

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la
empresa de servicios Varetza.”

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Autores: Francisco Guzmán López
Carol Rodríguez Delgado

Tutor: Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Guayaquil, Junio del 2012

DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis se lo dedicamos a nuestros padres por haber estado a nuestro lado, cuidándonos y dándonos fortaleza para avanzar y siendo un apoyo incondicional en todo momento.

-Autores-

AGRADECIMIENTO

A Dios y a todas las personas que, de alguna forma, nos apoyaron y contribuyeron en la realización del presente proyecto.

A nuestros padres, que en todo tiempo nos brindaron su apoyo, confianza y amor.

A nuestras hermanas y hermanos, a nuestros amigos y a nuestros compañeros, que siempre estuvieron con nosotros, sus consejos y palabras de aliento las cuales no nos dejaron flaquear y nos permitieron cumplir nuestros objetivos.

A nuestros profesores, quienes nos acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

Y, especialmente, a nuestro director de tesis, Economista Juan Miguel Esteves Palma, que, con su gran paciencia, nos pudo soportar y transmitir sus valiosos conocimientos.

-Autores-



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Guzmán López Francisco Leonardo y la Srta. Rodríguez Delgado Carol Eunice como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIEROS COMERCIALES.

Guayaquil, Junio de 2012

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

DIRECTOR

Ing. Nelson Rugel Vega

REVISADO POR

Ing. Darío Vergara Pereira

RESPONSABLE ACADÉMICO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GUZMAN LOPEZ FRANCISCO LEONARDO
RODRIGUEZ DELAGADO CAROL EUNICE

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de servicios Varetza”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, 20 de Junio del 2012

GUZMAN LOPEZ FRANCISCO LEONARDO
RODRIGUEZ DELGADO CAROL EUNICE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, GUZMAN LOPEZ FRANCISCO LEONARDO
RODRIGUEZ DELGADO CAROL EUNICE

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del proyecto titulado: “Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de servicios Varetza”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, 20 de Junio de 2012

LOS AUTORES

RESUMEN

El presente proyecto de grado busca la elaboración de un estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de ServiciosVaretza, con el propósito de aumentar la productividad y el desempeño laboral de la empresa.

Para poder cumplir con esto, se aplicó conceptos y teorías como la matriz de identificación de involucrados, para así poder determinar a los beneficiados con la propuesta de mejora que se realiza.

Además, se analizó el diseño organizacional de la compañía para determinar cuál es el alineamiento y la dirección que Varetza ha estado llevando en los últimos años. En este punto, el análisis del diseño organizacional se lo hizo mediante los pasos para realizar una planificación estratégica.

Asimismo, se diagnosticó el clima laboral del personal administrativo y operativo de Varetza, con la finalidad de identificar y detectar los problemas que agobian a los trabajadores y que no permiten mejorar el desempeño laboral. Para lograr esto, se realizó encuestas al personal, en general, a fin de obtener resultados precisos.

De igual manera, después de haber identificado estos inconvenientes, se realizó un matriz tanto de problemas como de soluciones para poder determinar cuales serán las acciones a tomar para mejorar el clima laboral.

Del mismo modo, se definió las acciones necesarias para mejorar el clima laboral, las mismas que están reflejadas en la propuesta del plan de acción.

Como se quiere un mejoramiento del trabajo del personal, se estableció estrategias de motivación y de reconocimiento, la cual se basa en brindar al personal recompensas y/o bonificaciones por desarrollar eficazmente sus actividades.

Posteriormente, se refleja todas las acciones pertinentes en el estudio financiero para determinar el impacto económico y monetario en la implementación de la misma.

Pero cabe destacar que, a pesar de que todo proyecto tiene un plan financiero, el impacto con mayor importancia en esta mejora es el impacto social puesto que no se puede calcular, de manera, exacta el efecto de un buen ambiente de trabajo.

Por lo tanto, se estima que el impacto social sea mayor que el impacto económico.

ÍNDICE

Resumen	
Introducción del proyecto	1
1. Definición del problema	2
2. Justificación de la investigación	3
3. Marco conceptual	4
3.1. Enfoque General	4
3.1.1. Focos rojos de la empresa	4
3.1.1.1. Estructura Organizacional	4
3.1.1.2. Procesos	5
3.1.1.3. Estilo de Liderazgo	5
3.1.1.4. Normas y Políticas	6
3.1.1.5. Perfiles del Personal	6
3.2. Enfoque de Comportamiento Organizacional	8
3.3. Enfoque de Procesos	8
3.4. Enfoque Financiero	9
4. Metodología	10
5. Objetivo general y específicos	11
6. Contenido del estudio	12
6.1. Involucrados y sus requerimientos	12
6.1.1. Reseña Histórica	13
6.1.2. Cartera de servicios	14
6.1.3. Clientes con mayor reconocimiento popular	15
6.1.4. Identificación y Clasificación de los Involucrados	15
6.1.5. Análisis de Fuerza de Involucrados	18
6.1.6. Conclusión	21
6.2. Estructura organizacional de la empresa	22
6.2.1. ¿Qué es la planificación estratégica?	23
6.2.2. Visión	24
6.2.3. Misión	25
6.2.4. Principios & Valores	26

