de medios (insumos) y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera. Algunos factores de los procesos son inputs necesarios (Entradas laterales) para la ejecución del proceso, o como también son productos que provienen de otros procesos con los que interactúan.
- c) Un Output (Salida), productos con la calidad exigida por el estándar del proceso. Estos van destinado al usuario o cliente interno o externo; son el final de los procesos de la cadena de valor, convirtiéndose en el input del cliente. (Pp. 54-55)

2.2.10 Factores de un Proceso

Pérez, J. (2010) Predominan los siguientes factores:

- ✓ Personas. Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.
- ✓ Materiales. Materias primas semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
- ✓ Recursos físicos. Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso.
- ✓ Métodos/Planificación del proceso. Método de trabajo. Procedimientos, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente como.
- ✓ Medio Ambiente. O entorno en que se lleva a cabo el proceso. (Pp. 57-58)

2.2.11 Clasificación de los procesos

Harrington, H. (2001) Menciona que:

En la gestión por procesos, los procesos se dividen en procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo.

Procesos Gerenciales.-Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la Estrategia.

Procesos Claves.-Se denominan a los procesos claves aquellos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.

Procesos de Apoyo.- Se denominan a los procesos de apoyo a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios legales,

Administrativos, de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información. (P. 46)

2.2.12 Jerarquización de los procesos

Agudelo, L. (2010) Dice que:

Los procesos se pueden clasificar o jerarquizar dependiendo del impacto, el alcance, o el aporte que le hacen a la organización.

Dependiendo el alcance que se pueden clasificar en cuatro niveles: Macro procesos, procesos, actividades y tareas. (P. 34)

Harrington, H. (2001) Comenta que:

Al hablar de Jerarquía dentro de los procesos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un procesos, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos.

Debido a la diferencia entre los procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización de los procesos, los cuales se clasifican en:

- ✓ Macroprocesos
- ✓ Procesos
- ✓ Subprocesos

Todo macro proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades: estos son los indicadores que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso; estas son la esencia de un diagrama de flujo. De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño. (Pp. 46-47)

2.2.13 Eficiencia, eficacia, efectividad y productividad de los procesos

Harrington, H. (2005) Los define de la siguiente manera, en lo que respecta a los procesos:

✓ Eficiencia de procesos

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan falencias y/o errores en búsqueda de efectividad.

La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

✓ Eficacia de procesos

Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos deseados por parte del cliente.

✓ Efectividad de procesos

Es la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales. (P.39)
(Mario, H. 2003)

✓ Productividad de procesos

La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización. (P. 39)

2.2.14 Mapa de procesos

Baque, A. & León, J. (2012) Definen al mapa de procesos como una “visión general del sistema de gestión en el que se representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información”. (P. 38)

Moreira, G. (2009) Define que:

Al mapa de procesos como la representación gráfica de los procesos en donde se muestran entradas y salidas y tiene la capacidad de descomponer a la cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos, subprocesos, en actividades y tareas ligadas al día a día.

Un mapa de procesos permite visualizar y analizar por medio de la representación gráfica los componentes y subcomponente que se realizan en la empresa, determinado actividades y tareas que se realizan en cada uno de los procesos que posea una organización. (P. 6)

2.2.15 Interacción de los procesos

Pérez, J. (2010) Menciona que en los procesos se producen interacciones a nivel de:

- ✓ Input.
- ✓ Output.
- ✓ Salidas Laterales. Es un punto intermedio del proceso de fabricación donde pudieran generarse subproductos que desencadenarán la ejecución de un proceso de gestión medioambiental.
- ✓ Entradas Laterales. Personas (Gestión del Personal), Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento).

Los procesos de gestión del personal y fabricación interactúan porque comparten "personas adecuadamente integradas", no cualquier persona. Los de compra y fabricación comparten "Productos listos para ser usados en la fábrica". Mantenimiento y fabricación comparten "recursos físicos disponibles y fiables". Las interacciones entre procesos, es decir, los productos que comparten tienen que tener unas determinadas características objetivas que, al afectar a la eficacia del proceso principal, han de ser definidas por consenso entre el proveedor interno. (PP. 59-60)

2.2.16 Control de los procesos

Roure, J., Rodriguez, M., & Moñino, M. (1997) Describen que para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar:

1. Entendido.-Por todas las personas involucradas, es decir, conocerán sobre:

- a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica de proceso?
- b. ¿Quiénes son sus clientes?

- c. ¿Quiénes son sus proveedores?
- d. ¿Quién es el propietario?
- e. ¿Qué rendimiento se está obteniendo?

2. Documentado.-Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:

- a. Diagramas de flujos de procesos incluyendo posibles interrelaciones.
- b. Medidas de rendimiento.
- c. Nombre del propietario del proceso.
- d. Miembros del equipo de gestión del proceso.

3. Medido.- El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento, con respecto a las expectativas del cliente interno y externo. (p. 20)

2.2.17 Beneficios del Control de Procesos

Roure, J., Rodriguez, M., & Moñino, M. (1997) Menciona que:

Algunos beneficios que permiten lograr el control de procesos, tales como:

Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de la gestión.

Acelera la tasa de mejora.

Reduce el margen de error en los procesos de toma de decisiones.

Reduce los costes por procesado o fallo gracias al mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación.

Ayuda a empleados y supervisores a clasificar el trabajo que se ha de realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.

Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración en la función de nuevas incorporaciones.

Facilita la comunicación e interacción entre todos los afectados por el proceso.

Facilita la comunicación e interacción entre todos los afectados por el proceso.

Facilita el seguimiento del rendimiento del proceso al estar documentadas las métricas.

Posibilita la identificación de las interrelaciones con otros procesos.

Aumenta la satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan al servicio o producto ofrecido. (P. 21)

2.2.18 Documentación de procesos

Agudelo, L. (2012) Menciona que:

La documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera

La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas.

Manual del sistema

Documento que enuncia la política de la organización en cuanto al sistema en sí y lo describe propiamente.

Categorización de procesos

Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso.

Formatos

Documentos dispuestos para el registro de datos e información.

Instructivos

Documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas.

Registros

Documentos que representan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.

Diagramas de flujos

Representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción.

Diagrama enriquecidos

Representaciones gráficas que presentan la idea de un proceso mediante la utilización de figuras o imágenes.

Diagrama de cadena de valor

Representación macro, primer o segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización, representado en forma simple la secuencia o interacción de diferentes procesos.

Diagramación estándar

Representación gráfica que permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin, de una manera general. Se utilizan símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo.

Flujo grama analítico de procesos

Diagrama que se utiliza para identificar, de forma secuencial, las actividades componentes y subcomponentes de un proceso y establecer a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificado en cinco símbolos, la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias recorridas.

Diagrama funcional

Representación gráfica de un proceso, además contiene los responsables funcionales o de las tareas responsables de cada actividad. (Pp. 34-41)

2.2.19 Equipos de levantamiento de procesos

Agudelo, L. (2012) Menciona que:

Siempre que se vaya a documentar procesos en una organización, es importante conformar un grupo para el diseño de los mismos. Este grupo no debe ser superior a ocho personas para evitar demasiadas discusiones, ni inferior a cinco personas porque habría pocos criterios, las personas que lo conforman deben conocer el proceso. Se debe tener en cuenta además las diferentes instancias de decisión sugeridas para formalizar los procesos en la organización. Ellas son:

- ✓ Grupo gerencial.- Es la máxima autoridad que orienta el sistema que implantando en la organización. Define prioridades para mejorar los procesos y los comunica cuando están definidos y aprobados, vigila especialmente el cumplimiento de las políticas organizacionales y asigna los recursos adecuados y suficientes para facilitar el desarrollo de los procesos.

- ✓ Dueño de proceso.- Es el responsable de la ejecución y verificación del cumplimiento de los objetivos del proceso que le ha sido asignado, debe conocer con claridad el alcance y los límites de su proceso, para coordinar las actividades de los responsables y miembros de equipo, para asegurar la satisfacción del cliente final y de los clientes internos.

- ✓ Responsable del proceso.-Ejerce las funciones delegadas por el dueño del proceso. No puede modificar procesos. Su obligación es hacer seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos, hace mediciones de los indicadores y evalúa las tendencias, ante una variación debe actuar proactivamente y activar las acciones correctivas y preventivas que se requieran, de común acuerdo con el dueño del proceso.

- ✓ Ejecutor.- Es toda persona que realiza actividades en los procesos. Su responsabilidad es conocer muy bien el proceso y los procesos con los que interactúan teniendo siempre como referente el cliente final. Debe trabajar permanentemente para lograr el objetivo determinado para el proceso. (Pp. 44-46)

2.2.20 Modelamiento de los procesos

Peteiro, D. (2012) Menciona que:

Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas están formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc.

Un modelo describe que hace el sistema, como funciona, como se controla, y que produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema.

Un adecuado modelo debe permitir:

- ✓ Mejorar el diseño de sistemas.

- ✓ Facilitar la integración de nuevos sistemas de los existentes.
- ✓ Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas.
- ✓ Facilitar la comunicación entre las personas que interviene en el diseño y funcionamiento de los sistemas. (P. 63)

2.2.21 Medición de los procesos

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Mencionan que:

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificadores, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles. No se puede controlar y medir un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos. (A] menos para procesos claves y estratégicos). Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas. (P. 55)

2.2.22 Sistema de medición de los procesos

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Menciona que:

Una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos. La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer

prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

Es importante recordar que la gestión basada en los procesos está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir, determinar si los procesos alcanzan el rendimiento esperado. (P. 23)

2.2.23 Indicadores de los procesos

Rotire, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Describen que:

El indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso-fenómeno que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa.

Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador deben ser:

- ✓ Medibles. Para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- ✓ Disponibles. Deben encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para utilizarlos como instrumento de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- ✓ Determinantes. Es decir, seleccionados o configurados de manera que sean lo que mejor expresen la naturaleza del resultado de medida. (P. 25)

2.2.24 Objetivos de indicadores de procesos

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) Menciona que:

En sus trabajo investigativo mencionan que el sistema de medición establece de forma explícita las relaciones que existen entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas conforme avanza el proceso, las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, las misma que deben ser confiables y deben permitir una visión continua del proceso.

Por tal situación, los indicadores de gestión persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de alta dirección.
- ✓ Garantizar la producción de información confiable.
- ✓ Prevenir errores.
- ✓ Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- ✓ Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- ✓ Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación. (P. 6)

2.2.25 Tipos de indicadores

(Instituto Andaluz de Tecnología, 2005) Tipos de indicadores:

- ✓ Indicadores de cumplimiento:
Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.
- ✓ Indicadores de evaluación:
Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo:

evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices de un modelo establecido.

✓ 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 gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto. Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

✓ Indicadores de eficacia :

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos 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 los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella. (Pág. 1)

2.2.26 Beneficios de los indicadores

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) Mencionan que:

Es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinará si han sido alcanzados. Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- ✓ Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- ✓ Evaluar oportunamente la gestión de la empresa.

- ✓ Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- ✓ Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La medición se inclinara a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información para la construcción de los indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarlas, se surgirán directamente los indicadores basados en requerimientos acordes a los objetivos de la empresa. (P. 5)

2.2.27 Gestión en los procesos y los indicadores de gestión

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Menciona lo siguiente:

Con respecto a los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de gestión.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero la mayoría de las organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y / o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible. (P. 1)

2.2.28 Planteamiento de los indicadores

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Dice que:

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué debemos medir?
- ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
- ✓ ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ✓ ¿Quién debe medir?
- ✓ ¿Cómo se debe medir?
- ✓ ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ✓ ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos? (P. 1)

2.2.29 Que medir con los indicadores

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Dice que:

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- ✓ Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- ✓ Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.

- ✓ En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- ✓ Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- ✓ Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.
- ✓ Este Panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con correspondientes ciclos PDCA o PHVA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel. (P. 1)

2.2.30 Mejoramiento continuo

Sarmiento, J. (2009) Menciona que:

La Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios. (P. 1)

2.2.31 Importancia del mejoramiento continuo

Sarmiento, J. (2009) Da a conocer que:

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave. (P. 1)

2.2.32 Manual de procesos

Carrasco, (2012) Manifiesta que:

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. (P. 59)

Baque O & Herrera L, (2012) Menciona que:

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, ofreciendo una visión general del sistema. (P. 5)

2.3 IDEA A DEFENDER

Como el diseño de un modelo de Gestión basado en los procesos mejorara el desarrollo continuo y sistemático de la gestión institucional en la Empresa 3R "EQUIPMENTS & SERVICES" del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

4.4 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo se aplicará la investigación cuantitativa y cualitativa ya que permitirá evaluar a través de la medición, sobre la realización del diseño un modelo de Gestión basado en los procesos a la vez que permitirá recoger, procesar y analizar la información, el método cualitativo nos permite entender la aceptación de la población, como piensa y cómo reacciona.

4.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación descriptiva

Esta investigación ayudó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, interpretando la realidad de los hechos.

También nos permitió la recopilación y tabulación de datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución de problemas. Contribuyó a puntualizar el problema en tiempo real, así como también permitió identificar las características más sobresalientes dentro de la institución, mediante la recolección de información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de empresa.

3.1.2 Investigación bibliográfica

A partir de esta investigación, se tomó en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios, de varios autores que aportaron al desarrollo del entendimiento de nuestro problema. La finalidad es obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

Se revisó documentación científica en libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

3.1.3 Investigación de campo

La investigación de campo permite recolectar información primaria o de primera mano, que ayudo al investigador tener un contacto directo con la realidad de la empresa para extraer la mayor información posible sobre la problemática que atraviesa la misma para posteriormente plantear mejoras en los procesos.

4.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.4 Población

Es el conjunto de individuos o elementos que cuenta con una o más características comunes para el objeto de estudio o investigación.

La población comprenderá a todos participantes del área administrativa y operativa de la empresa 3R "EQUIPMENTS & SERVICES" del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana. La cual está conformada por veinte y tres funcionarios.

Tabla 1: Población de la empresa “3R Equipments & Services”

N°	CARGO	NOMBRE
1	Gerente General	Ricardo Ramírez Riofrio
2	Superintendente	Nicolas Carvajal
3	Construcciones Y Adecuaciones	Vicente Agila
4	Operaciones Y Logística	William Apolo
5	Administración Y Finanzas	Marco Amaguaña
6	Marcadeo y Ventas	Manuel Cando
7	Mantenimiento	Marco Piedra
8	Campers	Armando Tenelema
9	Campers	Mauricio Tamayo

10	Contabilidad	Nelson Quintanilla
11	Comercialización	Edison Moreno
12	Generadores	Eduardo Cadena
13	Tanques	Mario Moreno
14	Tanques	Carlos Ocaña
15	Cobranza	David Chango
16	Facturación	Robinson Cedeño
17	Vehículos	Edwin Pita
18	Plantas De Agua	Pablo Tenelema
19	Plantas De Agua	Wellington Mendez
20	Adquisiciones	Vania Almeida
21	Control De Calidad	Gabriel Cayancela
22	Bodega	Guido Apolo
23	RRHH	David Noboa

Elaborado por: Joconda Vivas

Fuente: “3R Equipments & Services”

3.1.5 Muestra

La muestra comprenderá a todos veinte y tres trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa 3R, no se determina muestra debido a que es un universo pequeño el cual no amerita muestra.

4.7 MÉTODOS. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1.6 Métodos de Investigación

En esta investigación se utilizará el método descriptivo, inductivo, lo que permitirá acceder a datos confiables con respecto al tema investigado.

Descriptivo.- Esta investigación ayudó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, interpretando la realidad de los hechos.

También nos permitió la recopilación y tabulación de datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución de problemas. Contribuyó a

puntualizar el problema en tiempo real, así como también permitió identificar las características más sobresalientes dentro de la empresa, mediante la recolección de información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de la empresa 3R.

Inductivo.- El inductivo nos permitió realizar el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal. Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

Deductivo.- El deductivo nos ayudó a realizar el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual.

3.1.7 Técnicas de investigación

Las técnicas a aplicar para obtener la información necesaria relevante y competente para la elaboración del sistema de gestión, necesarias que fundamente la realización del tema investigado, sus opiniones y conclusiones son:

Observación directa: Se efectuaron visitas frecuentes a las instalaciones de la empresa para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, se identificaron los procesos con la finalidad de realizar un diagnóstico que permita diseñar un modelo de gestión basado en los procesos.

Entrevistas.- En el desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas a los involucrados directamente en los procesos de la empresa 3R, con el objetivo de implementar alternativas de solución a las deficiencias encontradas.

Encuestas.- Se realizaron un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

3.1.8 Instrumentos de investigación

- ✓ Hojas de anotaciones

- ✓ Documentos electrónicos y físicos
- ✓ Hoja de encuesta

4.8 RESULTADOS

Análisis micro entorno

A continuación se detalla de forma individual la siguiente encuesta dirigida hacia el personal administrativo y operativo de la empresa 3R, a fin de conocer el estado situacional de la empresa, con el propósito de obtener información y llevar a cabo esta técnica de investigación y llegar a conocer si es necesaria la implementación del diseño de un “Modelo de Gestión basado en los procesos”.

PREGUNTA #1

- ✓ ¿Conoce usted, la estructura orgánica funcional y el direccionamiento de la empresa?

Tabla 2: Estructura orgánica funcional

SECCIÓN: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Conocen	15	65%
Debilidad – Desconocen	8	35%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 5: Estructura orgánica funcional



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

Del total de personas encuestadas, el 65% de la muestra expresan que si conocen la estructura funcional y el direccionamiento de la empresa y el 35% de las personas manifiestan que no tienen el conocimiento suficiente en cuanto a los objetivos, misión, visión y demás conocimientos lo cual se debió socializar y dar a conocer los empleados que no tenían el conocimiento de la estructura funcional de la empresa.

PREGUNTA #2

- ✓ ¿En la empresa en la cual usted labora ayuda en su desarrollo personal y profesional?

Tabla 3: Capacitación y desarrollo

SECCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Personal Conforme	21	91%
Debilidad - Personal Inconforme	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 6: Capacitación y desarrollo



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

Se pudo conocer que, el 91% del personal si han recibido capacitaciones es por eso que la empresa, manifiesta que casi en su totalidad el personal se encuentran capacitado, con los conocimientos requeridos tanto intelectual como emocional, para el buen desempeño de las actividades de la empresa, dígase que el desarrollo personal para los trabajadores es esencial para el buen cumplimiento de la realización de sus trabajos, siendo más ágiles, eficaces, logrando más y mejor interés en el trabajo encomendado.

PREGUNTA #3

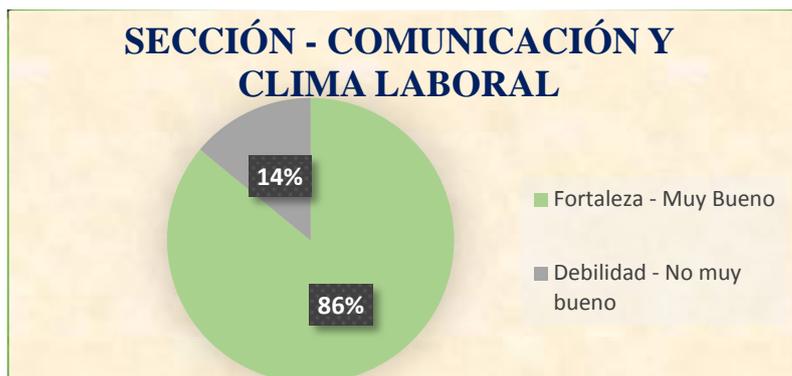
- ✓ ¿Usted considera que la comunicación y el clima laboral dentro de la empresa es realmente positiva?

Tabla 4: **Comunicación y clima laboral**

SECCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Muy bueno	20	86%
Debilidad – No muy bueno	3	14%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 7: **Comunicación y Clima laboral**



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

La empresa 3R Equipments & Services en lo que se refiere a la comunicación y clima laboral, posee un excelente trato y comunicación entre el jefe y el personal que labora en la misma, dígame además entre los mismos trabajadores, tomando en cuenta que además se los mantiene informados ante cualquier situación, comunicación o aviso por parte del dueño o de la administración. Cabe recalcar que en su mayoría las decisiones se toman en base a las opiniones de los trabajadores conjuntamente con la administración, considerando el caso que en muchos casos la decisión del jefe es la única.

PREGUNTA # 4

✓ ¿En general que tan satisfecho se siente usted del trato que recibe dentro de la empresa?

Tabla 5: Evaluación del desempeño y satisfacción laboral

SECCIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Muy Bueno	15	65%
Debilidad – No Muy Bueno	8	35%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 8: Evaluación del desempeño y satisfacción laboral



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

Se identificó que el 65% de la muestra reconoce que la empresa realiza evaluaciones de su desempeño laboral mientras que el 35% de los trabajadores indican que si conocían sobre dicho proceso. La empresa realiza exclusivamente evaluaciones del desempeño de acuerdo al cumplimiento de metas de sus respectivas áreas de trabajo mas no incorpora otros aspectos relacionados con su trabajo.

PREGUNTA # 5

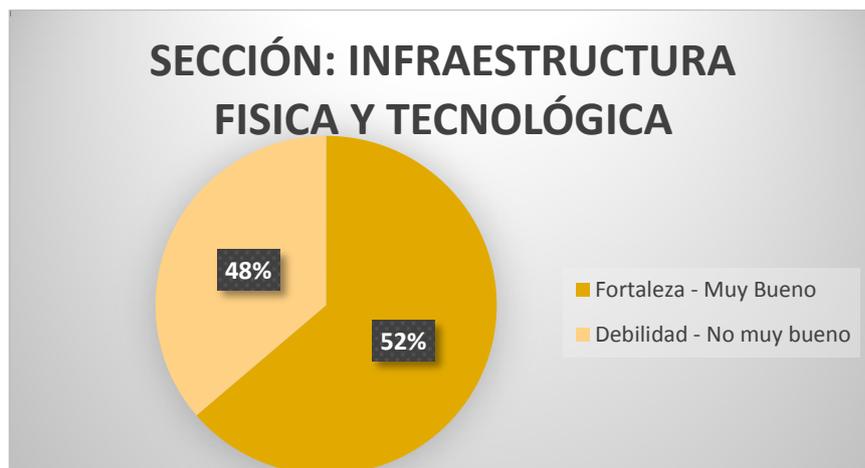
- ✓ ¿Cree usted que cuenta con el espacio suficiente para su movilidad y cuenta con la tecnología adecuada para el buen desempeño laboral?

Tabla 6: Infraestructura física y tecnológica

SECCIÓN: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Muy Bueno	12	52%
Debilidad – No Muy Bueno	11	48%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R
Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 9:Infraestructura física y tecnológica



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

La empresa 3R en lo que se refiere a la infraestructura física en lo que respecta a la observación del espacio mismo para los casos de fabricación de los equipos no es tan bueno considerándose que la empresa no es muy grande, pero sabiendo que en lo que respecta a la infraestructura tecnológica la empresa cuenta con todos los equipos y materiales para el buen desempeño de sus actividades en la fabricación.

PREGUNTA # 6

- ✓ ¿Ud. considera que es necesario el diseño de del modelo de Gestión Basado en los Procesos en la empresa?

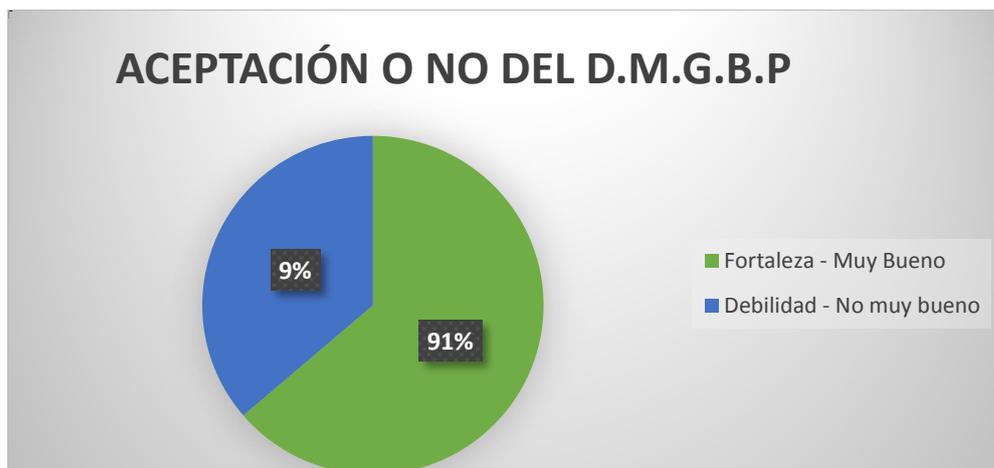
Tabla 7: Aceptación o no del Diseño del Modelo de Gestión Basado en los Procesos

SECCIÓN: CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE PROCESOS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Muy Bueno	21	91%
Debilidad – No muy Bueno	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 10: Aceptación o no del D.M.G.B.P



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

En la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la empresa nos dieron a conocer que el 91% nos manifestaron su respuesta que si es factible, el diseño del modelo de gestión basado en los procesos el cual ayudaría mucho para saber las funciones y actividades de cada personal.

PREGUNTA # 7

- ✓ ¿Las entradas y salidas de los productos cumplen con los tiempos establecidos en cuanto a proveedores y clientes se refiere?

Tabla 8: Satisfacción clientes proveedores

SECCIÓN: SATISFACCIÓN CLIENTES PROVEEDORES	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Fortaleza – Buena	20	87%
Debilidad – Mala	3	13%
Total	23	100%

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Gráfico 11: Satisfacción clientes proveedores



Fuente: Personal Administrativo y Operativo de 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

Interpretación

La empresa 3R en lo que se refiere a satisfacción clientes proveedores, posee un alto grado en lo que respecta desde la perspectiva de los trabajadores, siendo que ellos cumplen a cabalidad sus responsabilidades de elaborar el producto según los lotes diarios, aunque cabe recalcar que todo esto depende si los proveedores envían a tiempo las materias primas para la elaboración de las mismas, la cual en muy pocos casos suele pasar tal situación. La empresa en sí siempre trata de cumplir y quedar bien con sus clientes, para ello logra que sus pedidos ante los proveedores sean realizados en los tiempos correctos a fin de que siempre en la empresa exista materia prima en stock para cumplir con lo antes mencionado.

Tabla 9: Aspectos importantes del entorno

N°	FACTORES CLAVES	PORCENTAJE
1	Sección – Estructura Orgánica Funcional	65%
2	Sección – Capacitación y Desarrollo	91%
3	Sección - Comunicación y Ambiente Laboral	86%
4	Sección – Valoración del Desempeño y Satisfacción Laboral	65%
5	Sección - Infraestructura física y Tecnológica	52%
6	Sección – Aceptación o no del D.MG.B.P	91%
7	Sección - Satisfacción Clientes Proveedores	87%

Elaborado Por: Joconda Vivas

Resumen de los aspectos importantes del entorno

En el cuadro que se ha expuesto anteriormente es el resultado de un diagnóstico realizado al departamento administrativo y operativo que labora en la empresa 3R , el cual dio como resultado a la encuesta realizada al personal que labora en la misma lo que nos permitió visualizar los factores que posiblemente no se observaban a la vista de la organización y que oportunamente se los ha podido detectar mediante la intervención del diagnóstico integral, fundamentándose principalmente en los procesos agregadores de valor de la producción de sus equipos.

4.9 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Mediante esta idea a defender: del Diseño del Modelo de Gestión Basado en los Procesos en la empresa “3R Equipments & Services” se realizó una encuesta dirigida al personal administrativo y operativo para determinar si era factible el diseño del modelo el cual se verifico a través de las encuestas.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.10 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PROCESOS PARA LA EMPRESA “3R EQUIPMENTS & SERVICES” CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”.

4.11 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

“Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos para la Empresa 3R "Equipments & Services" Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

4.11.1 Datos informativos de la empresa

La Empresa “3R EQUIPMENTS & SERVICES” se creó el 6 de mayo de 1985, sus actividades son alquiler de tanques, alquiler de locales comerciales, equipos de generación eléctrica, porta Campers de vivienda y equipos en general, se encuentra ubicado en la provincia de Orellana Cantón Francisco de Orellana, Parroquia Puerto Francisco de Orellana, su actual propietario es el Sr. Ramírez Riofrío José Ricardo.

Actualmente existe un entorno de apertura y globalización, que está obligando a las organizaciones de todo el mundo y de cualquier actividad económica a replantear la gestión administrativa que están utilizando; este es el caso de la Empresa 3R EQUIPMENTS & SERVICES que está siendo administrada por la gestión tradicional lo cual no permite lograr un mejor nivel de rendimiento organizacional.

4.11.2 Presentación de la empresa

La empresa “3R Equipments & Services”, se encuentra ubicada en el Cantón de Francisco de Orellana Provincia de Orellana (El Coca) en el Km. 12 de la vía Lago Agrio y sus oficinas se encuentran en el Barrio Central / Dirección: Napo s/n y García Moreno (Esq.) frente al Hotel Auca

4.11.3 Direccionamiento estratégico empresarial.

4.11.3.1 Misión.

Brindar soluciones técnicas para campamentos, almacenamiento de crudo y agua, mediante el alquiler de equipo necesario para la industria petrolera.

4.11.3.2 Visión

Liderar el mercado nacional e internacional en la prestación de servicios a la industria petrolera, mediante el alquiler de equipos de calidad, protegiendo el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores.

4.11.3.3 Objetivos

- ✓ Implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión Integrado de 3R Equipments & Services
- ✓ Aplicar el principio de Mejora Continua.
- ✓ Demostrar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos de nuestros clientes
- ✓ Garantizar un comportamiento medioambiental adecuado en todas las acciones que la Organización lleve a cabo.
- ✓ Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todas las acciones que la Organización lleve a cabo.

4.11.3.4 Valores

Lealtad: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.

Responsabilidad: Desarrollar con efectividad las tareas encomendadas.

Honestidad: Empezar actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión Institucional.

Respeto: Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona.

Eficiencia: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional

Compromiso: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.

Competitividad: Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

Solidaridad: Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

4.11.3.5 Ubicación de la empresa

Gráfico 12: Ubicación de la empresa

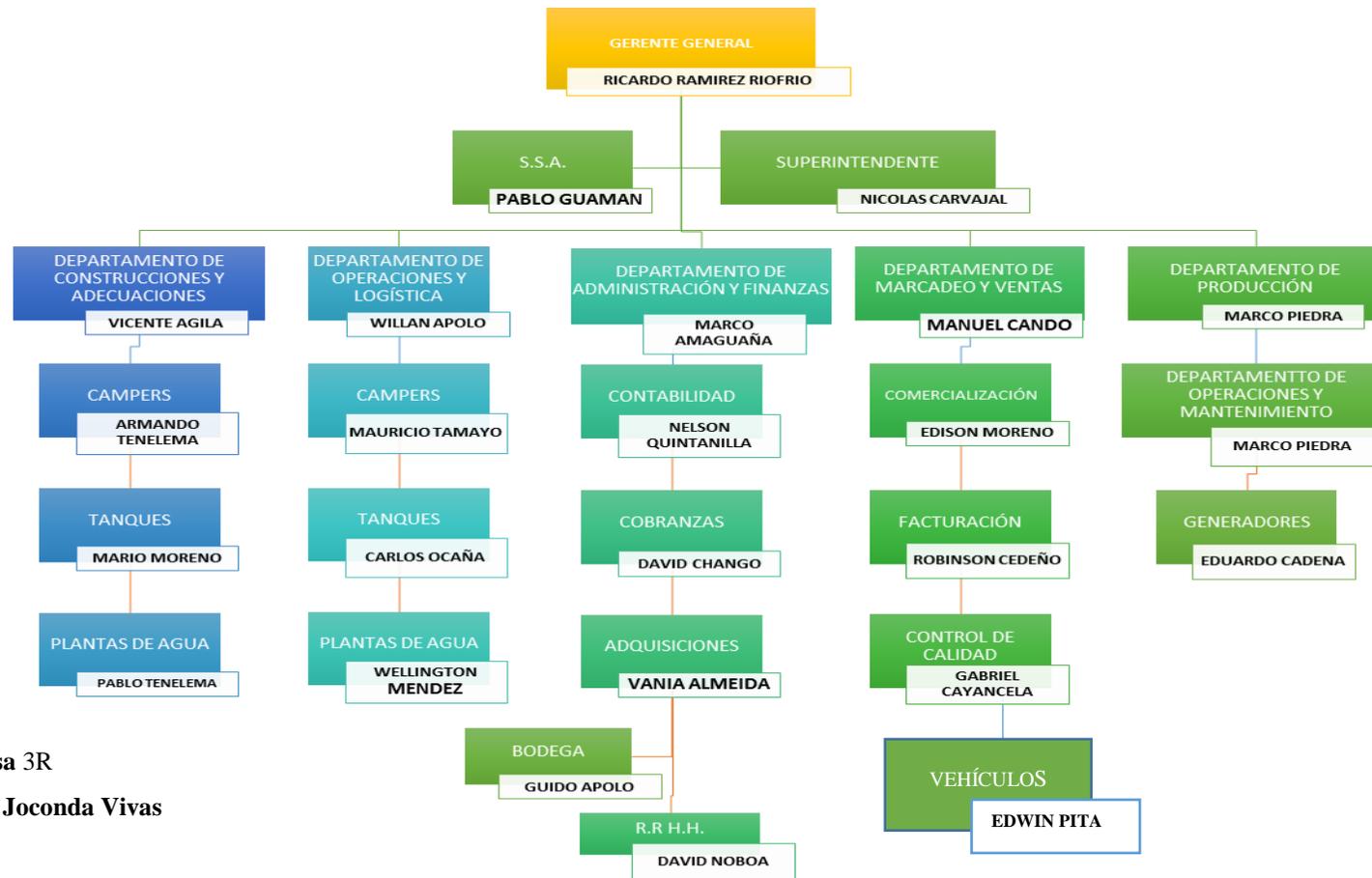


Fuente: Google earth

Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.3.6 Organigrama Estructural

Gráfico 13: Organigrama Estructural



Fuente: Empresa 3R

Elaborado por: Joconda Vivas

El organigrama anteriormente dibujado constituye la base fundamental de la gestión de los objetivos organizacionales de la empresa 3R, pero esta generará mejores resultados cuando exista una mejor interacción que se la logre a través de un diseño de un modelo de gestión basado en los procesos, integrando los procesos agregadores de valor procesos administrativos.

Para actuar es importante contar con los recursos distribuidos en una estructura dinámica que permita tener capacidad de respuesta ante las necesidades de los servicios, por lo que un organigrama integrado y orientado hacia una gestión basado en los procesos generará satisfacción al consumidor y cliente.

4.11.3.7 Organigrama Funcional

Se detalla las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa.

Gerente General

- 1.- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- 2.- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- 3.- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- 4.- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- 5.- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- 6.- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer

S.S.A

- 1.- Diagnosticar, el estado de la Seguridad y Salud
- 2.- Establecer objetivos anuales de prevención de los riesgos laborales en concordancia con la política de seguridad y salud
- 3.- Supervisar y coordinar los procedimientos seguros y amigables con el medio ambiente, en actividades de riesgos.
- 4.- Administrar y vigilar el cumplimiento de las Políticas internas, lineamiento y Normativas legales en Seguridad y Salud
- 5.- Supervisar y aprobar el plan de capacitación anual en el área de seguridad, salud y ambiente.

Superintendente

- 1.- Dirigir y coordinar la inspección, control y vigilancia en el cumplimiento de las normas
- 2.- Velar por el cumplimiento de los principios de libre acceso, calidad y seguridad, en la prestación del servicio.
- 3.- Organiza y coordina el trabajo de los empleados
- 4.- Mantiene los registros de costos sobre el trabajo realizado.
- 5.- Es responsable del control de los costos de materiales.
- 6.- Inspecciona los trabajos de construcción para reforzar la conformidad con las especificaciones
- 7.- Supervisa a los trabajadores, personal administrativo y demás personal empleado en las obras de construcción
- 8.- Aplica las reglas de seguridad de trabajo, ya sea por política de la empresa o conforme a lo dispuesto por la ley.

Departamento de construcciones y adecuaciones

- 1.- Realiza inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado.
- 2.- Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de los equipos e instrumentos de trabajo.

- 3.- Lleva el control de materiales e implementos de trabajo que se utilizan en el área.
- 4.- Elabora la programación de inspecciones de obras en ejecución.
- 5.- Dirige y supervisa las obras.
- 6.- Realiza inspecciones para determinar superficies, espacios construidos, tipos de materiales utilizados y estado de conservación de las instalaciones inmuebles.
- 7.- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
- 8.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- 9.- Lleva el control estadístico de obras en ejecución, en todas sus etapas.
- 10.- Vela porque las herramientas, materiales y equipos de trabajo utilizados sean manejados adecuadamente, observándose las normas de seguridad industrial establecidas.

Departamento de Operaciones y Logística

- 1.- Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo.
- 2.- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.
- 3.- Proporcionar la disponibilidad requerida de los equipos que solicita el cliente.

Departamento de Administración y Finanzas

- 1.- Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa.
- 2.- Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.
- 3.- Responsable del proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro de asistencia y de las remuneraciones.

- 4.- Elaboración y control de programas de capacitación y desarrollo del personal,
- 5.- Control de cumplimiento de políticas de selección y reclutamiento de personal.
- 6.- Contratación, inducción y finiquitos de personal.
- 7.- Mantención de información relevante del personal.

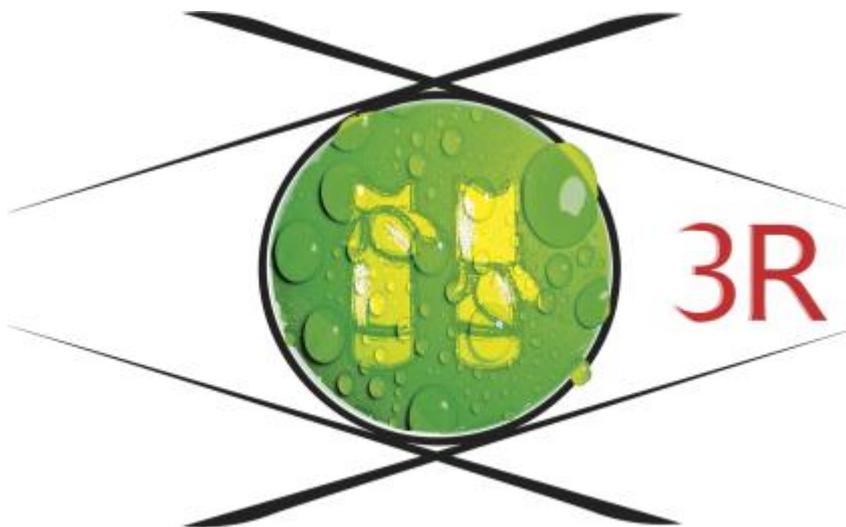
Departamento de Mercadeo y Ventas

- 1.- Realizar publicidad y promoción de ventas de los equipos
- 2.- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas
- 3.- Mantener una relación directa con bodega a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda
- 4.- Cumplir con las expectativas de los clientes
- 5.- Una buena relación con los clientes

Departamento de Producción

- 1.- Inspeccionar la materia prima para la elaboración de los equipos, como son los campers y tanques.
- 2.- Diseñar los equipos que se vayan a elaborar en el proceso de fabricación.
- 3.- Verifica todos los procedimientos al realizar los equipos
- 4.- Control de calidad

4.11.3.8 Logotipo de la empresa



4.11.4 Análisis F. O. D. A.

El análisis de los factores externos e internos distribuidos en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) establecido por Michel Porter, permite que la empresa 3R genere una visión con mayor amplitud, de la posición actual que se encuentra.

4.11.4.1 Análisis Interno

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

Definiciones:

- Debilidades: Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- Fortalezas: Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

Tabla 10: F.O.D.A Empresarial

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Suficiente cantidad de stock de productos de fabricación para brindar el servicio.	La empresa cuenta con los equipos necesarios para cubrir las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna y eficiente.
F2	Mejoramiento del producto y servicio, identificando y cubriendo la necesidad del cliente.	Los equipos elaborados en la empresa cada vez los mejoran para así cumplir con las expectativas que nuestros clientes nos solicitan.
F3	Personal capacitado.	Se cuenta con recursos para las capacitaciones de los trabajadores para que ellos adquieran más conocimientos de los ya adquiridos.
F4	Instalaciones y campamentos ubicados de acuerdo a la normativa legal y reglamentaria.	De acuerdo al ministerio del ambiente las empresas industriales deben ubicar sus campamentos fuera de la

		zona urbana.
F5	Estabilidad y buen ambiente laboral.	En la empresa se cuenta con buenas prácticas laborales basadas en valores y principios lo que genera un buen ambiente laboral entre los miembros de la empresa
DEBILIDADES		
D1	No cuenta con políticas de reclutamiento de selección del personal de acuerdo al perfil.	En la provincia no cuenta con profesionales de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
D2	Falta de acondicionamiento, instrumentación, espacio físico en talleres, oficinas, bodegas.	El espacio físico donde labora el personal de la empresa 3R no es el adecuado ni el apropiado, para la realización de sus funciones.
D3	Débil control del cumplimiento a procedimientos, reglamentos y regulaciones.	No se cuenta con el personal idóneo que se encargue de los trámites legales de la empresa ya que las leyes siempre están en constante cambio, y que de una u otra forma dependamos de ellas para realizar nuestro trabajo.
D4	Falta de políticas de seguridad industriales.	No se cuenta con suficiente personal de seguridad para vigilar todo el campamento donde la empresa fabrican sus equipos

4.11.4.2 Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno

Tabla 11: Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F3, F4	F1,F2,F5,D2,D3,D4,D5	D1
	MEDIA			
BAJA				

4.11.4.3 Perfil Estratégico Interno

Tabla 12: Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Suficiente cantidad de stock de productos de fabricación para brindar el servicio.					
F2	Mejoramiento del producto y servicio, identificando y cubriendo la necesidad del cliente.					
F3	Personal capacitado.					
F4	Instalaciones y campamentos ubicados de acuerdo a la normativa legal y reglamentaria.					
F5	Estabilidad y buen ambiente laboral.					
D1	No cuenta con políticas de reclutamiento de selección del personal de acuerdo al perfil.					
D2	Falta de acondicionamiento, instrumentación, espacio físico en talleres, oficinas, bodegas.					
D3	Débil control del cumplimiento a procedimientos, reglamentos y regulaciones.					
D4	Falta de políticas de seguridad industriales.					
D5	Inadecuado registros de mantenimiento de equipos y vehículos					
TOTAL		2	3	1	1	3
PORCENTAJE		10	30	10	10	50

4.11.4.4 Matriz de Medios Interno

Tabla 13: Matriz de Medios Interno

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Suficiente cantidad de stock de productos de fabricación para brindar el servicio.	0,10	5	0,50
2	Mejoramiento del producto y servicio, identificando y cubriendo la necesidad del cliente.	0,10	4	0,40
3	Personal capacitado.	0,10	3	0,30
4	Instalaciones y campamentos ubicados de acuerdo a la normativa legal y reglamentaria.	0,10	5	0,50
5	Estabilidad y buen ambiente laboral.	0,10	5	0,50

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES				
6	No cuenta con políticas de reclutamiento de selección del personal de acuerdo al perfil.	0,10	1	0,10
7	Falta de acondicionamiento, instrumentación, espacio físico en talleres, oficinas, bodegas.	0,10	2	0,20
8	Débil control del cumplimiento a procedimientos, reglamentos y regulaciones.	0,10	2	0,20

9	Falta de políticas de seguridad industriales.	0,10	1	0,10
10	Inadecuado registros de mantenimiento de equipos y vehículos	0,10	2	0,20
	TOTAL	10	30	3.0

ANÁLISIS:

Realizando el análisis del contorno interno y externo se contracta que las fortalezas tiene un gran peso específico que le permite, a la empresa desarrollar la productividad y competitividad bajo los estándares de calidad basándose en primer término que el personal es capacitado continuamente, además guarda relación con la estructura y la relación estratégica que le permite mitigar el riesgo en el contexto laboral y ambiental; así mismo analizamos que existen debilidades como son: la falta de políticas de reclutamiento del personal y de seguridad industrial pero que son factores que mediante la aplicación de procesos y nuevas políticas, pueden convertirse en oportunidades para el crecimiento y desarrollo empresarial y posteriormente en fortalezas para el desempeño del capital humano dentro de la empresa.

4.11.4.5 Análisis del Medio Externo.

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

Definiciones

- ✓ Oportunidades: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- ✓ Amenazas: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos; y generan un alto índice de riesgo a la organización.

Tabla 14: Análisis del Medio Externo

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Desarrollo de nuevos productos y servicios.	La creación de nuevos productos y servicios servirán para la expansión de la empresa en nuevos mercados.
O2	Capacitación internacional.	Los trabajadores de la empresa deberían recibir capacitación a nivel internacional para obtener nuevos y mejores conocimientos y así optar por prácticas eficientes que ayuden al desarrollo de la empresa
O3	Mejorar la imagen y filosofía institucional de acuerdo a la nueva matriz productiva.	La competitividad en el mercado genera alianzas estratégicas en las empresas, para lo cual las organizaciones buscan mejorar la imagen y su filosofía de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado nacional e internacional.
O4	Convenios con instituciones de educación superior.	Aprovechar los convenios interinstitucionales para que los estudiantes mediante pasantías y prácticas pre- profesionales brinden expectativas de investigación, desarrollo e innovación para la generación de nuevos conocimientos.
O5	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional	La globalización integra mejoramientos en la producción y las ventas para lo cual hay que ofrecer un producto de calidad para insertarse en el mercado internacional.
AMENAZAS		
A1	Precio internacional del petróleo.	La crisis a nivel mundial ha afectado el precio del petróleo, lo que esto afecta a nuestra empresa ya que las empresas petroleras ya no presiden de nuestros servicios.
A2	Cambios en las políticas económicas, sociales y culturales.	Las actividades relacionadas con las políticas económicas, culturales y sociales pueden generar inestabilidad dentro del campo empresarial afectando a indicadores de empleo y tributos fiscales.
A3	Competencia desleal.	Los tratados de libre comercio y los limitados acuerdos bilaterales permiten que las empresas, internacionales ingresen al mercado ecuatoriano con mayor avance científico, tecnológico lo cual las empresas ecuatorianas, no pueden competir de la misma manera generando la competencia desleal en igual de oportunidades.
A4	Incremento de precios en la materia prima, materiales,	La variación en aumento de los precios de la materia prima que utiliza la empresa,

	insumos.	afecta al margen de utilidad de la misma.
A5	Elasticidad del mercado en referencia a la oferta y la demanda.	Cuando los precios en el mercado suben la demanda tiende a bajar es por eso que las disminución en las operaciones bajan he ahí afecta a los nuestros bienes y servicios lo que reduce los ingresos y despido de personal.

4.11.4.6 Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo

Tabla 15: Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		O1, O2, O3, O5, A4	A1, A2, A3, A5, O4	
MEDIA				A2
BAJA				

4.11.4.7 Matriz de Perfil Estratégico Externo

Tabla 16: Matriz de Perfil Estratégico Externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Desarrollo de nuevos productos y servicios.					
O2	Capacitación internacional.					
O3	Mejorar la imagen y filosofía institucional de acuerdo a la nueva matriz productiva.					
O4	Convenios con instituciones de educación superior.					
O5	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional.					
A1	Precio internacional del petróleo.					
A2	Cambios en las políticas económicas, sociales y culturales.					
A3	Competencia desleal.					
A4	Incremento de precios en la materia prima, materiales, insumos.					
A5	Elasticidad del mercado en referencia a la oferta y la demanda.					
TOTAL		3	2	1	1	3
PORCENTAJE		0,30	0,20	0,10	0,20	0,30

4.11.4.8 Matriz de Medios Externo

Tabla 17: Matriz de Medios Externo

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Desarrollo de nuevos productos y servicios.	0,10	5	0.50
2	Capacitación internacional.	0,10	5	0.50
3	Mejorar la imagen y filosofía institucional de acuerdo a la nueva matriz productiva.	0,10	3	0,30
4	Convenios con instituciones de educación superior.	0,10	4	0,40
5	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
6	Precio internacional del petróleo.	0,10	1	0.10
7	Cambios en las políticas económicas, sociales y culturales.	0,10	1	0.10
8	Competencia desleal.	0,10	2	0,20
9	Incremento de precios en la materia prima, materiales, insumos.	0,10	2	0,20
10	Elasticidad del mercado en referencia a la oferta y la demanda.	0,10	1	0,10
	TOTAL	0,40	29	2.9

Elaborado por: Joconda Vivas

ANÁLISIS:

El análisis de resultados evidencia datos y hechos que pueden brindar oportunidades de incrementar la producción la competitividad en el mercado mediante la definición de la filosofía institucional e imagen corporativa que permita un posicionamiento en el mercado internacional a través de ofrecimientos de nuevos productos con valor agregado en el mercado que genere rentabilidad a la empresa mediante nuevas oportunidades de capacitación internacional para contribuir con la actualización técnica, tecnológica de acuerdo a las normas internacionales de la globalización.

4.11.4.9 Análisis Situacional y del Entorno de la Organización

La empresa 3R Equipments & Services, es una empresa dedicada a la elaboración y alquiler de campers, tanques atmosféricos.

3R tiene como política, enfocarse en la satisfacción de sus clientes, seguridad y salud ocupacional y la prevención de la contaminación en el desarrollo de sus actividades.

La mejora continua de los procesos, la conciencia para reducir riesgos de seguridad y salud en el trabajo y de reducir impactos ambientales, se realiza a través de un adecuado uso de recursos, prevención, toma de conciencia del personal, cumplimiento de objetivos y metas.

3R cuenta con stock suficiente de partes y piezas en sus bodegas, de tal forma que el mantenimiento y reparación de los equipos se realiza de manera ágil y oportuna, el beneficio que 3R facilita a sus clientes con la elaboración y alquiler de los equipos es contar con las facilidades de instalaciones de alojamiento, oficinas, alimentación, bodegaje en el corto tiempo en lugares inhóspitos.

Por lo tanto la empresa "3R Equipments & Services" tiene como propósito el estructurar un diseño de un modelo de gestión basado en los procesos el cual nos permita elevar la capacidad del servicio empresarial y la organización de sus procesos.

La gestión basado en los procesos, el análisis y su definición, permite identificar los objetivos los cuales contribuirán directamente con la empresa, y de los cuales se verán identificados en la implementación de esta propuesta, por consiguiente los beneficios de estructurar una gestión organizacional por procesos los cuales son muchos, es decir, tiene un alto grado de ventajas tangibles en los costos como también intangibles en el desarrollo de una cultura organizacional que permita la mejora continua y lo más importante que sea perdurable este estilo de gestión.

Es por ello que también es importante que una organización conozca las operaciones de los procesos que agregan valor requieren el liderazgo, a través de una dirección coherente del rumbo de la institución organizando su entorno interno, y es precisamente eso es lo que la empresa "3R Equipments & Services" debe identificar en esta etapa de inicio de la gestión para un sistema de gestión organizacional basado en los procesos.

Desde hace varios años atrás la empresa "3R Equipments & Services" ha prestado diversos servicios al mercado como es el alquiler de tanques, locales comerciales, equipos de generación eléctrica, porta campers, alquiler de vivienda y equipos en general, aportando a las empresas privadas dentro y fuera de nuestra provincia, las exigencias de las empresas en la actualidad son muy fuertes debido a la gran competencia, de tal forma que esto conlleva a las empresas a cambiar su filosofía administrativa, logrando que sus niveles jerárquicos comiencen a alinear y dirigir sus procesos bajo una gestión basada en los procesos, tomando en cuenta que el input debe enfocarse a la calidad y satisfacción del servicio que la empresa 3R ofrece.

Y ante todo lo expuesto y para el desarrollo de la gestión basada en los procesos, agregadores de valor se pueden evidenciar en las operaciones diarias que realizan que son dirigidas con liderazgo por la administración y el talento humano permitirán el alcance a efecto de organizar los procesos de toda la organización de la empresa.

Con lo antes expuesto la empresa "3R Equipments & Services" elabora diversos equipos como son los porta campers y tanques atmosféricos que son los que más les generan ganancias los cuales, para su fabricación se requiere de un proceso en el cual existen, entradas y salidas para así generar un servicio satisfactorio hacia sus clientes, de esta manera reconocer que la calidad es relevante para la fabricación de estos equipos.

Se constituye muy necesario en visualizar resultados en una organización que requiere un enfoque futuro de la gestión basada en los procesos, este cambio proviene desde una causa para llegar al efecto deseado.

Los procesos sin calidad pueden atravesar momentos difíciles, esto no debe ocurrir por que traerá consecuencias muy duras para la empresa ya que esto provocara perdidas y sobre todo perderían credibilidad de sus clientes.

La calidad en las organizaciones no es simplemente impertinencia de los procesos sino también de una verdadera política de calidad en la gestión que solo se la puede vivir y evidenciar en una organización cuando los niveles de alta responsabilidad y dirección lo determinan en las organizaciones como un estilo organizacional que se lo aplica a todo nivel.

La calidad a nivel mundial se ha globalizado a través de la Norma ISO, enfoque que organizaciones orientadas a productos lo han implementado, con mucha más razón al momento de la fabricación de los equipos el cual no solo sea implementado por la empresa 3R sino en toda organización o empresa.

El desarrollo de una cultura de gestión organizacional basada en los procesos llevan a las organizaciones a consolidar indicadores de cada uno de sus procesos para gestionarlos a través de su medición y poder mejorar los costos, tiempos y movimientos por lo que muchas empresas privadas del Ecuador ya tienen el Cuadro de Mando Integral que dirige, organiza sus operaciones de generación de productos y servicios para el cliente respectivamente, por lo que es importante conocer cuál es el propósito de su implementación en una organización.

Con todo lo anterior señalado como fundamentos teóricos que orientaran el propósito de esta investigación de lograr el diseño de un modelo de gestión basado en los procesos para la empresa "3R Equipments & Services", es por ello muy importante considerar que se aterrizara a la realidad a través de un resumen de los indicadores claves los mismos que se exigirá una medición semanal y mensual, para que de esta manera se

pueda verificar los resultados esperados como también un indicio de mejora continua en los procesos.

4.11.4.10 Diagnóstico situacional externo

Anteriormente se describieron los factores del entorno de la empresa "3R Equipments & Services", mismo que también es afectado por muchos factores del entorno externo, siendo aquellos que no se pueden modificar pero si puede la organización adaptarse a entorno que se presente, depende mucho de su cultura y estilo organizacional fundamentada en la actitud y aptitud de quienes laboran o trabajan en esta área.

4.11.4.11 Macro entorno

El análisis del macro entorno debe ser muy profundo porque en este ámbito se desenvuelven las organizaciones y podremos protegernos de aquellas cuestiones que nos puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que nos permitan incrementar las ventas, para ello existen algunos factores que se describen a continuación para iniciar el diagnóstico externo:

El macro entorno que analizaremos es el de los factores: político, económico, socio cultural, tecnológico, medio ambiental, regulatorio, etc., que afecten al sector industrial empresarial en que nos hallemos. En general, las variables del macro entorno son poco o nada controlables para los directivos de la empresa, por lo que pretenden un dato para nuestro análisis y una variable que pueda tener impacto positivo o negativo sobre el sector.

Político: Es un factor medido en porcentaje de aceptación, mismo que actualmente explica el posicionamiento político por parte del Econ. Rafael Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador desde el año 2007, con una aceptación al final del año 2014 con un 60%, y lo que va del año hasta agosto del 2015 en un 52% frente a una oposición.

Riesgo país: Es un factor medido en puntos por J. P. Morgan, el Banco Central del Ecuador publica que el Ecuador al cierre del año 2014 obtuvo 883 puntos segundo más alto de América Latina luego de Venezuela que es el primero., y ya hasta el mes de agosto 1346 puntos.

Económico: Tienen en cuenta los niveles de renta la nuestra población objetivo, las variables que pueden incidir de forma directa en nuestros intercambios con los mercados por tal razón el % PIB, Producto Interno Bruto – PIB del Ecuador en el año 2014 alcanzó el 3,8%, y a lo que va del año hasta el mes de agosto el PIB se ha reducido en un 4,3%, mayormente por la baja del petróleo en la economía del Ecuador.

Social: Es un factor medido por el % del desempleo en Ecuador el que se ubicó en 3,84% en marzo 2015, 1,01 puntos menos que lo registrado en marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 28,05% de los empleados. Entre marzo 2014 y marzo 2015, la participación de empleados en esta rama de actividad aumentó 2,07 puntos porcentuales.

Los factores tecnológicos se fijan en cuanto a los nuevos productos y procesos productivos, la obsolescencia de los productos, los cambios en la comunicación derivados de las nuevas tecnologías, etc.

Los factores medioambientales son aquellos que definen el impacto natural que podamos tener en nuestros procesos productivos y comerciales, determinando en qué medida afectan a nuestra imagen como empresa y marca.

4.11.4.12 Diagnóstico situacional interno

La relevancia de lo externo afecta en el ámbito interno sin embargo la empresa 3R posee actualmente una orientación al cambio lo cual se encuentra definida a continuación.

4.11.4.13 Micro entorno

La empresa 3R cuenta con 31 años de servicios en la provincia de Orellana ofreciendo sus diferentes equipos y cuenta con suficiente de partes y piezas en sus bodegas, de tal forma que el mantenimiento y reparación de los equipos se realiza de manera ágil y oportuna, para que nuestros clientes sientan el respaldo de un verdadero equipo de trabajo motivado, pendiente por satisfacer sus expectativas.

Pero ahora requiere a incorporarse a una gestión basada en los procesos, lo cual implica conocer a profundidad su historia, su realidad presente y su visión futura, para ello es importante un diagnóstico interno por lo que el análisis del entorno es muy importante para un cambio que marque un hito trascendente en una organización.

4.11.5 Modelo de gestión por procesos

El diseño del “MODELO DE GESTION BASADO EN LOS PROCESOS” para la empresa “3R Equipments & Services”, se realiza por interés del dueño de la empresa y las mejoras de su administración, el cual es el Sr. José Ricardo Ramírez Riofrío Gerente de la misma; quien espera que con el diseño del modelo de gestión basado en los procesos se comience un cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas o secciones de la empresa, además de la estandarización y normalización de los procesos a fin de que se logre la optimización en la gestión de las actividades que presta la misma.

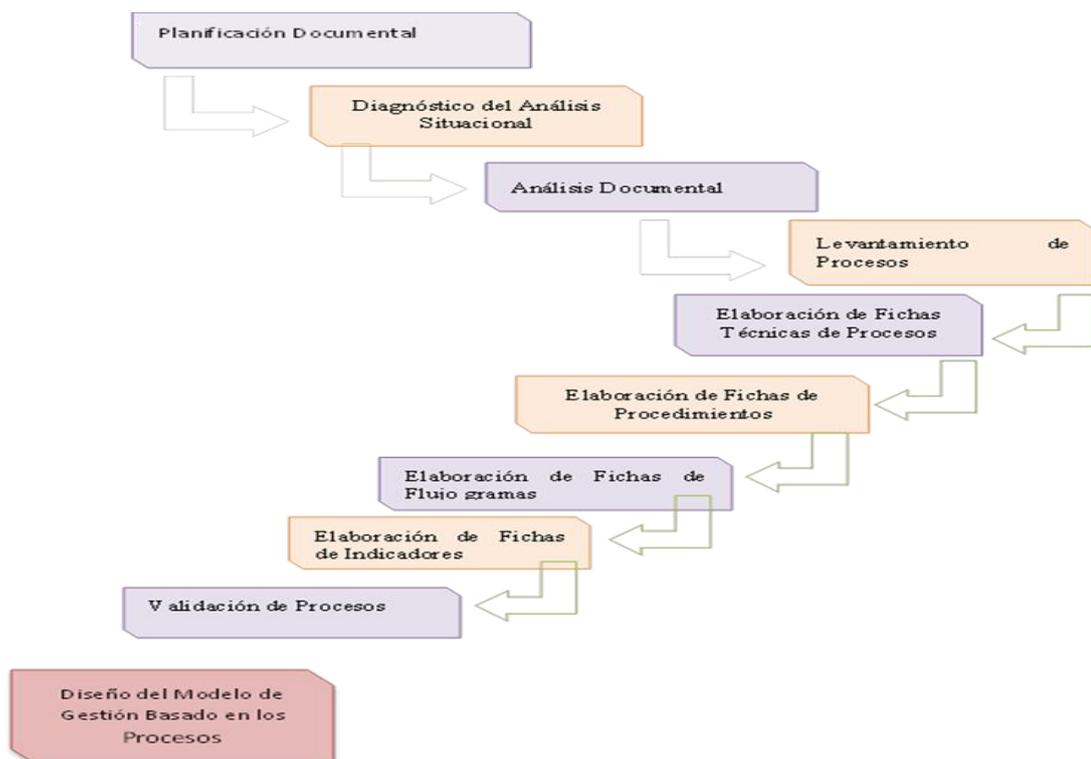
La investigación realizada permitió realizar el referente teórico adecuado, identificar las actividades, aplicar metodología para estructurar el modelo y de esta manera poder documentar los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer de la empresa.

Aportando para que la gestión administrativa se contienda por los principios de eficacia, eficiencia, productividad y calidad las cuales toda organización actual debe lograr, como también a contribuir el alcance de los objetivos planteados por la empresa, siendo parte del crecimiento y desarrollo de la misma.

4.11.6 Planificación documental

El inicio del Modelo de Gestión Basado en los Procesos para la empresa “3R Equipments & Services”, parte de la planificación, en donde se establece las actividades que se van a realizar en la empresa para conocer las acciones se hará y como se hará, con el fin de obtener información clara, relevante, competente, y precisa. Para ello se trabajó bajo un conjunto de pasos para lo que respecta al levantamiento de la información.

Gráfico 14: Pasos para el levantamiento de la información



Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.7 Diagnóstico del análisis situacional

Después de un diagnóstico situacional previamente realizado identificando el entorno de la empresa, "3R Equipments & Services" para su diagnóstico organizacional se utilizó la herramienta FODA, en esta sección se empleará una visión integral de la gestión de operaciones de los procesos.

Este diagnóstico de la empresa "3R Equipments & Services", nos permite iniciar un proceso de cambio en el cual va de la mano con la creatividad y otros elementos, logrando así identificar y levantar la información abriendo paso hacia otro factor fundamental que contribuirá en esta investigación que como resultante generará el diseño de un modelo de gestión basado en los procesos y posteriormente su implementación para esta empresa.

4.11.8 Análisis documental

En el análisis documental se procedió a la identificación, recolección, ordenamiento y análisis de los procesos y de la información que involucra de manera directa a la información para el desarrollo del modelo de gestión basado en los procesos.

4.11.9 Identificación, recolección, ordenamiento y análisis de los procesos

En la empresa "3R Equipments & Services", existen procesos que hasta la presente fecha se encuentran generando resultados en la gestión de la misma, en donde la identificación de los procesos permite conocer factores importantes.

Con ello es importante comprender, las tareas que realizan los responsables de las operaciones alineando, ordenando, complementando con mucha energía las actividades con los participantes de la empresa. Al entender la verdadera gestión de las operaciones que involucran la totalidad de las tareas, permitirá en este momento integrar información valiosa y a la vez visualizar cual es el objetivo de la gestión operativa de la empresa "3R Equipments & Services".

La identificación de los procesos integran varios factores que actualmente influyen en los resultados que la empresa brinda en el producto, y esta misma contribuye una base fundamental para realizar el levantamiento de los procesos como una brújula

orientadora que es el diseño de un modelos de gestión basado en los procesos. Siendo que “3R Equipments & Services” una pequeña empresa en auges de crecimiento, se determinaron y ordenaron en el siguiente puesto según el área o sección de la empresa. Para el presente caso de estudio, se han identificado los siguientes:

Tabla 18: Procesos de la empresa 3R

SECCIÓN	PROCESOS
A. Almacenaje de Materia Prima	Recibir materia prima
	Seleccionar materia prima
B. Fabricación	Fabricar los equipos,
	Preparación
	Armar los equipos
	Dar los acabados finales a los campers y tanques
C. Comercialización	Almacenar
	Alquilar
D. Gestión Administrativa	Remunerar al personal
	Comprar la materia prima para realizar los campers y tanques
	Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos
F. Gestión de Talento Humano	Verificar asistencia
	Supervisar los trabajos
	Capacitar al personal

Elaborado por: **Joconda Vivas**

4.11.10 Levantamiento de procesos

En el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades:

a) Autorización

Se envió la solicitud de autorización para la elaboración del Modelo de Gestión Basado en los Procesos y el levantamiento de procesos al Gerente de la empresa “3R Equipments & Services”.

b) levantamiento de procesos

Levantamiento de la información y los procesos se realizó vía consulta y entrevista con el gerente y personal de la empresa. En cada actividad se realizó específicamente en el área de administración y parte de producción. Toda observación e indicación dada se llevó en apuntes, en hojas narrativas, para luego ser distribuidas en las diferentes fichas técnicas elaboradas, después de su procesamiento de la información y su respectivo análisis.

4.11.11 Fichas técnicas de procesos

La ficha de procesos contiene la información del proceso, siendo está el resumen de los elementos que forman parte del proceso. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

Tabla 19: Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO	
Misión del Proceso	Establecer el objetivo del proceso.
Actividades que forman el proceso	Describir cada una de las actividades que se realizan dentro del proceso.
Responsables del Proceso	Indicar qué cargos son los responsables de cumplir las actividades del proceso tal y como quedan definidas en la ficha.
Elementos de Entrada	Las entradas han de quedar perfectamente definidos para poder determinar criterios de aceptación claros.
Elementos de Salida	Al igual que las entradas, las salidas han de quedar bien definidas.
Procesos Relacionados	Otros procesos del sistema con estrecha relación con este. Usualmente, son los que generan las entradas y los que reciben las salidas del proceso.
Recursos:	Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Se incluyen aquí los formatos de registros, instrucciones técnicas, equipos, etc.
Registros y Archivos Asociados	Toda aquella información que debe ser guardada, mantenida y revisada, bien

	para comprobar la eficacia del proceso o bien para evidenciar el cumplimiento de los requisitos del mismo.
Indicadores	Características a medir para verificar que el proceso se desarrolla de forma eficaz. Se recomienda determinar al menos algún indicador de eficacia de cada proceso siempre que sea posible.
Documentos Aplicables	Documentos del sistema de gestión de calidad que afecten al proceso y puedan ser útiles para el desarrollo del mismo.

Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.12 Fichas técnicas de indicadores

La ficha de indicadores contiene la información del indicador, siendo esta el resumen de los elementos que forman parte de un indicador. Mediante las mismas se observará la información realizada para evaluar y controlar la gestión de los procesos de esta investigación.

Tabla 20: **Ficha del indicador**

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	Referencia o siglas que se le da a un indicador para su identificación
INDICADOR	Nombre del indicador
DESCRIPCIÓN	Breve resumen del concepto del indicador
OBJETIVO	Fin de ejecutar el indicador
PROCESO AL QUE MIDE	Nombre del proceso al cual se le va a realizar el cálculo
VARIABLE	Tipo de Indicador, Cualitativo y Cuantitativo
FORMULA DE CÁLCULO	Algoritmo para el cálculo del indicador
PERIODICIDAD	Tiempo periódico en que se realiza el cálculo del indicador

RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Persona encargada de realizar el cálculo y evaluación
FUENTE DE INFORMACIÓN	Lugar donde se puede encontrar la información
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Alto, medio o bajo

Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.13 Procedimientos

La ficha de procedimientos contiene la información de las actividades de un a los procesos que se realizan en la empresa, siendo está un listado de todas las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

Tabla 21: **Ficha de procedimientos**

PROCESAMIENTO	
PROCESO	ÁREA
Nombre del proceso al que corresponde este procedimiento	Lugar de Ejecución del proceso
N°	ACTIVIDADES
00	Tareas o secuencias de tareas que se realizan en un periodo o tiempo determinado.

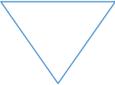
Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.14 Diagramas de flujo

Como bien se lo conoce, los Diagramas de flujos o flujo gramas, no es más que la representación gráfica de la secuencia de los pasos o procedimientos que se realizan en un proceso, mostrando claramente las actividades o en muchos de los casos las áreas en donde podría haber ciertas falencias, que se podrán mejorar.

En la tabla 17 se podrán observar los gráficos o símbolos a utilizar en la elaboración de flujo diagramación.

Tabla 22: Simbología del flujo diagramación

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	PARA QUE SE UTILIZA
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Inspección y operación	Este caso indica que el fin principal es efectuar una operación durante la cual puede efectuarse alguna inspección.
	Conector interno	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Transporte	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar otro.

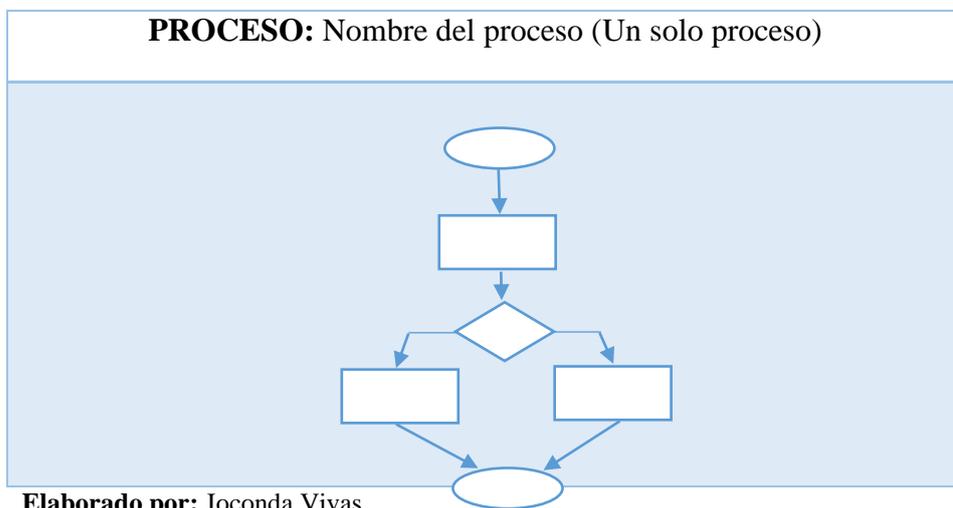
Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.15 Fichas de diagramación

La ficha de diagramación contiene la flujo diagramación de las actividades de los procesos que se realizan en la empresa, siendo está el listado de las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso pero en símbolos o gráficos apreciables y entendibles para las demás personas. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

A continuación se presentará las fichas técnicas de los procedimientos que intervendrán en el cambio de gestión organizacional:

Gráfico 15:Ficha de flujo diagramación



4.11.16 Validación de procesos

Para la validación de procesos de la empresa “3R Equipments & Services”, se dio a conocer al gerente sobre la presentación de los procesos y la información de cada uno de los procesos levantados. Cabe recalcar que el señor Gerente, como dueño y representante de la empresa como la cabeza Principal dio fe y validó la presentación del Diseño de Modelo de Gestión Basado en los Procesos y presentación del Manual de procesos.

4.11.17 Diseño de modelo de gestión basado en los procesos

Para la realización del modelo de gestión basado en los procesos, tenemos que tener en cuenta que el diseño del mismo se inicia con un cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas de la empresa. Entiéndase que el modelo de gestión basado en los procesos no son documentos documentados, es una nueva cultura, es una forma diferente de comportarse la organización, trabajar por objetivos, trabajar por iniciativa y cumplimientos de objetivos, cumplir con los procesos, hacer un cambio cultural, sin embargo hay dos elementos que hay que tomar en cuenta:

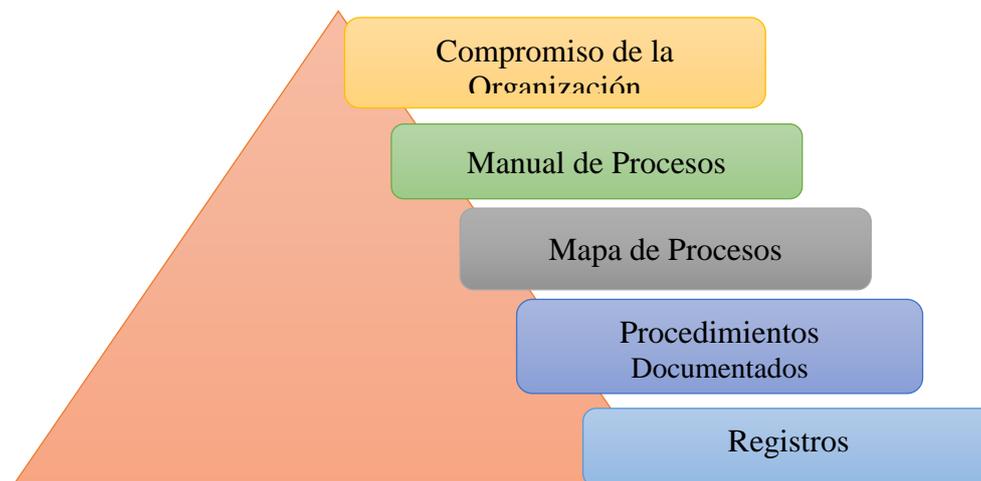
- 1.- El cambio cultural en sí, y
- 2.- Documentación

El cambio cultural se inicia con la documentación y se sigue así continuamente durante todos los días.

4.11.18 Estructura para el diseño de modelo de gestión basado en los procesos para la empresa “3R Equipments & Services”.

Un Modelo de Gestión Basado en los Procesos, tiene una pirámide documental o estructura documental, y de ella partimos con diseño del mismo.

Gráfico 16: Estructura para el diseño de modelo de gestión basado en los procesos.



Fuente: Investigación de campo

4.11.19 Compromiso de la organización

Dígase que la Gestión por Procesos se requiere compromiso para su implementación y aplicación con éxito, este documento acoge el compromiso dirigido primeramente al gerente como también de aquellos y que forman parte de la empresa, a fin de que en su

implementación la gestión por procesos cumpla los objetivos y mejora continua de los procesos mismos, como también aumentar de manera permanente la satisfacción de los clientes. Dicho compromiso será documentado a través de un documento llamado ACTA DE COMPROMISO. (Ver Anexo 01)

4.11.20 Manual de procesos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la ejecución de los procesos en la empresa 3R, incluyendo además información relevante y descriptiva de los procedimientos, el proceso que interviene, etc.

4.11.21 Mapa de procesos

Es un gráfico y diagrama que muestra los procesos de la empresa 3R; el mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a posesionar a cada proceso identificado.

En la elaboración del Mapa de Procesos para la empresa 3R, se realizó los siguientes pasos:

4.11.22 Identificación de procesos

La identificación de procesos, se realizó mediante el levantamiento de procesos, en los cuales se enlistó, cada uno de los procesos.

Proceso Gobernante, son aquellos que se orientan a la gestión de la empresa 3R.

- ✓ Gerencia

Proceso Clave, son los responsables de generar el producto y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser de la empresa 3R.

- ✓ Recibir Materia prima
- ✓ Seleccionar Materia Prima
- ✓ Fabricar los equipos

Proceso de Apoyo, son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico a la empresa 3R, demandados por los Procesos Gobernantes, Procesos Clave y para sí mismo.

- ✓ Comprar Insumos, Materiales, Herramientas y Equipos
- ✓ Contratar Personal
- ✓ Verificar Asistencia
- ✓ Supervisar Tareas
- ✓ Capacitar Personal
- ✓ Almacenar Equipos
- ✓ Vender de los equipos

Identificación de los Clientes

Clientes Internos

- ✓ Trabajadores
- ✓ Empleados

Clientes Externos

- ✓ Servicio de Rentas Internas SRI
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- ✓ Ministerio de Trabajo
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes

4.11.23 Elaboración de Mapa de Procesos

En el mapa de procesos se observan los procesos de la empresa 3R; cabe recalcar que la presente estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada y mejorada sea cual sea el caso de acuerdo al desarrollo posterior de la organización, es decir, que la misma al ir creciendo puede ir implementando nuevos procesos. El modelo presentado a continuación presentara la situación ideal de la empresa 3R.

Gráfico 17: Mapa de Procesos



Elaborado por: Joconda Vivas

4.11.24 Procedimientos Documentados

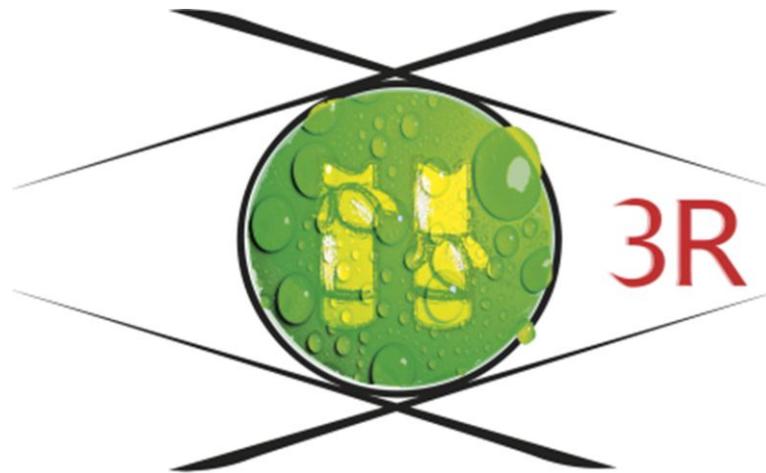
Son todos los documentos de cada proceso identificado, con el objetivo de estandarizar una metodología documental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa.

4.11.25 Registros

Son los tipos de documentos elaborados en el levantamiento de la información como evidencias y soporte en las actividades que se realizan tanto legal, teórico, técnico y práctico de la investigación realizada a la empresa 3R.

Ejemplo de un Procedimiento Documentado:

MODELO DE PROCESOS



EMPRESA 3R
"EQUIPMENTS &
SERVICES"

Fecha de Elaboración:	marzo de 2016
Fecha de Revisión:	
Fecha de Aprobación:	
Elaborado por:	Joconda Zoraida Vivas Chillo
Revisado por:	
Aprobado por:	

AUTORIDADES

GERENTE – PROPIETARIO

Sr. José Ricardo Ramírez Riofrío

ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y FINANZAS

Ing. Marco Amaguaña

GENERALIDADES

El manual de procesos, constituye un medio valioso, mediante el cual se servirá en mostrar el registro de los procesos y procedimientos de la empresa "3R EQUIPMENTS & SERVICES" y su funcionamiento.

Se establece como un instrumento de sostén al proceso o cambio de cultura de la cultura organizacional, y su elaboración del presente manual tiene como fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta la empresa "3R Equipments & Services", que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal al área sobre la ejecución de sus actividades encomendadas, constituyéndose así en una guía de la forma en que se opera e interviene en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente, o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, funcional o de procedimientos de la empresa 3R, después de su revisión y aprobación del presente.

ALCANCE

El siguiente Manual de Procesos tiene un alcance total de todos los procesos y las actividades que se realizan en la empresa

OBJETIVOS

- ✓ Contar con un manual que permita identificar, definir y establecer los procesos para la gestión de los servicios de la 3R EQUIPMENTS SERVICES.
- ✓ Proporcionar el sustento técnico necesario para asegurar la gestión por procesos en la empresa 3R EQUIPMENTS SERVICES.
- ✓ Identificar la cadena de valor, clientes internos y externos y los componentes de los procesos.
- ✓ Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna realización de actividades y prestación de servicios por parte del personal.
- ✓ Estandarizar los procedimientos que existen en la empresa a fin de que se normalicen y sirva de guía de consulta para los clientes internos y externos

4.12.1 Carta de compromiso

Orellana, 12 de febrero de 2016

Señor
José Ricardo Ramirez Riofrío
GERENTE DE LA EMPRESA "3R EQUIPMENTS & SERVICES"

De mi consideración:

Con un cordial y atento saludo me dirijo a usted deseándole el mejor de los éxitos en las actividades de las cuales usted desempeña y de la cual es responsable en beneficio de la empresa.

Un cambio de gestión como el que va a realizar la empresa tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas, esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que se demuestra el compromiso que tiene la empresa por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la empresa para incluirlo en la documentación, el texto es el siguiente.

Compromiso de la Empresa "3R Equipments & Services"

La empresa "3R Equipments & Services" y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestros equipos fabricados.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.


Joconda Zoraida Vivas Chillo

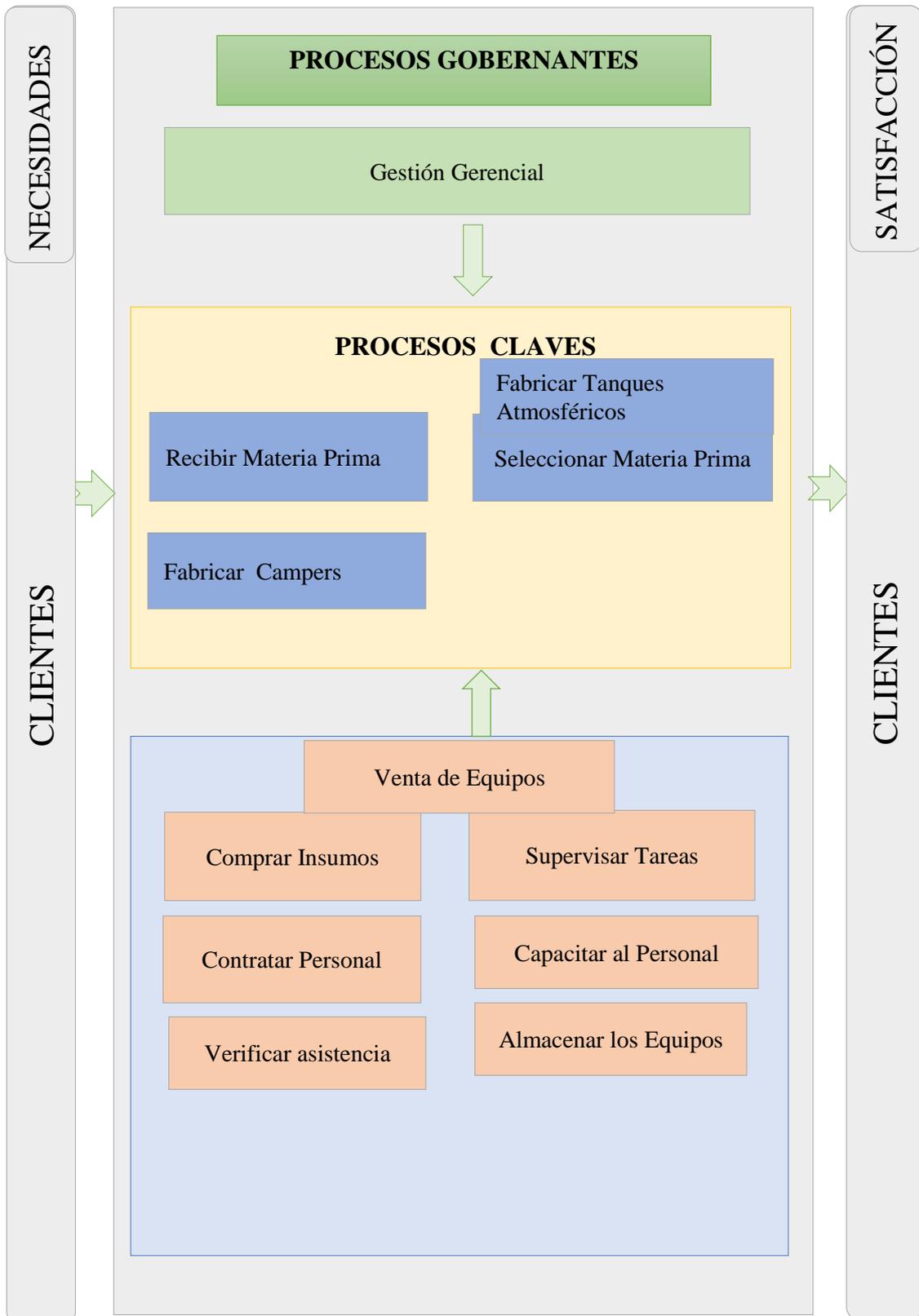


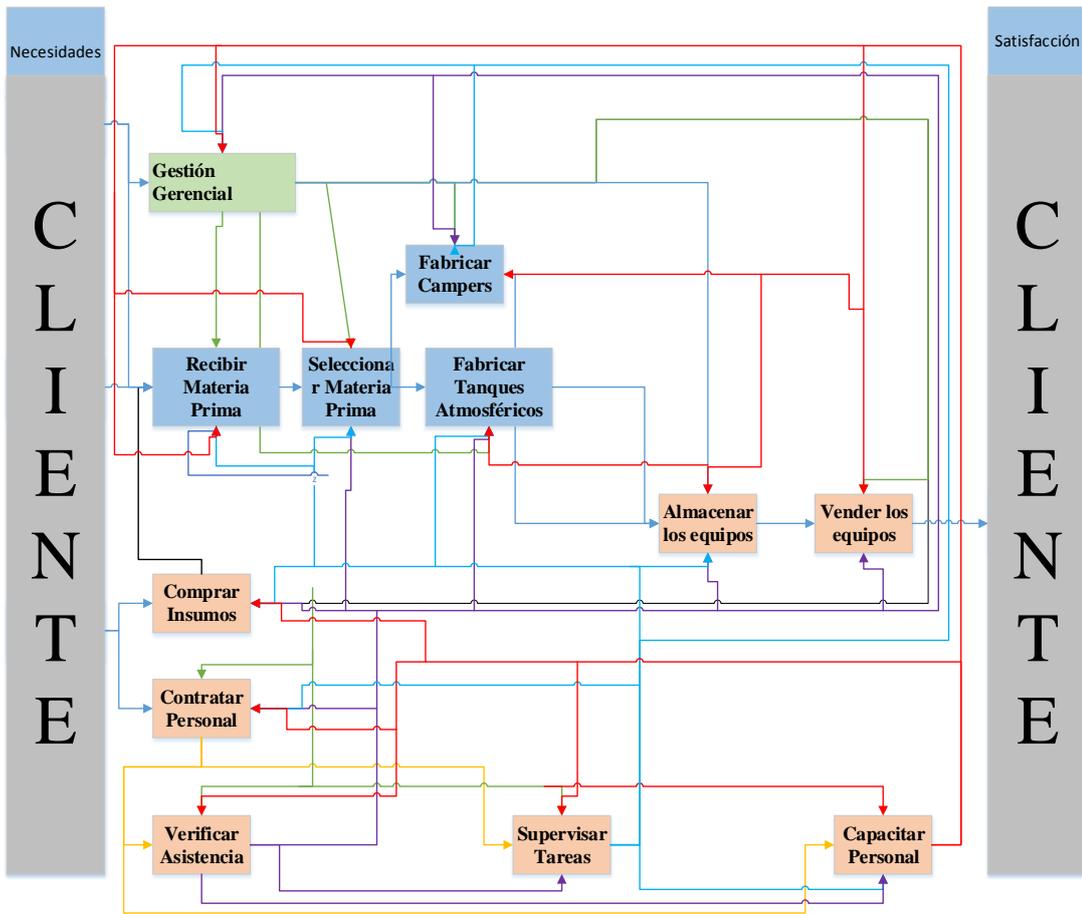
4.12.2 Mapa de proceso

El mapa de procesos representa gráficamente la estructura de los procesos de la empresa los cuales deben ser gestionados de manera sistemática para mejorar la satisfacción de los clientes y garantizar la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

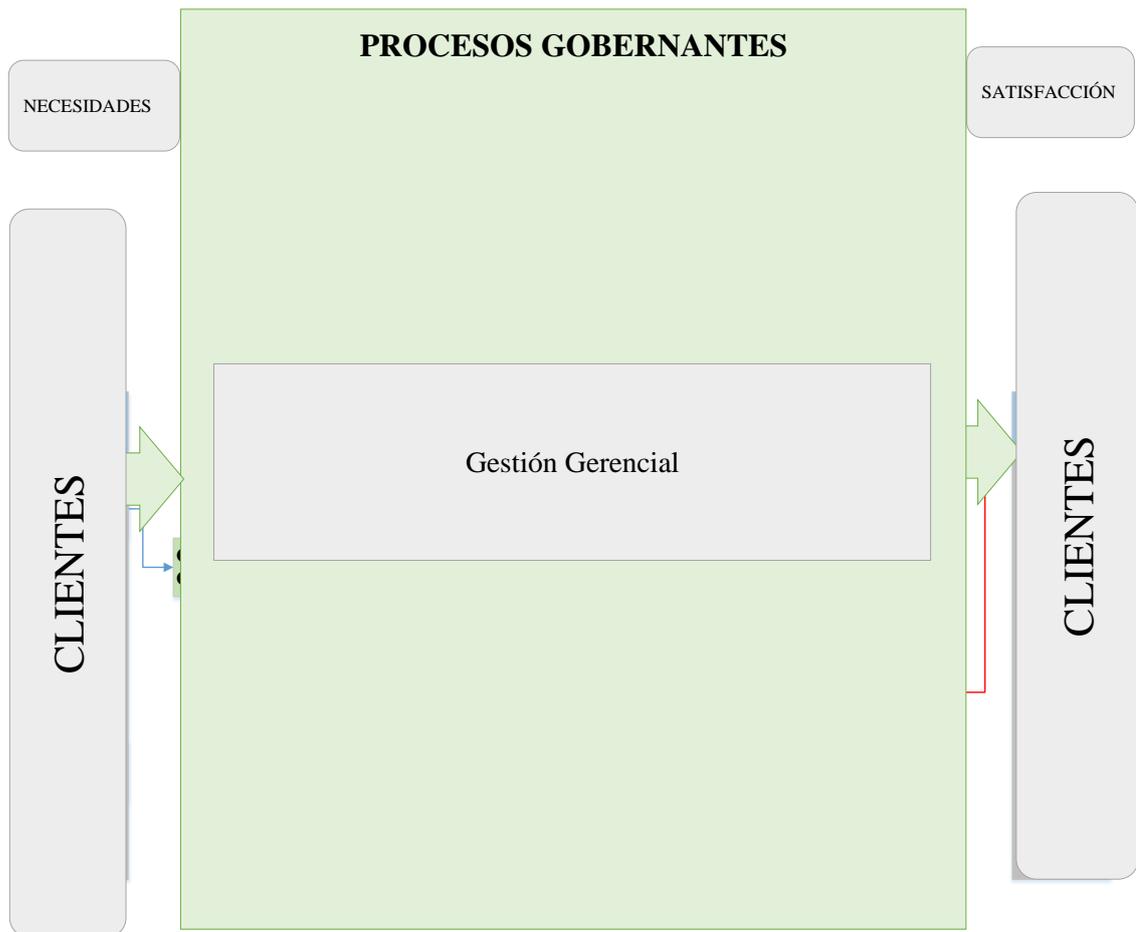
Los procesos identificados se los clasifica dependiendo de su objetivo y del papel que desempeñan en la organización, así, los procesos están clasificados de la siguiente manera:

MAPA DE PROCESOS 1





4.12.3 Procesos gobernantes



4.12.4 Proceso gobernante de la gestión gerencial

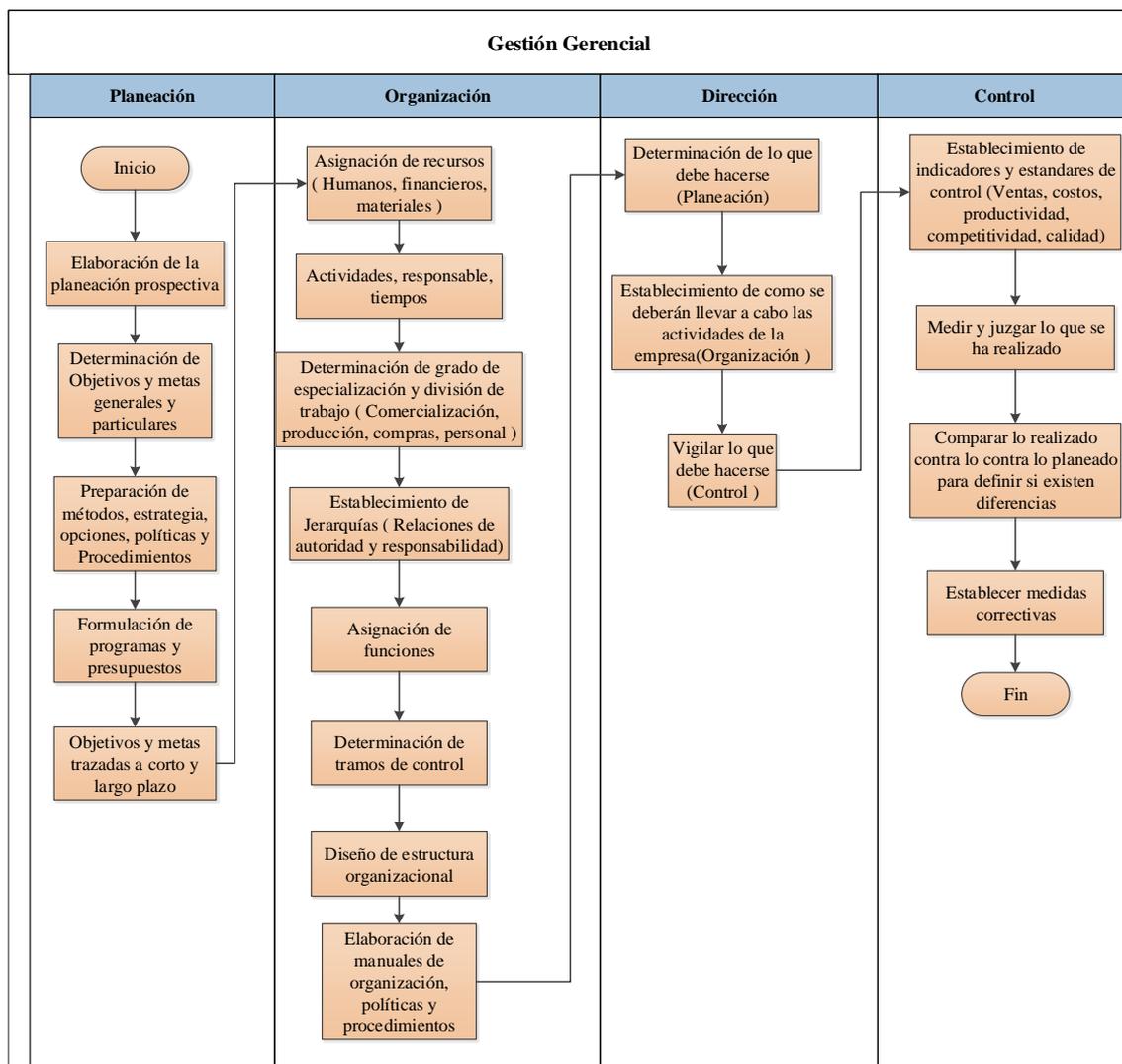
Tabla 24: Ficha de Procedimiento de la Gestión Gerencial

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Gestión Gerencial
ÁREA	Administración
OBJETIVO	Establecer políticas, objetivos y metas. Administrar los recursos de la empresa para que los procesos de la entidad sean eficientes.
RESPONSABLE	Gerente General
ALCANCE	Todo el personal de la entidad
ENTRADAS	Políticas, Responsabilidades
SALIDAS	Cumplimiento de políticas y responsabilidades
RECURSOS	Humano: Talento Humano de la empresa Económico: Presupuesto Gastos administrativos Tecnológico: Computadoras, impresoras, internet

Tabla 23: Ficha de Proceso de la Gestión Gerencial

PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Gestión Gerencial	ÁREA: Administración
N°	ACTIVIDADES
<p>Planeación: La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva.</p>	
01	Elaboración de la planeación prospectiva
02	Determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área
03	Preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos
04	Formulación de programas y presupuestos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.
<p>Organización: La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa.</p>	
05	Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales)
06	Establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad)
07	Determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal)
08	Asignación de funciones diseño de la estructura organizacional
09	Elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros
<p>Dirección: La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.</p>	
10	Determinación de lo que debe hacerse (planeación)
11	Establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización)
12	Vigilar lo que debe hacerse (control).
<p>Control: El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.</p>	
13	Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos,

	productividad, competitividad, calidad)
14	Medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción)
15	Comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas)
16	Establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado)

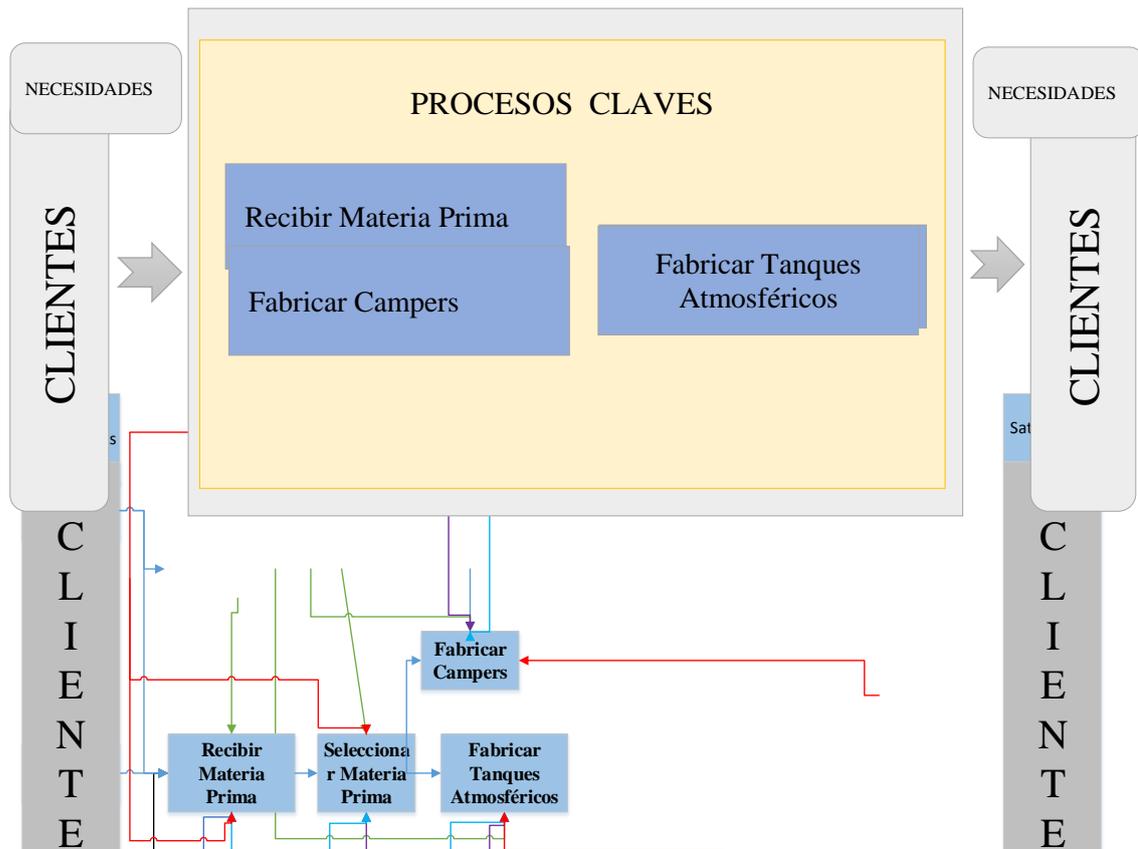


Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 25: Ficha del Indicador

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-GG
INDICADOR	Nº Gestiones
DESCRIPCIÓN	Mide la actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos
OBJETIVO	Determinar la eficiencia de las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos.
PROCESO AL QUE MIDE	Gestión gerencial
VARIABLE	Efectividad - Cualitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# actividades realizadas / Total actividades planificadas
PERIODICIDAD	Cada 30 días
RESPONSABLE DEL CALCULO	Asistente administrativo
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Administración
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Alto

4.12.5 Procesos claves



4.12.6 Proceso clave de recibir materia prima

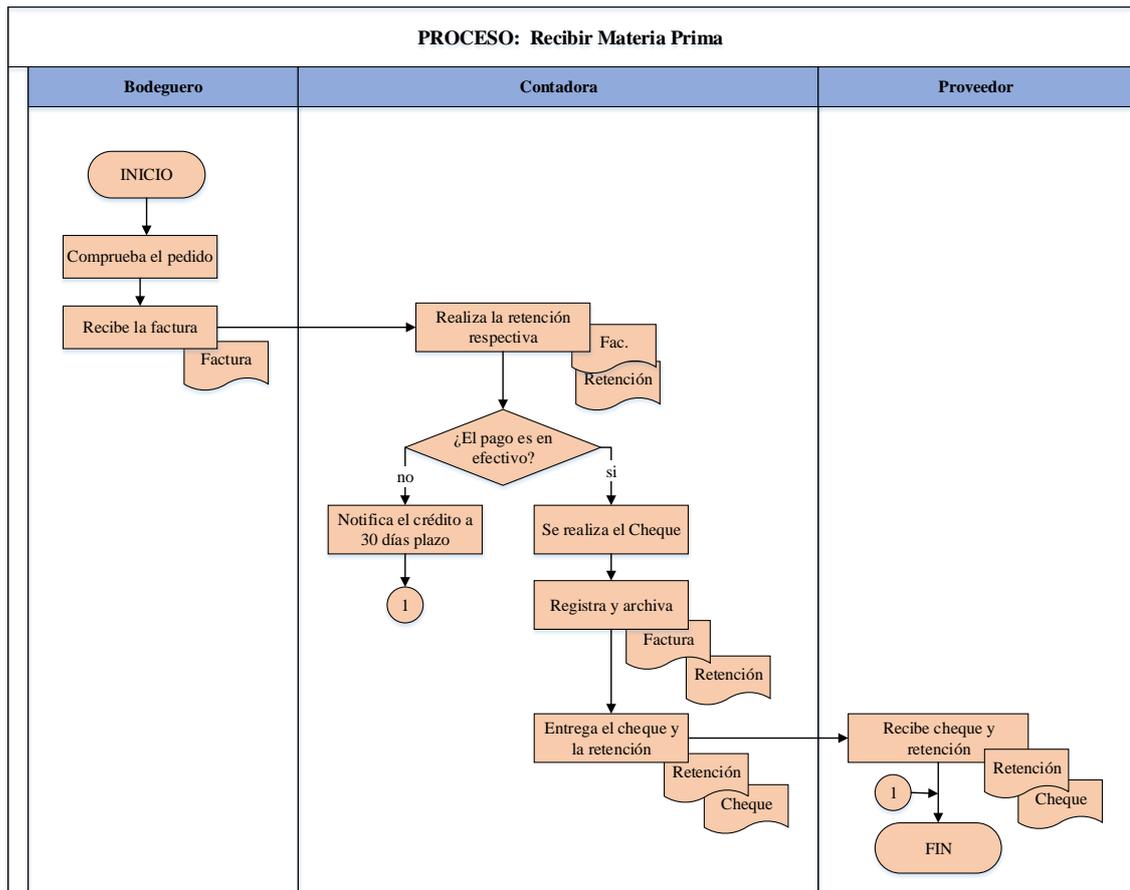
Tabla 26: Ficha de Proceso de Recibir Materia Prima

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Recibir materia prima
ÁREA	Almacenaje materia prima
OBJETIVO	Recibir la materia prima para la producción
RESPONSABLE	Bodeguero – Contadora
ALCANCE	Desde el contacto de proveedores hasta el almacenamiento de la materia prima
ENTRADAS	Materia prima
SALIDAS	Materia prima

RECURSOS	Humano: Asistente administrativo
INSUMOS	Esfero, retención.
DURACIÓN	30 minutos en recepción

Tabla 27: Ficha de Procedimiento de Recibir Materia Prima

PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Recibir Materia Prima	
ÁREA: Almacenaje de Materia Prima	
N°	ACTIVIDADES
01	Comprobación del pedido de acuerdo a lo solicitado.
02	Se recibe la factura y se elabora la retención.
03	Si la cancelación es en efectivo, se paga por medio de un cheque
04	Si la cancelación es a crédito, se notifica el plazo a 30 días para su cancelación
05	Se archiva la factura



Elaborado por: Joconda Vivas

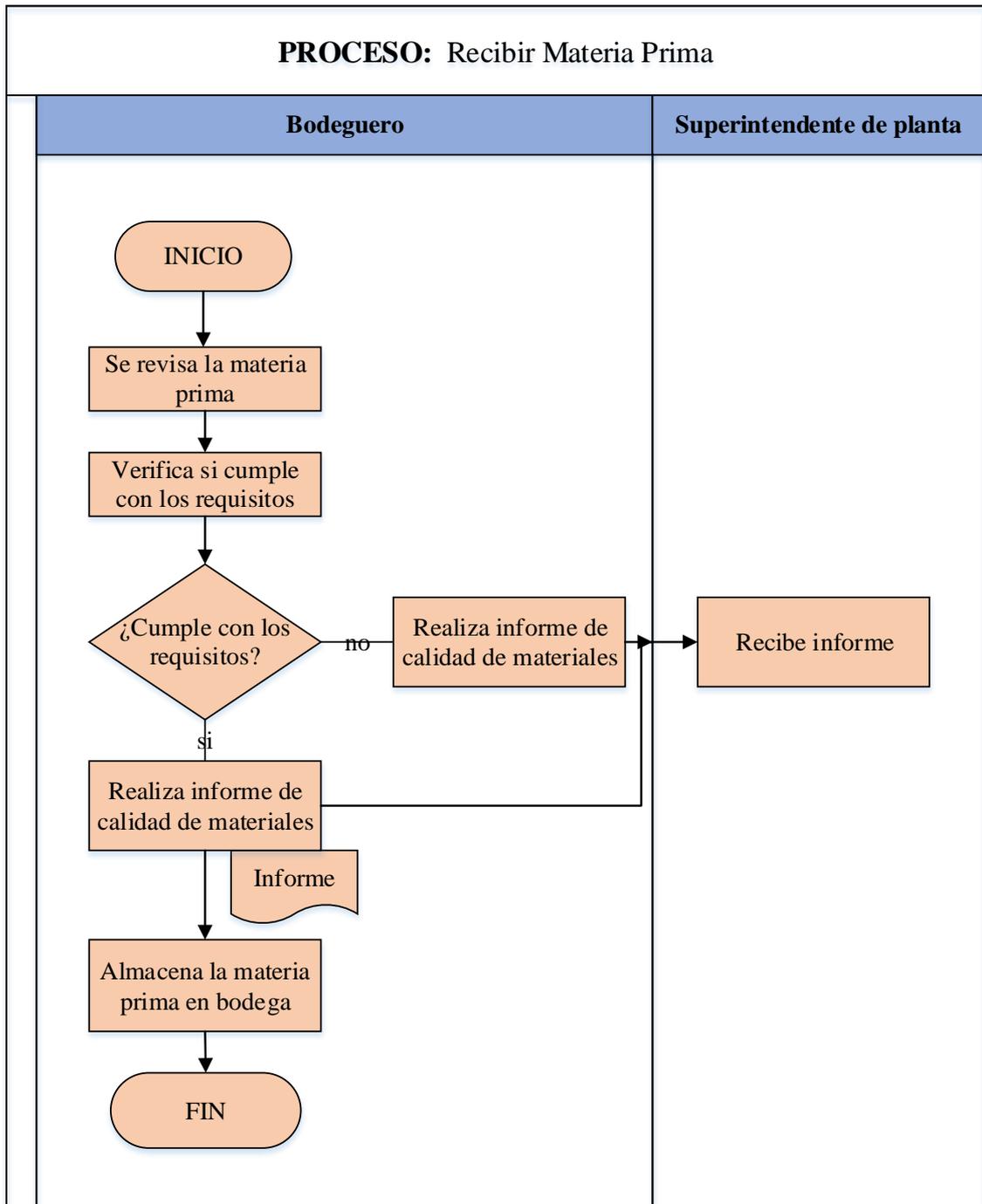
4.12.7 Seleccionar materia prima

Tabla 29: Seleccionar Materia Prima

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Seleccionar materia prima
ÁREA	Almacenaje materia prima
OBJETIVO	Preparar a la materia prima antes de su procesamiento y elaboración de un producto
RESPONSABLE	Bodeguero - Gerente – Asistente administrativo
ALCANCE	Desde que está en bodega hasta que está en producción para su procesamiento
ENTRADAS	Materia prima (Plancha de acero, ángulos, barra metálica, escalera, electrodos, válvulas)
SALIDAS	Materia Prima
RECURSOS	Humano: Operario Tecnológico: Sistema de soldadura eléctrica, dobladora Material: Plancha de acero, ángulos, barra metálica, escalera, electrodos, válvulas
INSUMOS	Ninguno
DURACIÓN	30 minutos desde bodega hasta producción.

Tabla 30: Ficha de Procedimientos de Seleccionar Materia Prima

FICHA DE PROCEDIMIENTOS.	
PROCESO: Seleccionar Materia Prima	
ÁREA: Almacenaje de Materia Prima	
N°	ACTIVIDADES.
01	Se revisa la materia prima
02	Verifica si cumple con los requisitos
03	Realiza informe de calidad de materiales.
04	Almacena la materia prima en bodega.



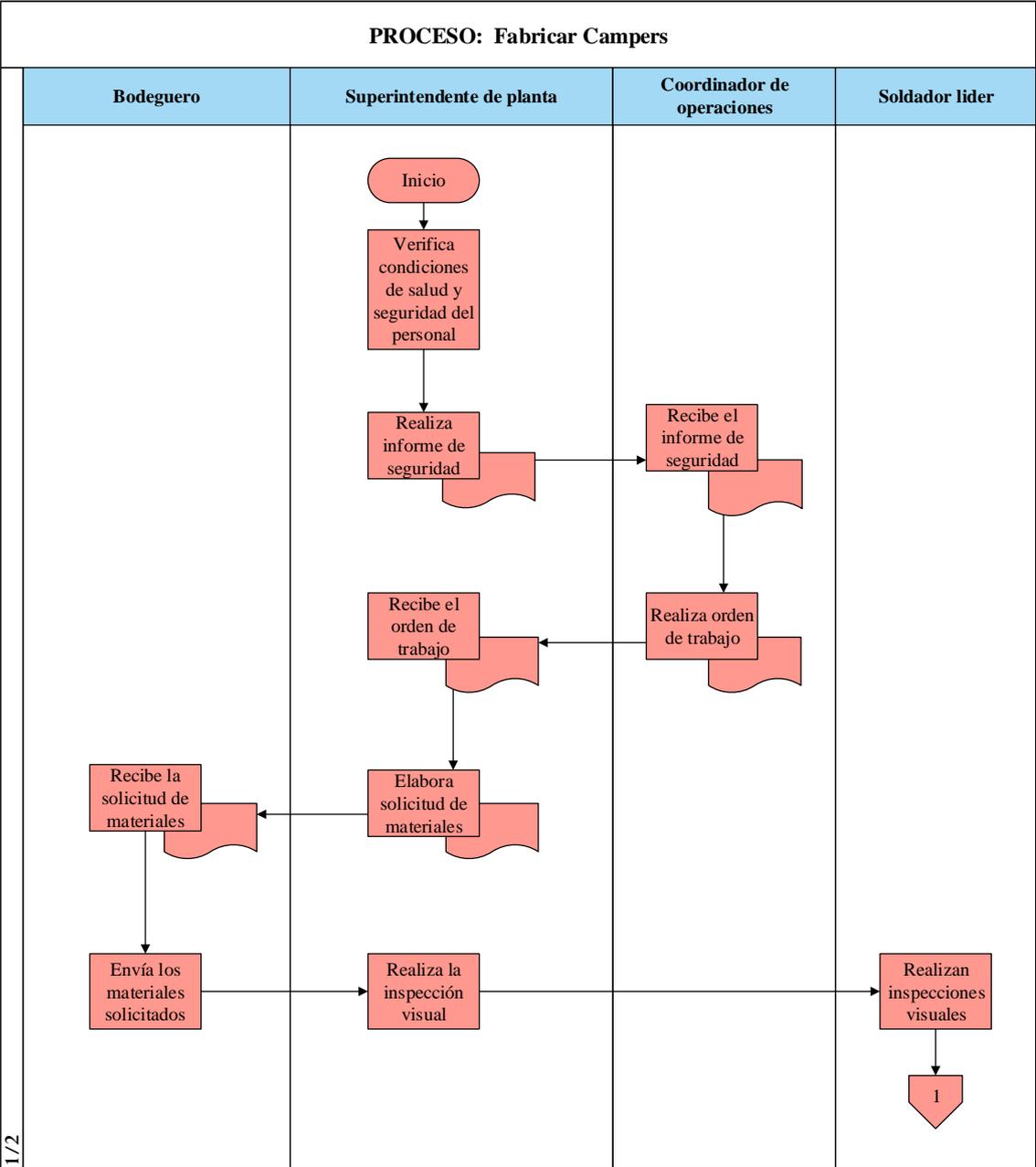
Elaborado por: Joconda Vivas

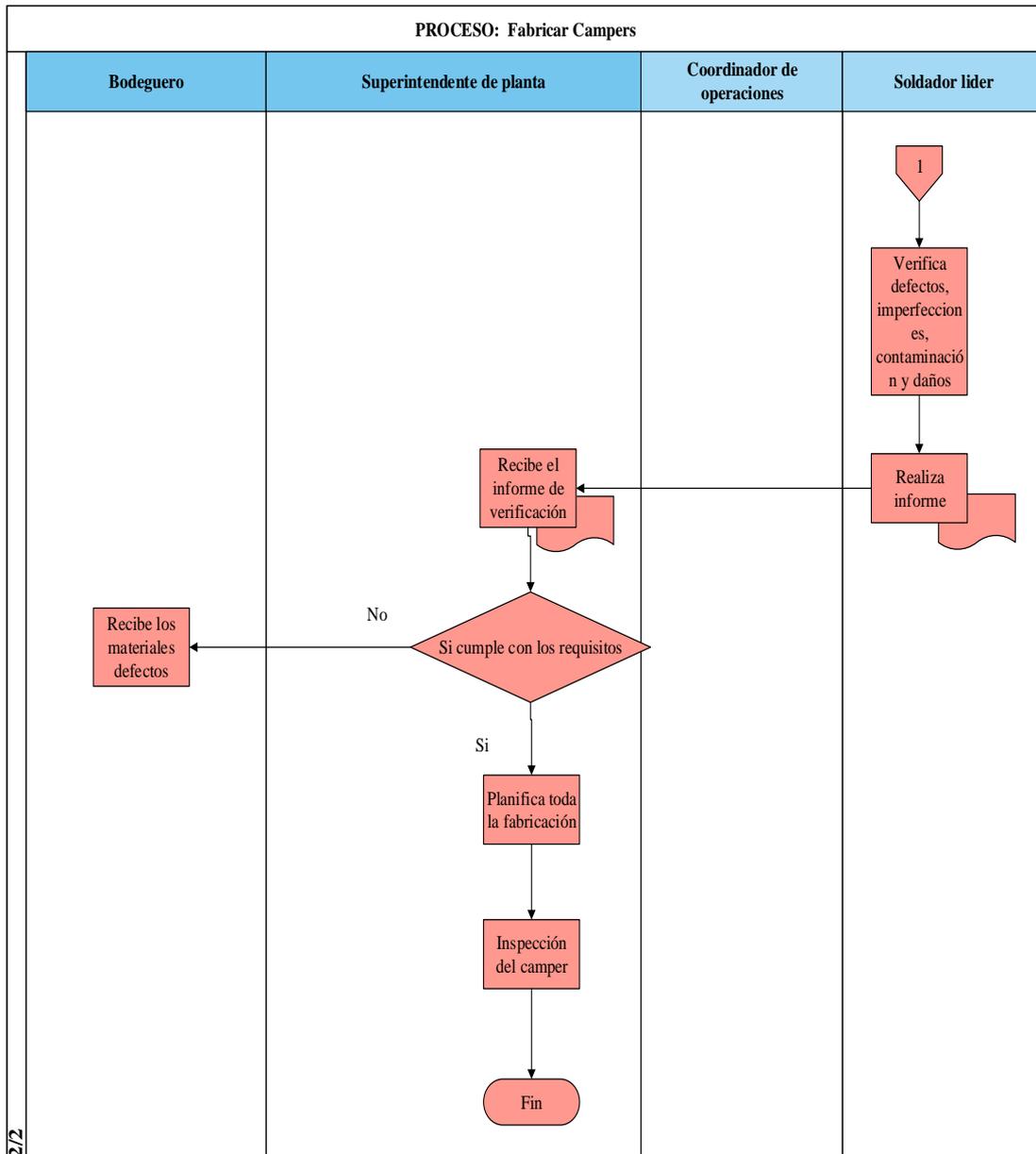
Tabla 31: Ficha del Indicador de Seleccionar Materia Prima

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TCM
INDICADOR	Tasa de consumo de materia prima
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados

ENTRADAS	Materia Prima (Plancha de acero, ángulos, barra metálica, electrodos)
SALIDAS	Campers
RECURSOS	Humano: operarios Tecnológico: Sistema de soldadura eléctrica, Cortadora, Dobladora Materiales: Guantes, Overoles, cascos de seguridad, máscaras con lentes de protección, orejeras, respiradores de filtro mecánico.
INSUMOS	Electricidad

Tabla 33: Ficha de Procedimiento de Fabricación de campers	
PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Fabricación de campers	ÁREA: Producción
N°	ACTIVIDADES
01	Verifica condiciones de salud y seguridad del personal.
02	Realiza informe de seguridad.
03	Realizar orden de trabajo.
04	Elaborar solicitud de materiales.
05	Realiza la inspección visual de materiales.
06	Verifica defectos, imperfecciones, contaminación y daños.
07	Realiza el informe
08	Planifica la fabricación
09	Aprobar el diseño



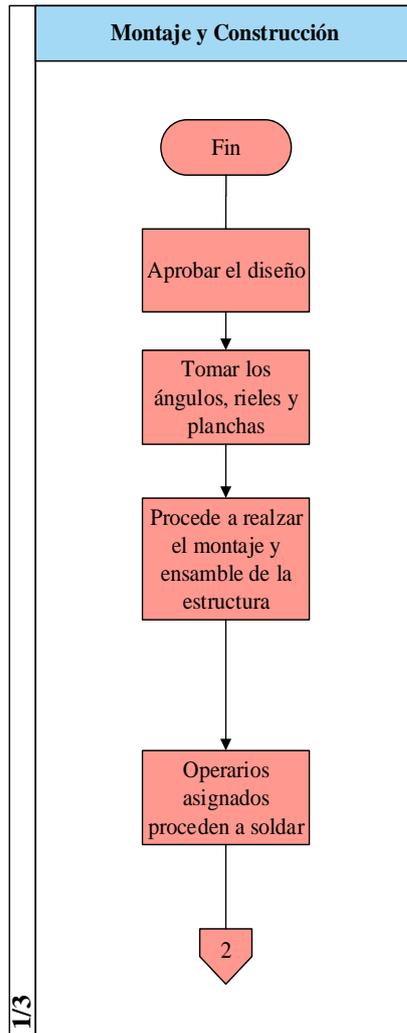


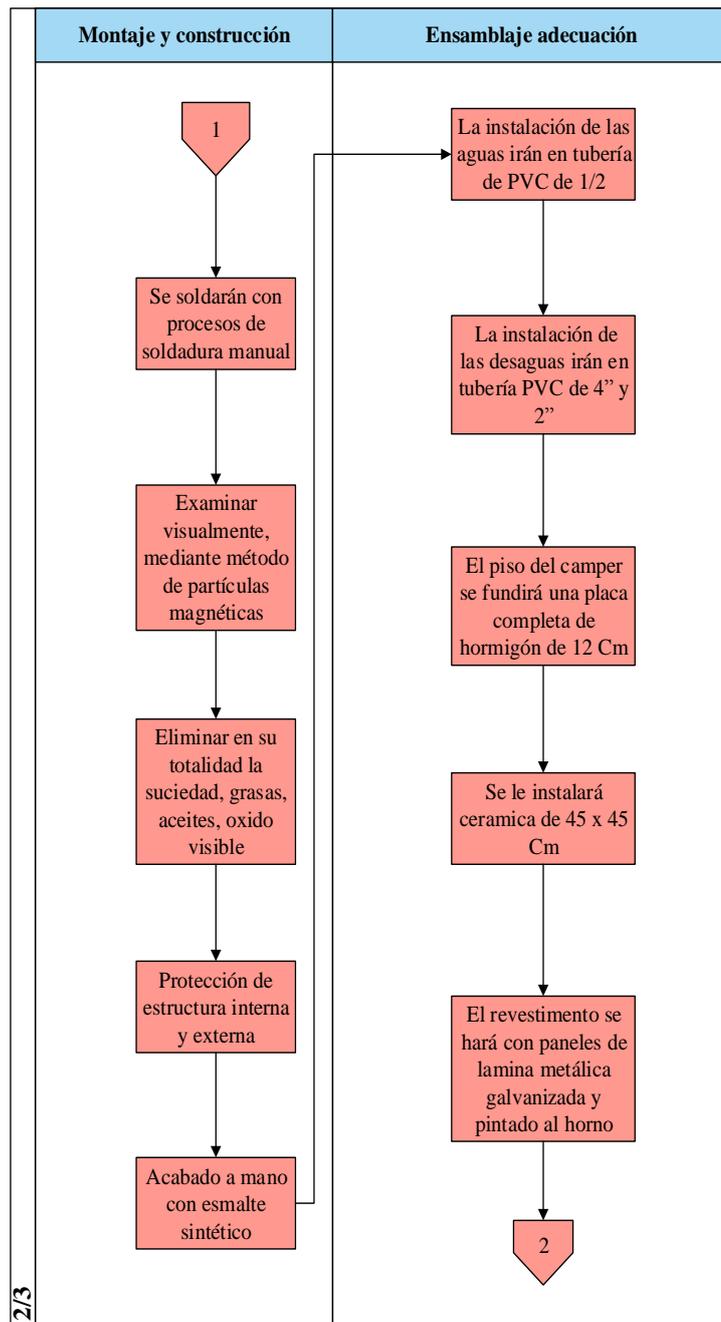
Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 34: Ficha de Procedimiento de Fabricación de campers

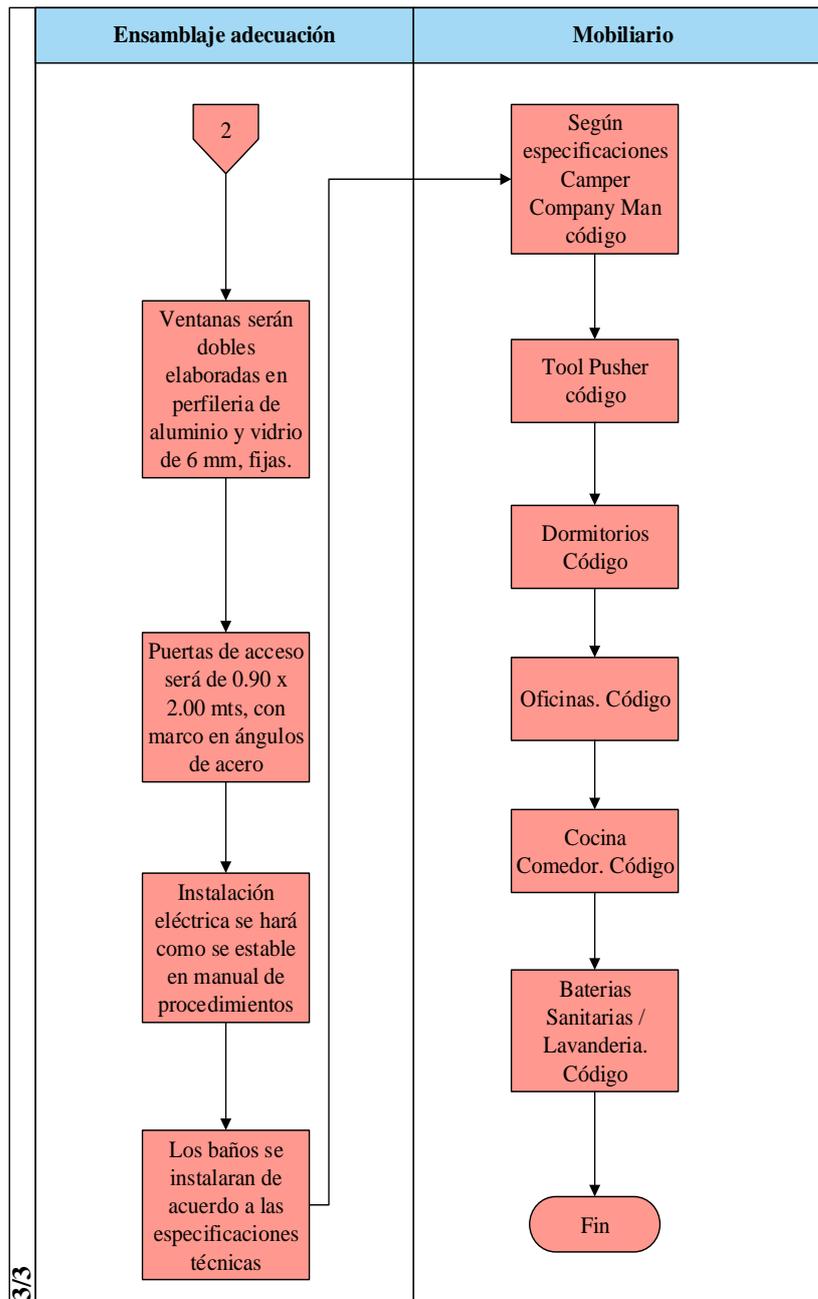
PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Fabricación de campers	ÁREA: Producción
N°	ACTIVIDADES
01	Procede a realizar el montaje y ensamble de la estructura.
02	Operarios asignados proceden a soldar.
03	Examinar visualmente, mediante método de partículas magnéticas.

04	Eliminar en su totalidad la suciedad, grasa, aceite, oxido visible.
05	Acabado con esmalte sintético
06	La instalación de agua irán en tubería de PVC de ½
07	La instalación de desagües irá tubería de PVC 4” y 2“.
08	El piso de camper se fundirá una placa completa de hormigón de 12 cm.
09	Instalar cerámica de 45x45 cm.
10	Ventanas serán dobles elaboradas en perfil de aluminio y vidrio de 6 mm, fijas.
11	Puertas de acero será de 0.90 por 2 mts., con marco en ángulos de acero.
12	Instalaciones eléctricas de acuerdo a las especificaciones técnicas.
13	Los baños se instalaran de acuerdo a las especificaciones técnicas.





2/3



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 35: Ficha del Indicador de Fabricación de campers

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-PLP
INDICADOR	Tasa de proporción lograda y programada
DESCRIPCIÓN	Mide la producción lograda con la programada
OBJETIVO	Determinar en porcentaje la producción lograda con la programada
PROCESO AL QUE MIDE	Fabricar Campers
VARIABLE	Productividad – Cualitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# campers producidos / # campers programados
PERIODICIDAD	Semanal, mensual
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente – Superintendente de planta
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Producción
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Alto

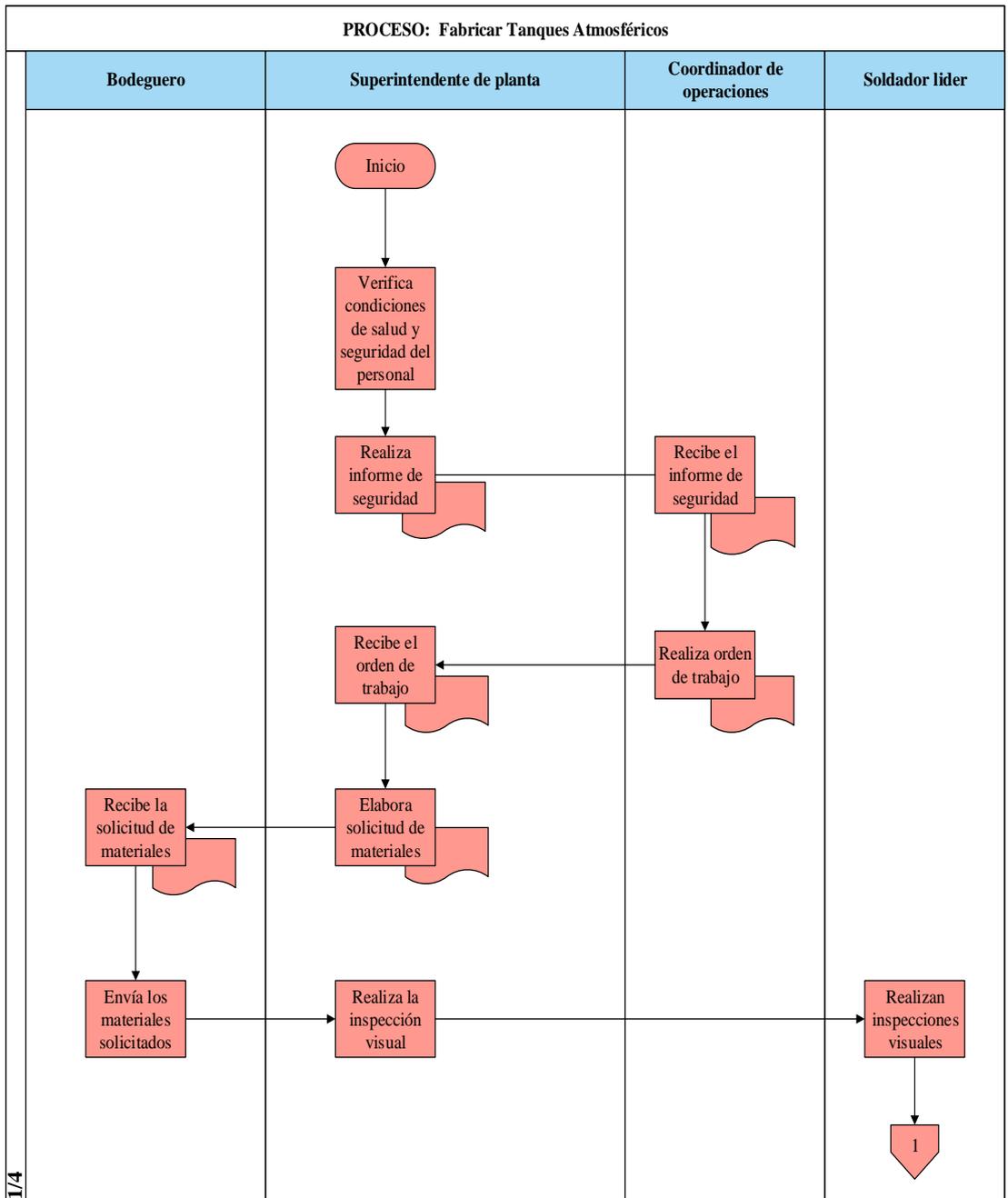
4.12.9 Proceso clave de fabricar tanques atmosféricos

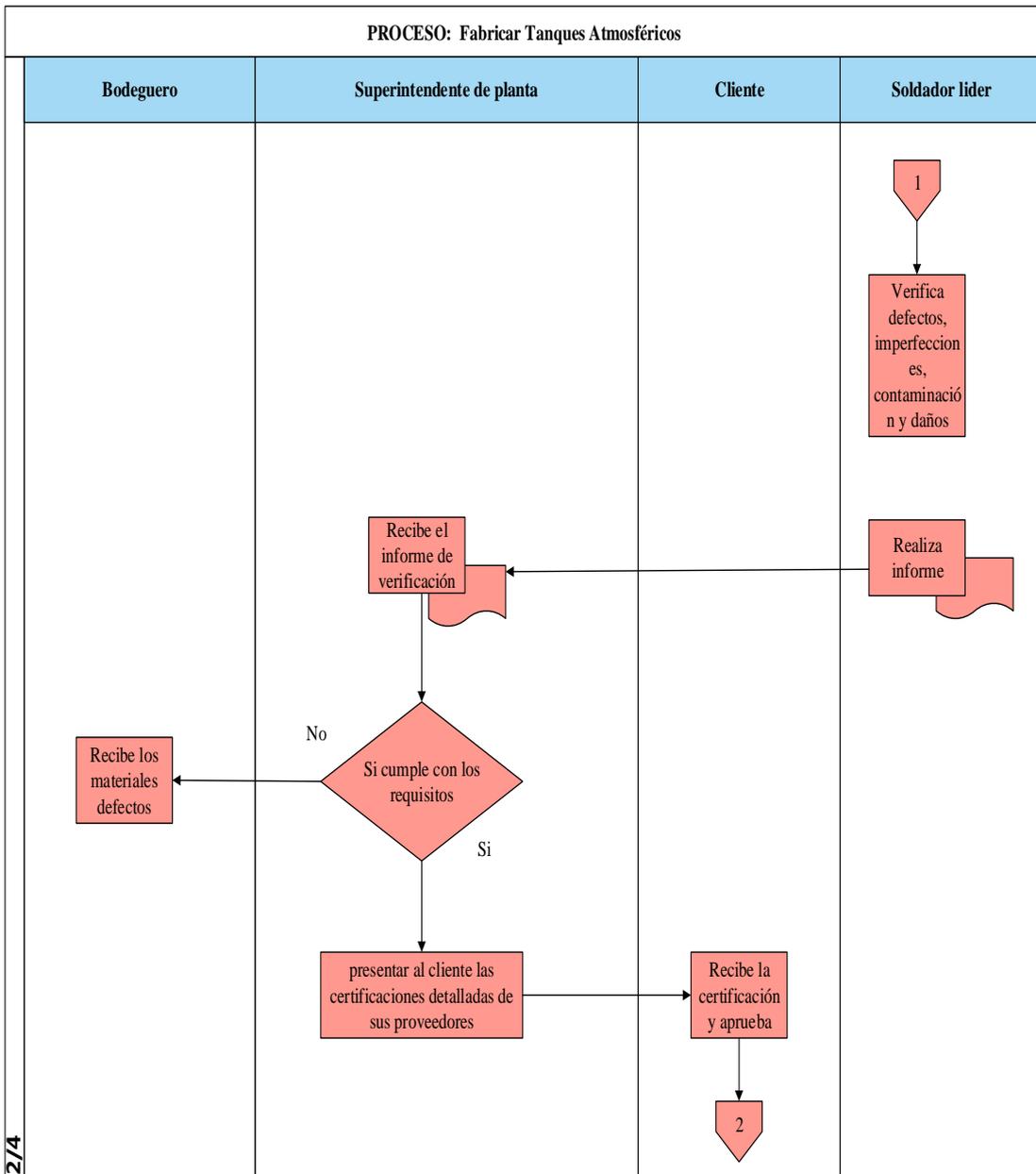
Tabla 36: Ficha de Proceso de Fabricación Tanques Atmosféricos

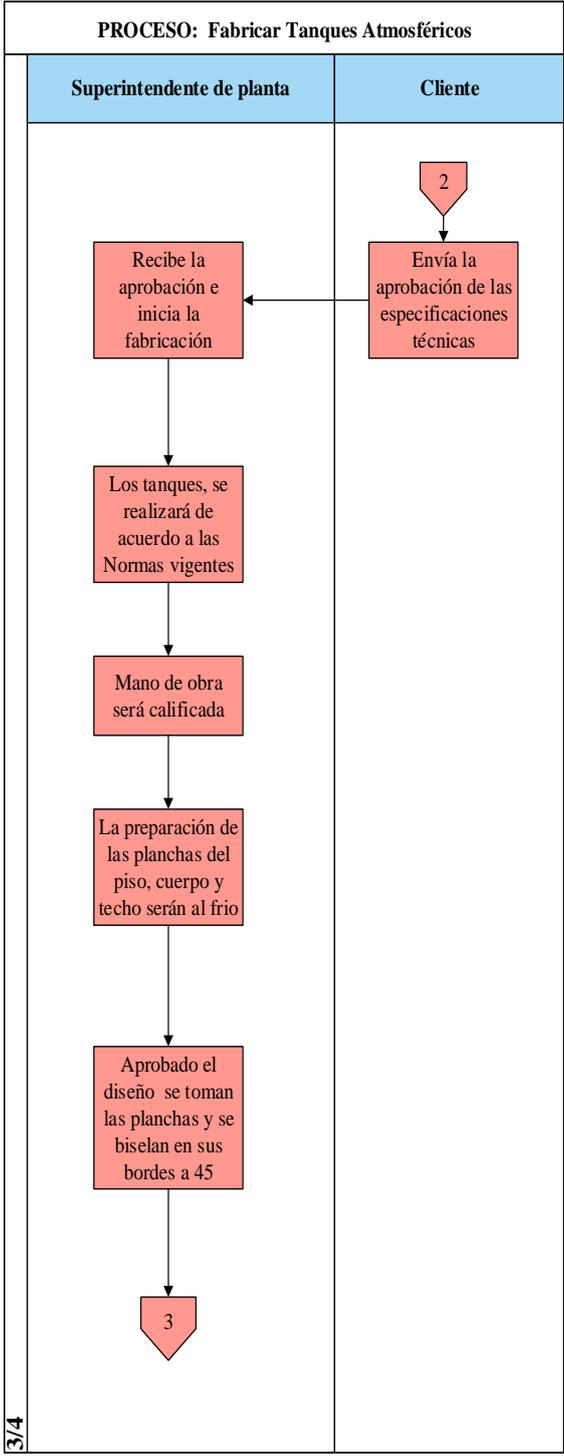
FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Fabricación tanques atmosféricos
ÁREA	Producción
OBJETIVO	Verificar los recursos materiales que cumplan con los requisitos del cliente
RESPONSABLE	Gerente – Superintendente de planta
ALCANCE	Desde la selección de materia prima hasta la elaboración del producto final.
ENTRADAS	Materia Prima (Plancha de acero, ángulos, barra metálica, escalera, electrodos, válvulas)
SALIDAS	Tanques atmosféricos
RECURSOS	Humano: Operarios Tecnológico: Sistema de soldadura eléctrica, Cortadora, Dobladora Materiales: Guantes, Overoles, cascos de seguridad, máscaras con lentes de protección, orejeras, respiradores de filtro mecánico,
INSUMOS	Electricidad

Tabla 37: Ficha de Procedimiento de Fabricación Tanques Atmosféricos

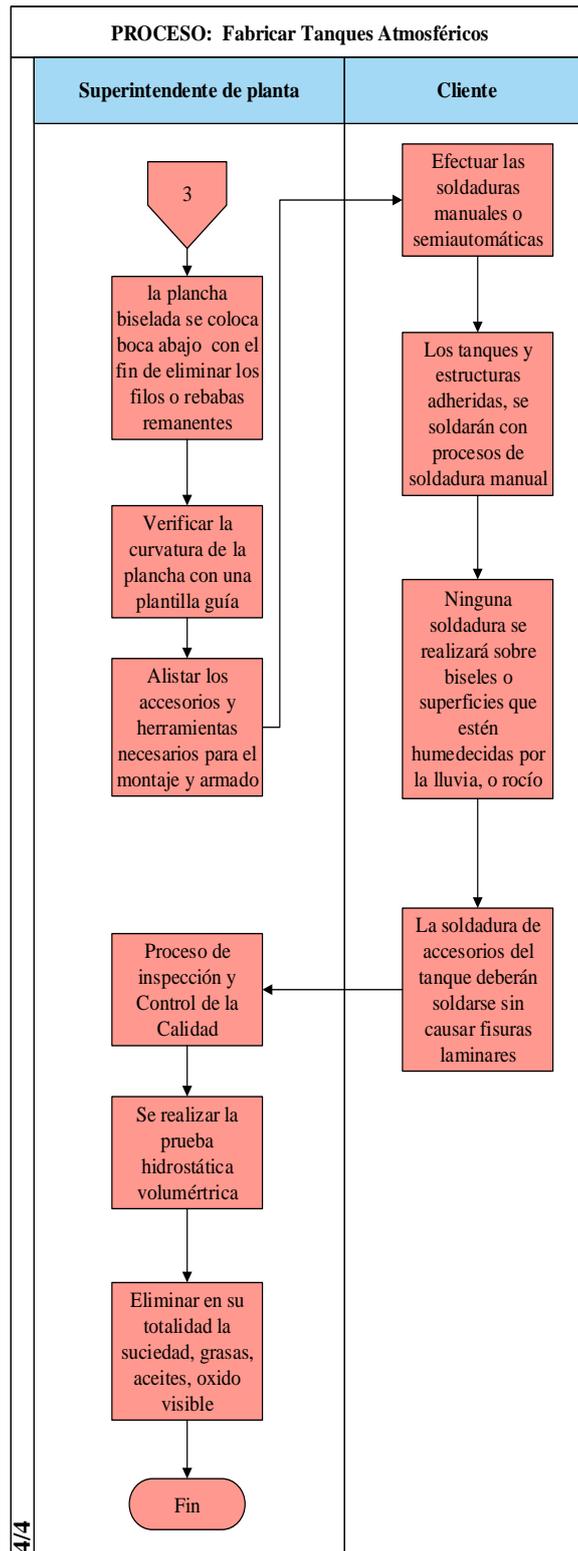
PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Fabricación de tanques atmosféricos	ÁREA: Producción
N°	ACTIVIDADES
01	Verifica condiciones de salud y seguridad del personal.
02	Realiza informe de seguridad.
03	Realizar orden de trabajo.
04	Elaborar solicitud de materiales.
05	Realiza la inspección visual de materiales.
06	Verifica defectos, imperfecciones, contaminación y daños.
07	Realizar el informe.
08	Presentar a los clientes certificado detallado de sus proveedores.
09	Los tanques se construirán de acuerdo a las especificaciones técnicas.
10	La mano de obra será calificada.
11	La preparación de planchas del piso, cuerpo y techo serán al frío.
12	Aprobado el diseño se toman las planchas se biselan en sus bordes a 45
13	Verificar curva de la plancha con la plantilla guía.
14	Alistar los accesorios y herramientas necesarios para el montaje y armado.
15	Efectuar las soldadoras manuales o semiautomáticas.
16	Inspección y control de calidad.
17	Se realizará la prueba hidrostática Volumétrica.
18	Eliminar en su totalidad la sociedad, grasa, aceite, oxido visible.







3/4



Elaborado por: Joconda Vivas

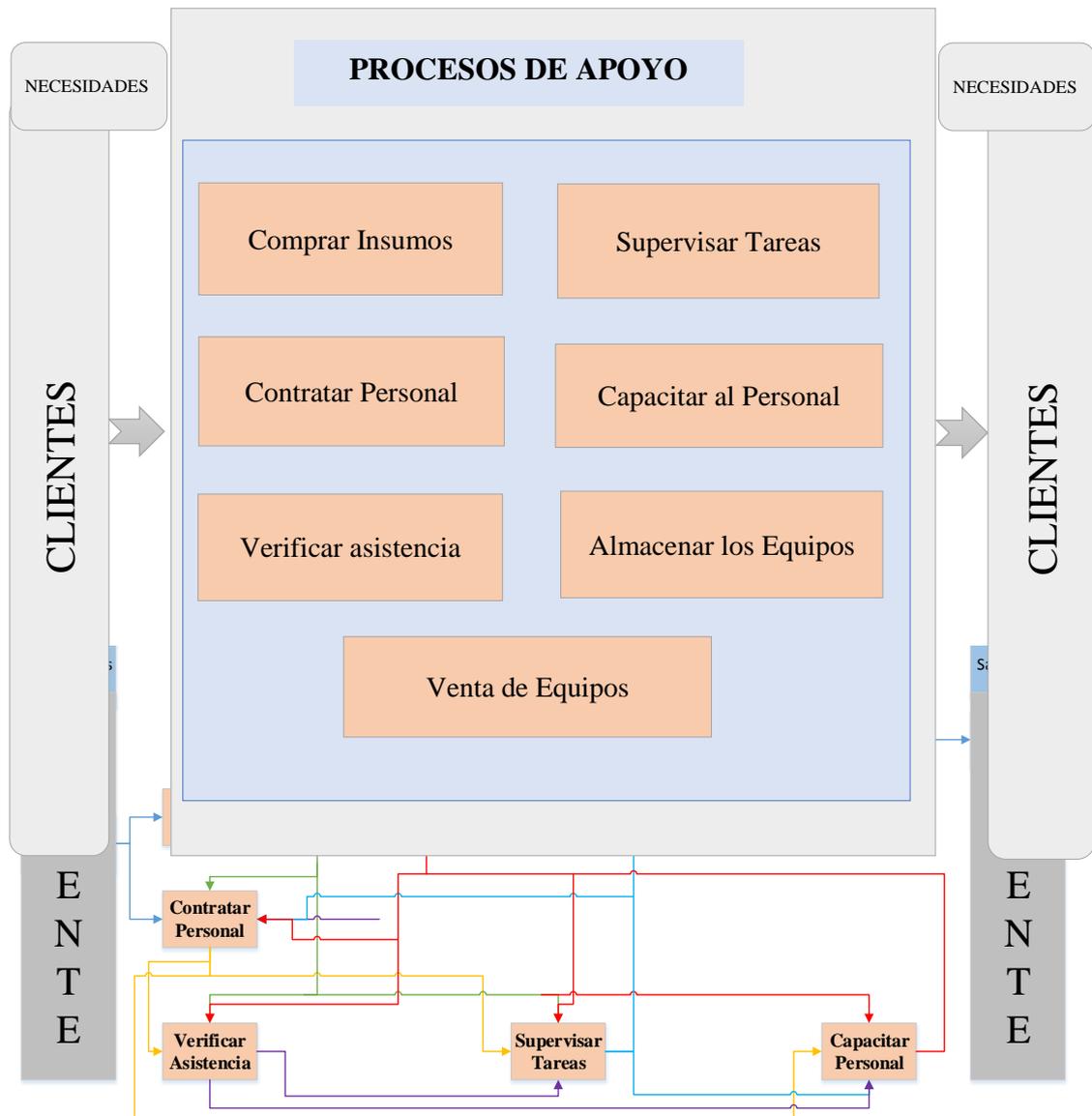
Tabla 38: Ficha del Indicador de Fabricación Tanques Atmosféricos

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-PLP
INDICADOR	Tasa de proporción lograda y programada
DESCRIPCIÓN	Mide la producción lograda con la programada
OBJETIVO	Determinar en porcentaje la producción lograda con la programada
PROCESO AL QUE MIDE	Fabricar Tanques Atmosféricos
VARIABLE	Productividad – Cualitativo
FORMULA CÁLCULO	DE # Tanques atmosféricos producidos / # Tanques atmosféricos programados
PERIODICIDAD	Diario, semanal, mensual
RESPONSABLE DEL CÁLCULO	Gerente – Superintendente de planta
FUENTE INFORMACIÓN:	DE Producción
NIVEL SATISFACCIÓN	DE Alto

REGISTRO

 "EQUIPMENTS & SERVICES" CONTROL POR UNIDADES					
MES:					
Nº	FECHA	INICIA EN	CODIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
			TERMINA EN	RESPONSABLE	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

4.12.10 Procesos de apoyo



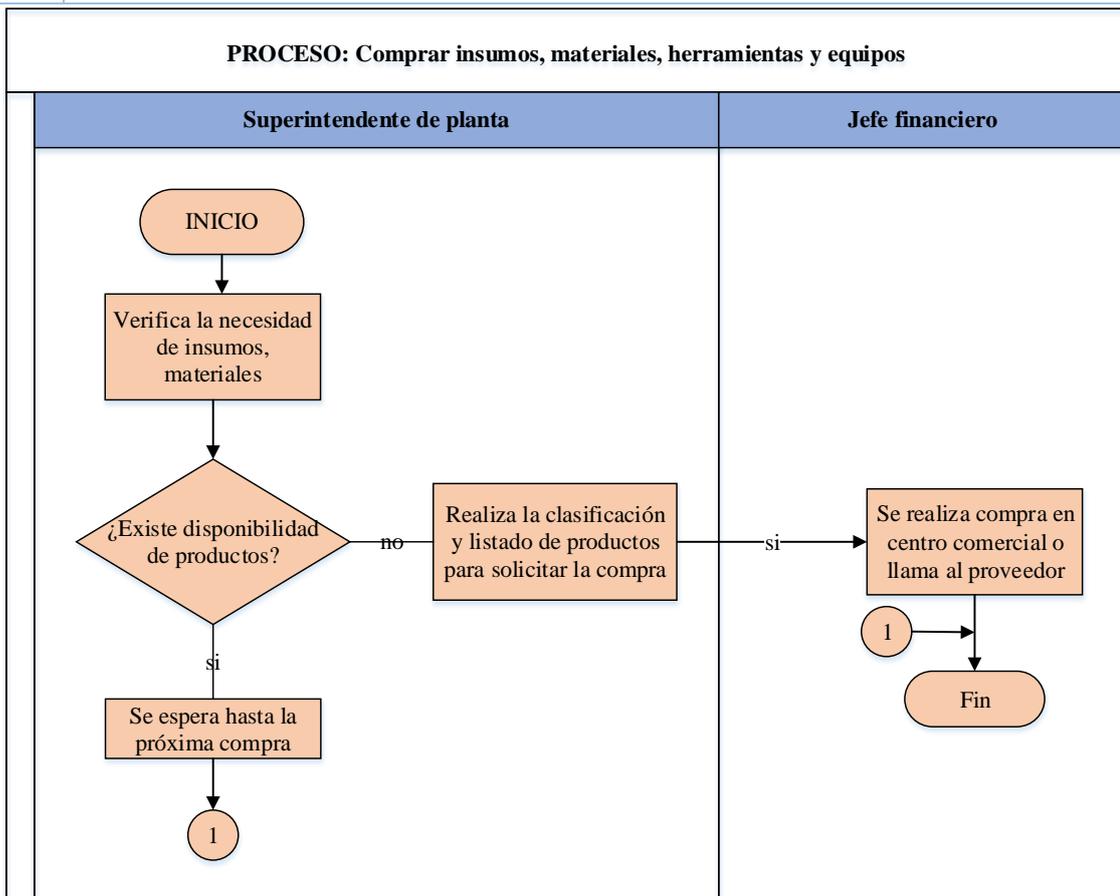
4.12.11 Proceso de apoyo de comprar insumos, materiales, herramientas y equipos

Tabla 39: Ficha de Proceso de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.
ÁREA	Financiera
OBJETIVO	Gestionar las compras de insumos, materiales, herramientas y equipos para la empresa.
RESPONSABLE	Superintendente de planta– Jefe Financiero
ALCANCE	Desde la compra de insumos, materiales, herramientas y equipos hasta la recepción y uso de los insumos, materiales, herramientas y equipos para la empresa
ENTRADAS	Orden de compra según la necesidad
SALIDAS	Insumos, materiales, herramientas y equipos
RECURSOS	Humano: Superintendente de planta, Jefe financiero Económico: Dinero.
INSUMOS	Papel, esfero
DURACIÓN	Desde un día hasta una semana
CAPACIDAD	Depende de la cantidad del pedido

Tabla 40: Ficha de Procedimiento de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.

PROCEDIMIENTO	
PROCESO: Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos	ÁREA: Financiera
N°	ACTIVIDADES.
01	Se verifica la necesidad de insumos, materiales, herramientas y equipos
02	Existe disponibilidad de productos, o están por agotarse
03	Si están por agotarse, se realizar la clasificación y listado de insumos, materiales, herramientas y equipos
04	Se dirige al centro comercial para la compra física de los productos según el listado o se llama al proveedor
05	Si existe disponibilidad, se espera hasta la próxima compra



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 41: Ficha del Indicador de Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TOI
INDICADOR	Tasa de órdenes de insumos
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos
OBJETIVO	Determinar la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos
PROCESO AL QUE MIDE	Comprar Insumos, materiales, herramientas
VARIABLE	Efectividad – Cualitativo
FORMULA DE CÁLCULO	Cantidad de órdenes insumos realizadas / cantidad de órdenes de insumos requeridas
PERIODICIDAD	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente – Financiera
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Jefe Financiero
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Alto

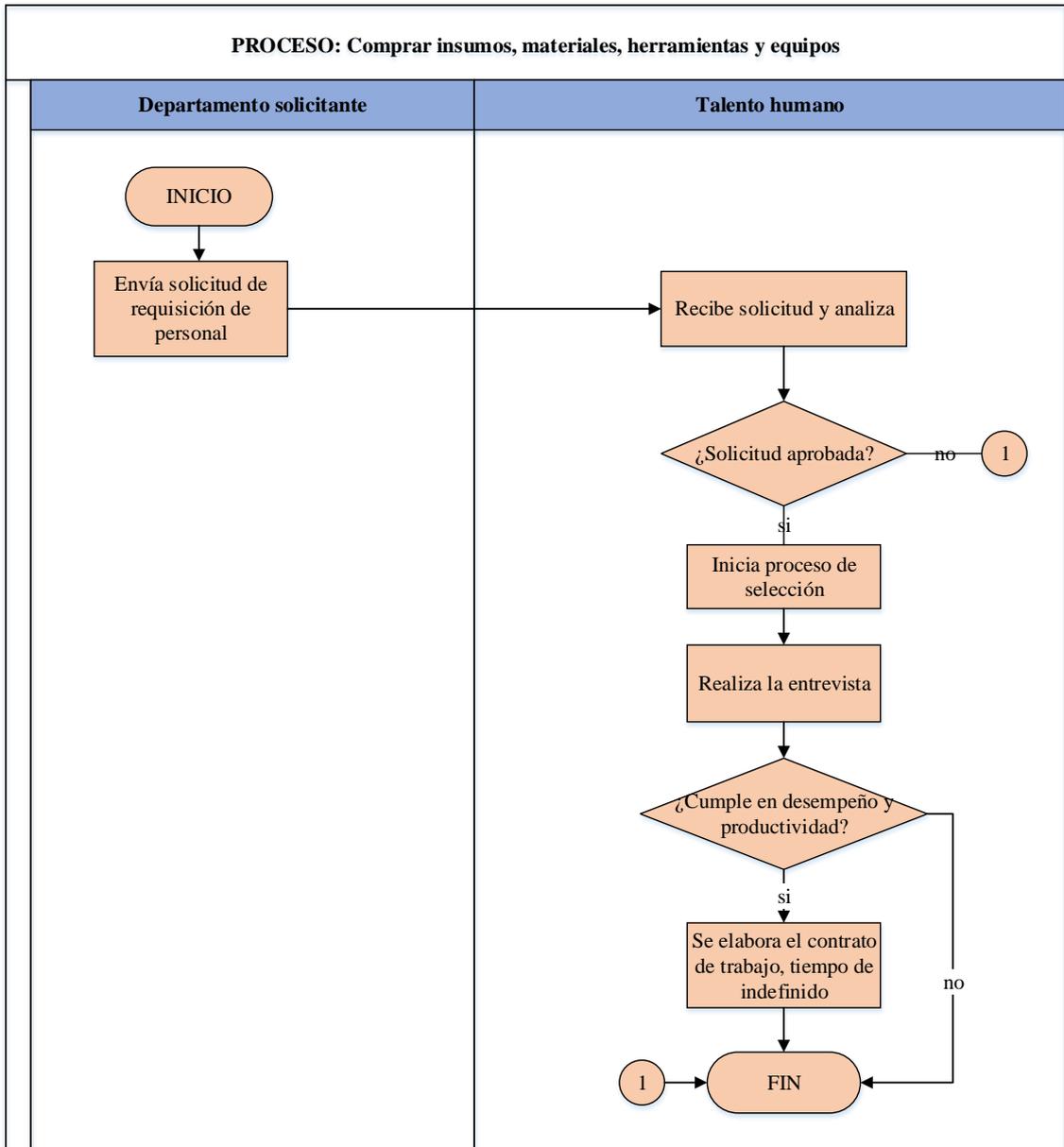
4.12.12 Proceso de apoyo de contratar personal

Tabla 42: Ficha de Proceso de Contratar personal

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Contratar personal
ÁREA	Administración (Talento humano)
OBJETIVO	Gestionar las contrataciones de nuevo personal que labore en la empresa.
RESPONSABLE	Gerente – Asistente Administrativo
ALCANCE	Desde la recepción de la carpeta hasta su ubicación en el puesto de trabajo.
ENTRADAS	Solicitud de trabajo
SALIDAS	Personal idóneo de trabajo
RECURSOS	Humano: Gerente, Asistente administrativo
INSUMOS	Papel, esfero, contrato
DURACIÓN	Según el plazo estimado de prueba o el indefinido
CAPACIDAD	Depende de la cantidad de trabajo que requiera la empresa

Tabla 43: Ficha de Procedimiento de Contratar personal

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Contratar Personal	
ÁREA: Administración (Talento humano)	
N°	ACTIVIDADES
01	Se verifica solicitud del departamento solicitante
02	Si la hay, continua el proceso para la contratación
03	Se recepta la carpeta con la información del trabajador
04	Se realiza la entrevista, a fin de intercambiar y receptar información del aspirante
05	Se revisa la información, investiga y revisa si cumple lo necesario
06	Se elabora el contrato de trabajo en la empresa
07	Si existe el desempeño y productividad deseada, se extiende el contrato a plazo indefinido



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 44: Ficha del Indicador de Contratar personal

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R- TPC
INDICADOR	Tasa de personas contratadas
DESCRIPCIÓN	Mide el número de personas contratadas
OBJETIVO	Determinar en porcentaje el número de personas contratadas según el requerimiento de la empresa
PROCESO AL QUE MIDE	Contratar personal
VARIABLE	Productividad – Cuantitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# de personas contratadas / # de personas requeridas
PERIODICIDAD	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente – Asistente Administrativo
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Administración (Talento humano)
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Baja

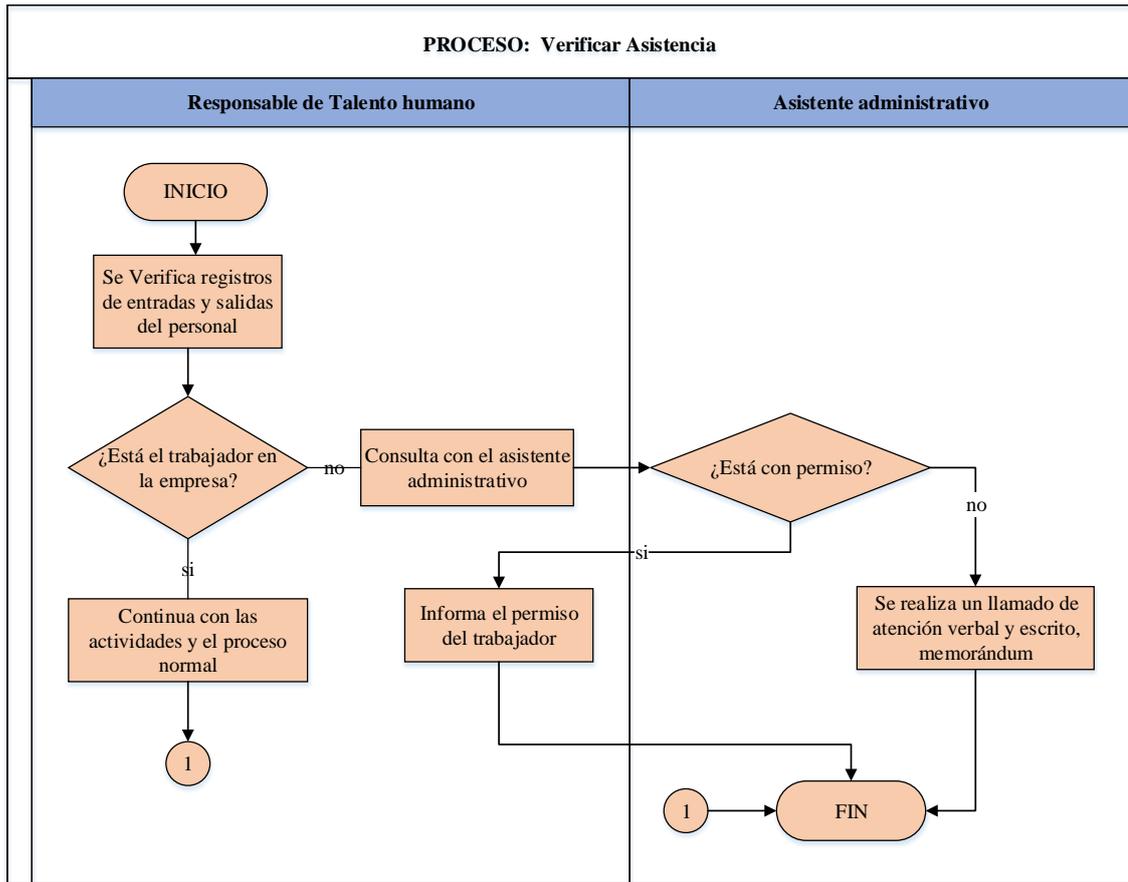
4.12.13 Proceso de apoyo de verificar asistencia

Tabla 45: Ficha de Proceso de Verificar Asistencia

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Verificar Asistencia
ÁREA	Administración (Talento humano)
OBJETIVO	Controlar la asistencia del personal que labore en la empresa.
RESPONSABLE	Asistente Administrativo
ALCANCE	Durante el tiempo que laboren los trabajadores
ENTRADAS	Personal
SALIDAS	Registros de asistencia
RECURSOS	Humano: Asistente administrativa, Operarios
INSUMOS	Papel, esfero, registro de asistencia, registro de cumplimiento
DURACIÓN	Según el tiempo de labores semanales
CAPACIDAD	Depende de la cantidad de trabajadores

Tabla 46: Ficha de Procedimiento de Verificar Asistencia

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Verificar Asistencia	ÁREA: Administración (Talento humano)
N°	ACTIVIDADES
01	Verificación de registros de entradas y salidas.
02	Están los trabajadores en la empresa cumpliendo sus actividades
03	En caso de no estar el trabajador, Asistente administrativo
04	Se determina si esta con permiso o algún imprevisto.
05	De no ser así se realiza un llamado de atención o memorándum.
06	Si el trabajador se encuentra en el trabajo, continua con las actividades y el proceso normal de la empresa



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 47: Ficha del Indicador de Verificar Asistencia

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TAI
INDICADOR	Tasa de ausentismo e inconformidad
DESCRIPCIÓN	Mide el grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal
OBJETIVO	Determinar en porcentaje del grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal
PROCESO AL QUE MIDE	Verificar Asistencia
VARIABLE	Productividad – Cuantitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# horas personal ausente / # horas personal trabajadas
PERIODICIDAD	Semanal
RESPONSABLE DEL CALCULO	Asistente Administrativo
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Administración (Talento humano)
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Medio

REGISTRO

 "EQUIPMENTS & SERVICES" REGISTRO DE ASISTENCIA												
NOMBRE: ÁREA/PRODUCCIÓN MES:												
Nº	FECHA	MAÑANA (5h00)		ALMUERZO	TARDE (3H00)		FALTAS	HORAS NO TRABAJADAS Y ATRASADAS	TOTAL	HORAS EXTRAS		OBSERVACIÓN
		INGRESO	SALIDA		INGRESO	SALIDA				H. SUPLEMENTARIAS	H. EXTRAORDINARIAS	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
TOTAL									0	0	0	
VALOR POR HORA												
TOTAL USD									\$ -	\$ -	\$ -	

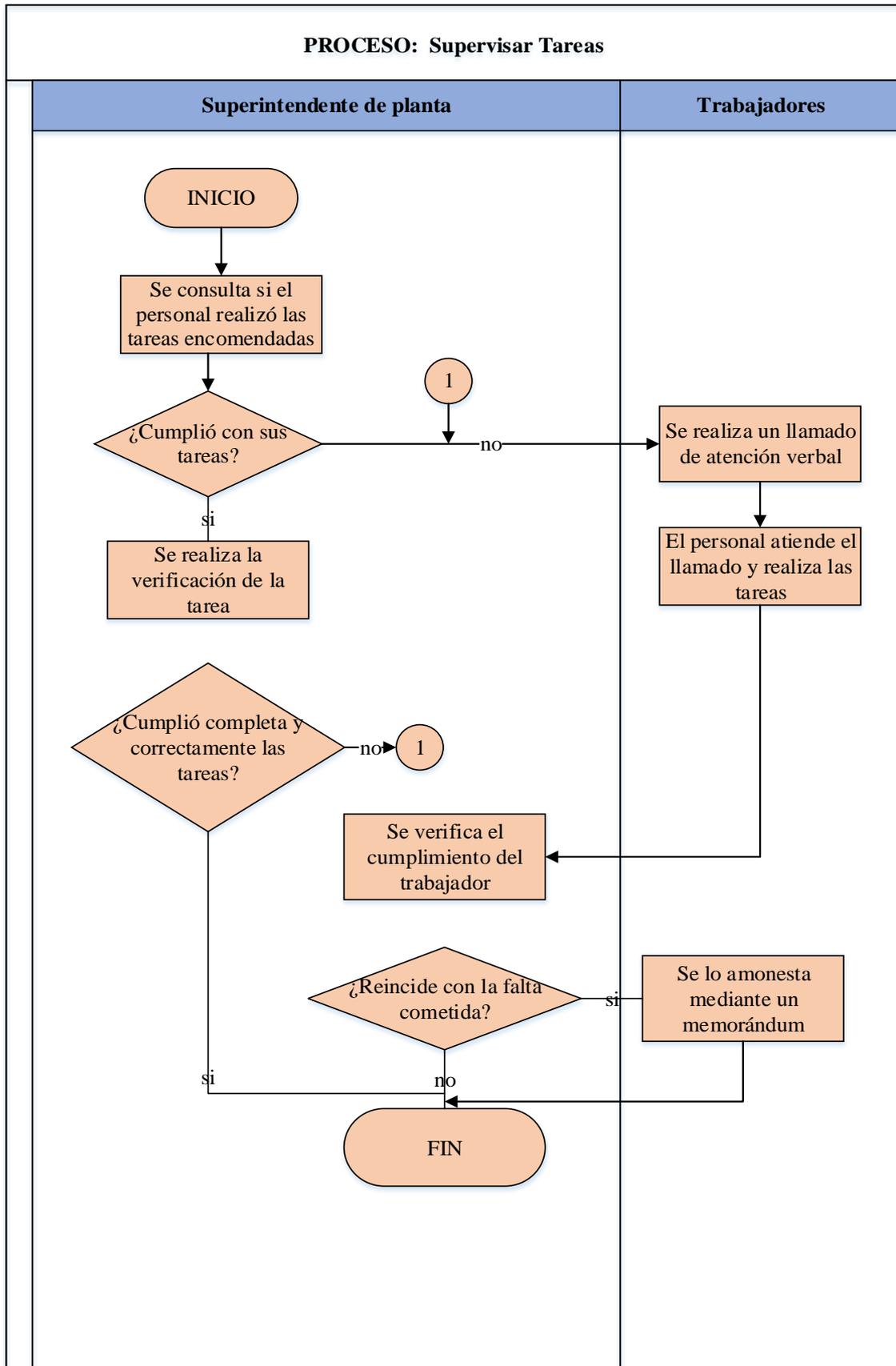
4.12.14 Proceso de apoyo de supervisar tareas

Tabla 48: Ficha de Proceso de Supervisar Tareas

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Supervisar Tareas
ÁREA	Administración (Talento humano)
OBJETIVO	Supervisar y controlar las acciones del personal que labore en la empresa.
RESPONSABLE	Asistente Administrativo, Superintendente de planta
ALCANCE	Durante el tiempo que laboren los trabajadores
ENTRADAS	Personal
SALIDAS	Registros
RECURSOS	Humano: Asistente administrativa, Superintendente de planta, operarios
INSUMOS	Papel, esfero, registro de asistencia, registro de cumplimiento
DURACIÓN	Según el tiempo de labores semanales
CAPACIDAD	Depende de la cantidad de trabajadores

Tabla 49: Ficha de Procedimiento de Supervisar Tareas

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Supervisar Tareas	ÁREA: Administración (Talento humano)
N°	ACTIVIDADES.
01	Se consulta si el personal realizó las tareas encomendadas.
02	Personal que no cumplió con sus tareas, se realiza un llamado de atención verbal
03	El personal atiende el llamado y realiza las tareas encomendadas
04	De volver a reincidir se lo amonesta mediante un memorándum
05	El personal que si cumplió con sus tareas, se realiza la verificación de que se haya realizado completa correctamente
06	Si en la verificación no se cumplió completa o correctamente las tareas encomendadas, se realiza un llamado de atención verbal
07	El personal atiende el llamado y realiza las tareas encomendadas
08	De volver a reincidir se lo amonesta mediante un memorándum



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 50: Ficha del Indicador de Supervisar Tareas

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TPT
INDICADOR	Tasa de Productividad
DESCRIPCIÓN	Mide el grado de productividad e inconformidad ante la empresa por parte del personal
OBJETIVO	Determinar en porcentaje del grado de productividad e inconformidad ante la empresa por parte del personal
PROCESO AL QUE MIDE	Tasa de productividad
VARIABLE	Productividad – Cuantitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# Producción real / # Producción planificada
PERIODICIDAD	Semanal
RESPONSABLE DEL CALCULO	Administración (Talento humano), Superintendente de planta
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Administración (Talento humano)
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Medio

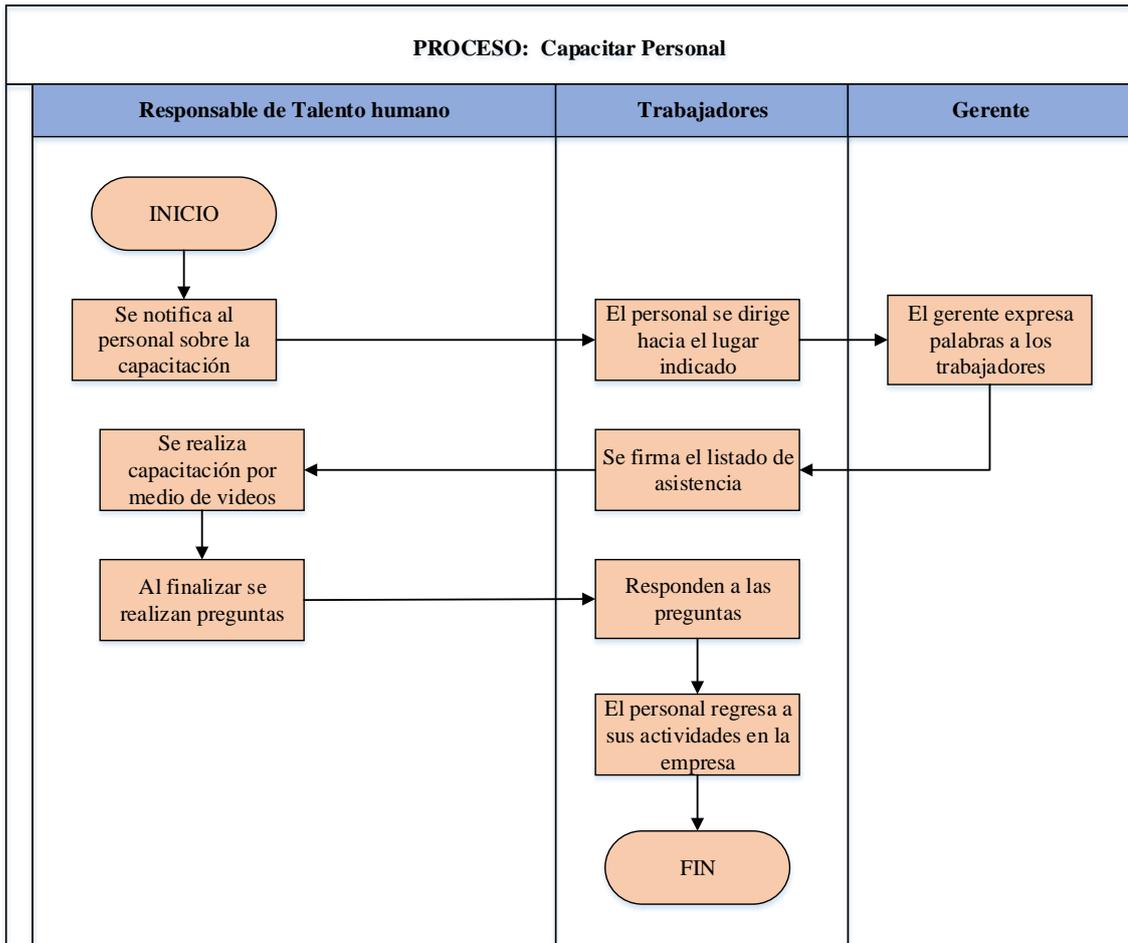
4.12.15 Proceso de apoyo de capacitar al personal

Tabla 51: Ficha de Proceso de Capacitar al personal

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Capacitar al personal
ÁREA	Administración (Talento humano)
OBJETIVO	Capacitar al personal que labora en la empresa.
RESPONSABLE	Gerente – Asistente Administrativo
ALCANCE	Durante el tiempo que laboren los trabajadores, cada 6 meses
ENTRADAS	Personal
SALIDAS	Personal Capacitado
RECURSOS	Humano: Gerente, asistente administrativa, operarios;
INSUMOS	Papel, esfero, registro de asistencia
DURACIÓN	Según el tiempo de labores
CAPACIDAD	Depende de la cantidad de trabajadores

Tabla 52: Ficha de Procedimiento de Capacitar al personal

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Capacitar al Personal	
ÁREA: Administración (Talento humano)	
N°	ACTIVIDADES.
01	Notificación al personal sobre la capacitación, lugar, fecha y hora.
02	El personal se dirige hacia el lugar indicado.
03	El gerente expresa palabras a los trabajadores.
04	Se firma el listado de asistencia.
05	Iniciación de la capacitación por medio de videos.
06	Al finalizar se realizan preguntas.
07	Terminada la capacitación el personal se dirige a sus actividades.



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 53: Ficha del Indicador de Capacitar al personal

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TPC
INDICADOR	Tasa de personal capacitado
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad del personal que ha sido capacitado
OBJETIVO	Determinar en porcentaje la cantidad del personal que ha sido capacitado
PROCESO AL QUE MIDE	Capacitar al personal
VARIABLE	Calidad – Cualitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# Personal capacitado / # Personal Empleado
PERIODICIDAD	Cada mes
RESPONSABLE DEL CALCULO	Gerente – Asistente Administrativo
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Administración (Talento humano)
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Medio

REGISTRO

		"EQUIPMENTS & SERVICES" REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN				<table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		DÍA	MES	AÑO			
		DÍA	MES	AÑO									
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN _____		Lugar: _____											
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA DE CIUDADANÍA	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA								
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													

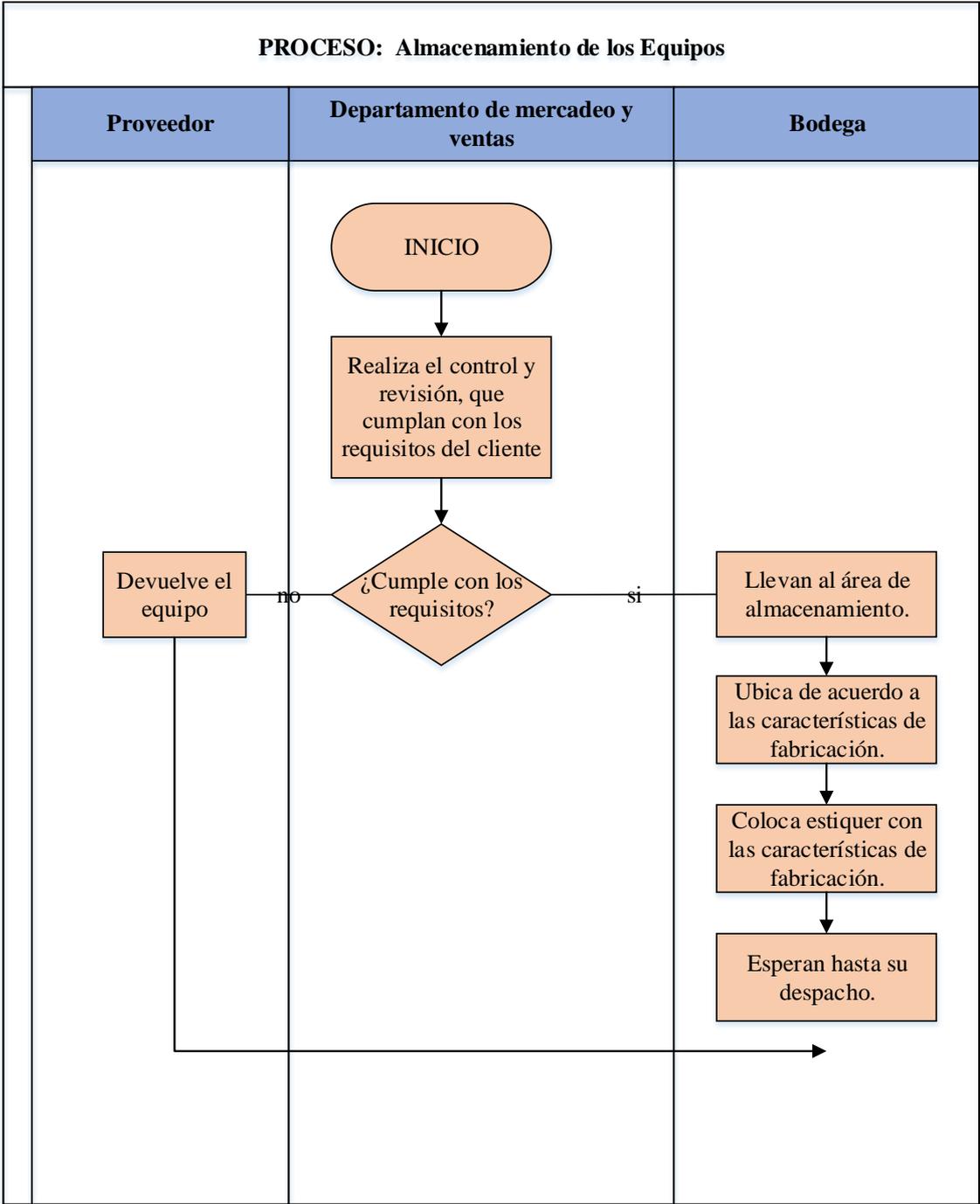
4.12.16 Proceso de apoyo de almacenar los equipos

Tabla 54: Ficha de Proceso de Almacenar equipos

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Almacenar equipos
ÁREA	Mercadeo y Ventas
OBJETIVO	Tener en stock producto terminado para cubrir pedidos y entregas de los clientes.
RESPONSABLE	Gerente – Departamento de mercadeo y ventas
ALCANCE	Desde su fabricación hasta el almacenaje del producto elaborado.
ENTRADAS	Plancha de acero, ángulos, barra metálica, escalera, electrodos, válvulas
SALIDAS	Campers y Tanques atmosféricos
RECURSOS	Humano: Operarios, Superintendente de planta
INSUMOS	Papel, esfero
DURACIÓN	Desde la producción hasta que sea retirada de bodega para la venta

Tabla 55: Ficha de Procedimiento de Almacenar equipos

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Almacenar los equipos	
ÁREA: Mercadeo y Ventas	
N°	ACTIVIDADES
01	Se realiza el control y revisión, que cumplan con los requisitos del cliente
02	Se llevan al área de almacenamiento.
03	Se ubica de acuerdo a las características de fabricación.
04	Se coloca stickers con las características.
05	En la bodega esperan hasta su despacho.



Elaborado por: Joconda Vivas

Tabla 56: Ficha del Indicador de Almacenar equipos

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R TSC
INDICADOR	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo
DESCRIPCIÓN	Mide la cantidad de solicitudes cumplidas a tiempo
OBJETIVO	Determinar en porcentaje la cantidad de solicitudes cumplidas a tiempo
PROCESO AL QUE MIDE	Almacenamiento de Equipos
VARIABLE	Tiempo – Cuantitativo
FORMULA DE CÁLCULO	Cantidad pedidos realizados a tiempo / cantidad de pedidos solicitados o programados
PERIODICIDAD	Cada 8 días
RESPONSABLE DEL CALCULO	Superintendente de planta
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Mercadeo y Ventas
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Alto

REGISTROS



"EQUIPMENTS & SERVICES"

CONTROL DE ALMACENAMIENTO

Fecha de control

Nº de producto por pedido

Cliente

Nº de cliente

Fecha de almacenamiento

Fecha de despacho

Firma de responsabilidad

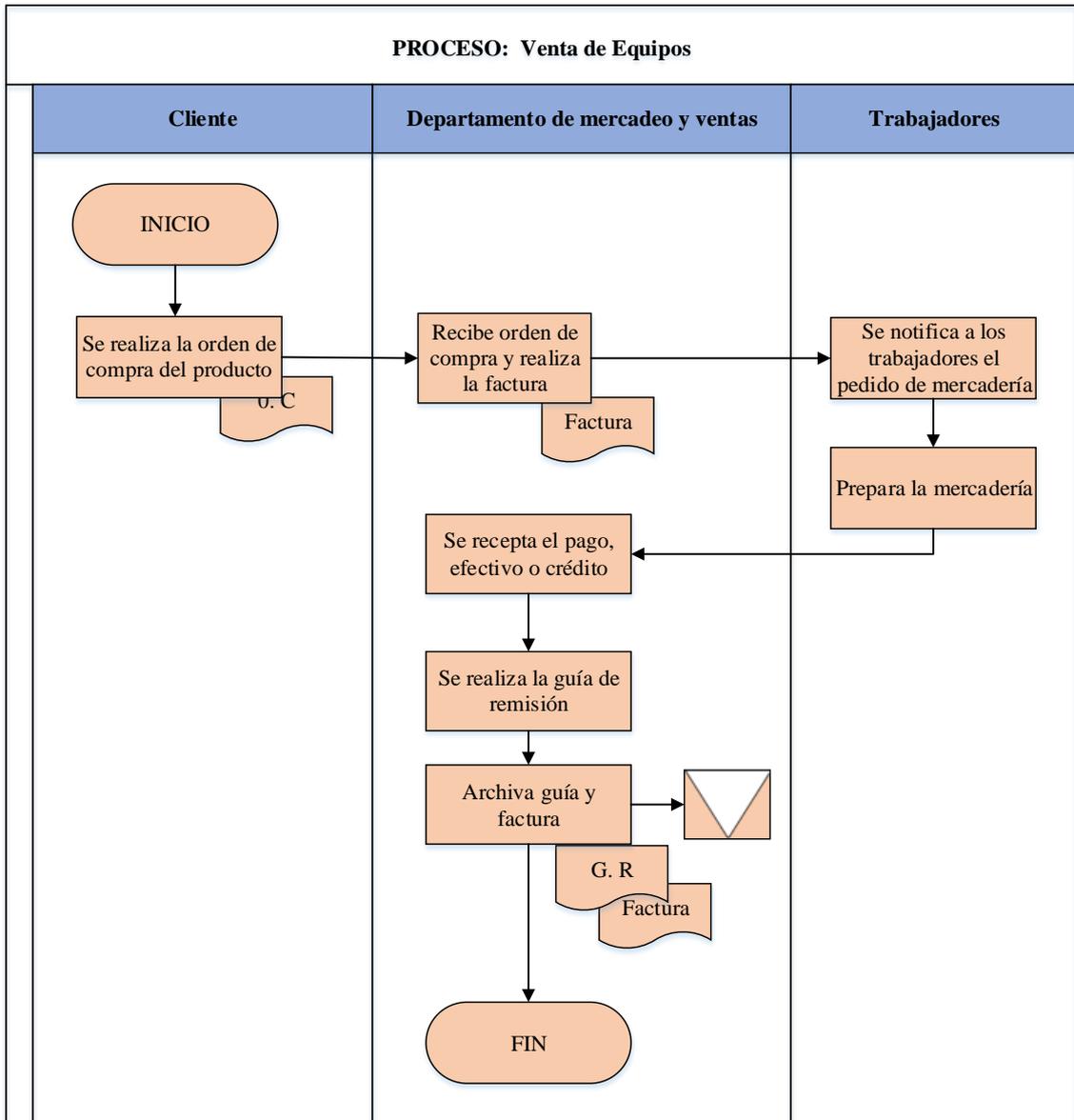
4.12.17 Proceso de apoyo venta de equipos

Tabla 57: Ficha de Proceso de Venta de Equipos

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Venta de Equipos
ÁREA	Mercadeo y Ventas
OBJETIVO	Gestionar las ventas y los pedidos de los equipos
RESPONSABLE	Gerente – Departamento de mercadeo y ventas
ALCANCE	Desde el contacto de clientes Hasta el despacho de los equipos
ENTRADAS	Pedidos
SALIDAS	Venta de los equipos
RECURSOS	Humano: Gerente, vendedor Económico: Dinero, cheque Tecnológico: Computadora, Vehículos
INSUMOS	Papel, esfero, factura
DURACIÓN	Depende de la entrega de los equipos 5 a 10 días
CAPACIDAD	Depende de la cantidad de los equipos solicitados

Tabla 58: Ficha de Procedimiento de Venta de Equipos

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO: Vender Producto	ÁREA: Mercadeo y Ventas
N°	ACTIVIDADES
01	El cliente realiza la orden de compra de los equipos
02	Se elabora la factura de venta
03	Se notifica a los trabajadores el pedido de mercadería para la fabricación de los equipos
04	Se prepara la mercadería según la cantidad solicitada (Procesos de fabricar, preparar y almacenar)
05	Se receipta el pago, sea este en efectivo, por medio de transferencia bancaria o a 30 días plazo
06	Se realiza la guía de remisión
07	Embarca los equipos para su transportación
09	Se descarga del correo electrónico de la empresa la retención en la fuente, se imprime y se archiva



Elaborado por: **Joconda Vivas**

Tabla 59: Ficha del Indicador de Venta de Equipos

FICHA DE INDICADOR	
CÓDIGO	3R-TEP
INDICADOR	Tasa de entregas programadas
DESCRIPCIÓN	Mide el número de entregas a tiempo
OBJETIVO	Determinar en porcentaje el número de entregas a tiempo de los pedidos
PROCESO AL QUE MIDE	Venta de equipos
VARIABLE	Efectividad – Cualitativo
FORMULA DE CÁLCULO	# entregas efectivas / # entregas programadas
PERIODICIDAD	Cada semana
RESPONSABLE DEL CALCULO	Vendedor
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Departamento de mercadeo y ventas
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Medio

4.12.18 Indicadores de gestión

A continuación se han definido los siguientes indicadores para llevar a cabo el control y gestión de la empresa 3R:

CÓDIGO	NOMBRE	PROCESO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD
3R-NG	Tasa de gestión empresarial	Gestión Gerencial	Efectividad	Mide las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos.	# Actividades realizadas / total actividades planificadas.	%
3R-TOR	Tasa de órdenes recibidas por el proveedor.	Recibir Materia Prima.	Efectividad.	Mide la cantidad de órdenes recibidas por el proveedor.	# De órdenes recibidas / # total de ordenes pedidas.	%
3R-TUM	Tasa utilización de la materia prima.	Seleccionar Materia Prima.	Fabricación	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados.	# Recursos utilizados / # recursos planificados.	%
3R-PLP	Tasa de proporción lograda y programada.	Fabricación de equipos.	Fabricación	Mide la fabricación lograda con programada.	# De campers logradas / # de campers programadas.	%
3R-PLP	Tasa de	Fabricación de	Fabricación.	Mide la fabricación lograda	# de tanques logradas /	%

	proporción lograda y programada.	equipos.		con programada.	# de tanques programadas.	
3R-TSP	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo.	Almacenar Equipos.	Tiempo.	Mide la cantidad de solicitudes cumplidas.	Cantidad de pedidos realizados a tiempo / cantidad de pedidos programados.	%
3R-TEP	Tasa de entregas programadas.	Vender los equipos.	Efectividad	Mide el número de entregas a tiempo.	# de entregas efectivas / # entregas programadas.	%
3R-TPT	Tasa de pago a trabajadores.	Remunerar al Personal.	Productividad.	Mide la calidad de pagos realizados a los trabajadores.	# personal remunerado /# personal en nómina.	%
3R- TOF	Tasa de órdenes de fabricación	Comprar la Materia Prima	Calidad	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para la fabricación.	# de órdenes de compras realizadas / # de ordenes requeridas.	%
3R- PACP	Tasa de personas contratadas.	Contratar personal.	Productividad.	Mide el número de personas contratadas.	# de personas contratadas / # de personas requeridas.	%
3R-PAST	Tasa ausentismo e	Supervisar	Productividad.	Mide el grado de ausencia e	# de horas personal	%

	inconformidad.	asistencia, Supervisar tareas.		inconformidad ante la empresa por parte del personal.	ausente / # de horas personal trabajado.	
3R-TCP	Tasa de personal capacitado.	Capacitar personal.	Calidad.	Mide la cantidad del personal que ha sido capacitado.	# de personal capacitado / # de personal empleado.	%
3R-TOI	Tasa de órdenes de insumos.	Comprar insumos, materiales y herramientas.	Efectividad.	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos.	Cantidad de órdenes de materiales pedidos / cantidad de órdenes de materiales requeridos.	%

Elaborado por: Joconda Vivas

CONCLUSIONES

- ✓ El análisis realizado a la empresa “3R Equipments Services”, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo empresarial.
- ✓ El manual de procedimientos es un documento de soporte y guía para el Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, encargándose de ser el apoyo de la empresa para el cumplimiento de metas, objetivos y políticas
- ✓ Al finalizar el trabajo de titulación y de acuerdo al diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal y técnico y la estructura orgánica y problemas identificados, se ordenó y analizó en la investigación orientando de manera eficiente al modelo de gestión basado en los procesos de la Empresa “3R Equipments & Services”.
- ✓ Al identificar las actividades de la Empresa “3R Equipments & Services”, se pudo realizar el análisis documental realizando el levantamiento de la información tanto de la situación de la empresa como también información sobre los procesos, procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, que detallan toda la información de cada proceso identificado, realizadas por medio de entrevistas, y visitas de campo.
- ✓ El apoyo y compromiso por parte de la Dirección de la empresa fueron factores muy importantes, de los cuales se dio a conocer que se deben hacer cambios dentro de la organización en su estructura y manera de gestionar y de lo cual se presenta este trabajo de investigación, aportando con información valiosa para el levantamiento e identificación de los procesos.

- ✓ Finalmente, al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de la empresa “3R Equipments & Services”, se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y constantemente se lograrán mejores resultados en todas las áreas de la misma.

RECOMENDACIONES

- ✓ Dar a conocer a los directivos de la empresa y a todo el departamento administrativo, la documentación referente al Diseño de Modelo de Gestión Basado en los Procesos con el propósito que todos sean partícipes del cambio.
- ✓ El manual de procedimientos busca dar guía y soporte al Diseño de un Modelo de Gestión Basado en los Procesos el cual debe ser aplicado a la empresa 3R, con la finalidad de buscar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas.
- ✓ Orientar los Modelos de Gestión Basado en los Procesos bajo la sugestión del diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal y técnico y la estructura orgánica de la empresa identificados, a fin de permitir instaurar la administración por procesos.
- ✓ Aplicar del modelo de gestión basado en los procesos para evitar aplazamiento en la gestión de los procesos e identificar el alcance de las responsabilidades dentro de los mismos, a fin de lograr una optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Concienciar el inicio del cambio de la cultura organizacional basado en los procesos, a fin de que permita mejorar, controlar y evaluar la gestión involucrando a todos los miembros de la empresa “3R Equipments & Services” permitiendo la optimización de la gestión de las actividades y contribuya a la mejora del desempeño organizacional.
- ✓ Conseguir que el presente trabajo de titulación sea un punto referente para que la documentación desarrollada pueda ser utilizada para próximamente conseguir una certificación o implementación de alguna norma de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogota: ICONTEC.
- Harrington, H. J. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (5a ed.).
- Mariño, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega .
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (4a ed.). Madrid: ESIC.
- Roure , J., (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- Baque Ochoa, A., & Leon Herrera, J. (2012). *Tesis: Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa de servicios médicos*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Carrasco, A. M. (2012). *Tesis: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte* Quito: ESPOL.
- Galarza Ramos, A. E., & Herrera Ordoñez, F. E. (2009). *Tesis: Diseño de un Sistema de Gestión por Porcesos para la empresa comercializadora de combustible Petroleos y Servicios C.A. en la ciudad de Quito*. Guayaquil: ESPOL.
- Moreira, Yépez Gabriela Carolina. (2009). *Tesis: Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera LOVISONNE*. Quito: Escuela Politécnica Nacional
- Flores Quiguiri, J., (2012). *Artículo de Investigación Tesina: Diseño de un Sistema de Gestión por Porcesos aplicada a una hacienda*. Guayaquil: ESPOL.

INTERNET

Administración de recursos humanos y talento humano. <http://bit.ly/1IuqFbT>.
(Recuperado al 19-07-2015).

Seguridad en el trabajo y salud ocupacional. <http://bit.ly/1P9K9qV>. (Recuperado al 12-07-2015).

Instituto Andaluz de Tecnología, M. E. *Excelencia Empresarial*. Recuperado,de
http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

ANEXOS

Anexo N 1: Inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos.

Orellana, 23 de noviembre de 2015

Señor
José Ricardo Ramírez Riofrío

GERENTE DE LA EMPRESA "3R EQUIPMENTS & SERVICES"

De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial y atento saludo, me dirijo ante usted para informarle que el trabajo de investigación en desarrollo para empresa con la temática "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA "3R EQUIPMENTS & SERVICES", del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, se encuentra en la fase de inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos, por el cual solicito muy cordialmente se autorice el inicio del levantamiento de lo mismo, por medio al acceso a la empresa y a la entrevista con el personal autorizado en los meses de enero y febrero en los días miércoles y viernes, a fin que comunique la información requerida a quien corresponda y se dé el inicio de este cambio de gestión basado en los procesos en beneficio de la organización

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



Joconda Zoraida Vivas Chillo



Anexo N 3: Campers



Anexo N 4: Equipo de Instalaciones Eléctricas



Anexo N 5: Dormitorios



Anexo N 6: Oficina



Anexo N 7: Tanque Atmosférico



Anexo N 8: Tanque Atmosférico Mantenimiento de los Tanques



Anexo N 9: Tanque AtmosféricoBodegas



Anexo N 10: Encuesta al Personal Administrativo y Operativo

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO QUE LABORA EN LA EMPRESA 3R

I. SECCIÓN: FILTRO

Buenos días. Mi nombre es Joconda Vivas soy estudiante de la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y estoy realizando la siguiente encuesta va dirigida al personal administrativo y operativo de la Empresa 3R, a fin de conocer el estado situacional de la misma, con el propósito de obtener información y llevar a cabo la investigación pertinente para el diseño de un “Modelo de Gestión Basado en los Procesos”.

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y subraye la opción que usted crea conveniente.

II. SECCIÓN: ESTRUCTURA ORGÁNICA- FUNCIONAL

1. ¿Conoce usted, la estructura orgánica funcional y el direccionamiento de la empresa?

- a. Conoce b. Desconoce**

III. SECCIÓN: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

2. ¿En la empresa en la cual usted labora ayuda en su desarrollo personal y profesional?

- a. Personal Conforme b. Personal Inconforme**
-

IV. SECCIÓN: COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL

3. ¿Usted considera que la comunicación y el clima laboral dentro de la empresa es realmente positiva?

- a. Muy Bueno b. No muy Bueno**
-

V. SECCIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

4. ¿En general que tan satisfecho se siente usted del trato que recibe dentro de la empresa?

- a. Muy Bueno b. No muy Bueno**
-

VI. SECCIÓN: INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

5. ¿Cree usted que cuenta con el espacio suficiente para su movilidad y cuenta con la tecnología adecuada para el buen desempeño laboral?

- a. Muy Bueno b. No muy Bueno**
-

VII. SECCIÓN: CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE PROCESOS

6. ¿Conoces los procesos a realizar y cumples satisfactoriamente con los procedimientos y tareas a tu cargo como trabajador de 3R?

- a. Conoce y Cumple b. Desconoce o no Cumplen**
-

VIII. SECCIÓN: SATISFACCIÓN CLIENTES PROVEEDORES

7. ¿Las entradas y salidas de los productos cumplen con los tiempos establecidos en cuanto a proveedores y clientes se refiere?

- a. Buena b. Mala**