6.2.5. Análisis Externo	27
6.2.6. Análisis Interno	27
6.2.7. Objetivos de la Empresa	28
6.2.8. Estrategias de la Empresa	29
6.2.9. Estructura Organizacional	30
6.2.10. Conclusión	33
6.3. Macro-proceso de la empresa	34
6.3.1. ¿Qué son los procesos?	35
6.3.2. Elementos importantes en un proceso	35
6.3.3. Macro-proceso de Varetza	37
6.3.4. Conclusión	41
6.4. Puestos de trabajo	42
6.4.1. ¿Qué son los puestos de trabajos?	43
6.4.2. Clasificación de los puestos de trabajo	43
6.4.3. Factores que conforman las condiciones de trabajo	44
6.4.4. Puestos de Trabajo de Varetza	46
6.4.5. Perfil del Colaborador	50
6.4.6. Análisis del comportamiento de los colaboradores	51
6.4.7. Percepción del colaborador	52
6.4.8. Conclusión	54
6.5. Diagnóstico del clima organizacional	55
6.5.1. ¿Qué es el clima organizacional?	56
6.5.2. Clima Organizacional	58
6.5.2.1. Resultados de las Encuestas	59
6.5.3. Conclusión	72
6.6. Propuesta de Mejora y plan de acción	73
6.6.1. ¿Qué es un plan de acción?	74
6.6.2. Propuesta para mejorar el ambiente de trabajo	75
6.6.3. Propuesta de Mejora por categoría estudiada	77
6.6.3.1. Categoría: Empresa	78
6.6.3.2. Categoría: Condiciones Ambientales	78
6.6.3.3. Categoría: Ergonomía	79

6.6.3.4. Categoría: Creatividad e Iniciativa	79
6.6.3.5. Categoría: Compañeros de Trabajo	80
6.6.3.6. Categoría: Jefes y Superiores	80
6.6.3.7. Categoría: Puestos de Trabajo	81
6.6.3.8. Categoría: Remuneración	81
6.6.3.9. Categoría: Reconocimientos	81
6.6.3.9.1. Recompensas Informales	82
6.6.3.9.2. Recompensas Formales	82
6.6.3.10. Categoría: Comunicación	83
6.6.4. Conclusión	86
6.7. Plan Financiero del Proyecto	87
6.7.1. Vida útil del proyecto	88
6.7.2. Plan de Inversiones	88
6.7.3. Estructura del Financiamiento	89
6.7.4. Determinación del Ingreso	90
6.7.5. Determinación de Costos y Gastos	91
6.7.6. Estado de Resultados Proyectado	92
6.7.7. Flujo de Caja Proyectado	93
6.7.8. Balance General Proyectado	94
6.7.9. Evaluación Financiera	96
6.7.9.1. TMAR	96
6.7.9.2. TIRF y TIRI	96
6.7.9.3. Indicadores Financieros	97
6.7.9.3.1. Composición Activos	97
6.7.9.3.2. Apalancamiento	98
6.7.9.3.3. Composición Costos y Gastos	98
6.7.9.3.4. Liquidez	99
6.7.9.3.5. Retorno	99
6.7.10. Conclusión	101
7. Conclusiones y recomendaciones	102
7.1. Conclusión	102
7.2. Recomendaciones	104

8. Bibliografía	105
9. Anexos	107

ÍNDICE DE PIE DE PÁGINA

1. Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG	16
2. Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG	19
3. Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG	20
4. Stephen P. Robbins, 2004, "Comportamiento Organizacional" (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México	24
5. James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 1996, "Administración" (6ta Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México D.F.	31
6. Edwards Deming, 1989, "Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.	36
7. Stephen P. Robbins, 2004, "Comportamiento Organizacional" (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México	56
8. John R. Schermerhorn, 2004, "Comportamiento Organizacional" (7ma Edición), Editorial LimusaWiley, México.	62
9. Stephen P. Robbins, 2004, "Comportamiento Organizacional" (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Identificación y clasificación de los involucrados	16
Cuadro # 2	Matriz del Mapa Político del Entorno del Proyecto	19
Cuadro # 3	Matriz de Análisis de Involucrados	20
Cuadro # 4	Resumen de los problemas detectados en el diagnóstico	70
Cuadro # 5	Propuesta de soluciones para los problemas encontrados	76
Cuadro # 6	Matriz de Plan de Acción	85
Cuadro # 7	Plan de Inversiones	88
Cuadro # 8	Financiamiento	89
Cuadro # 9	Ahorro de la mejora	90

Cuadro # 10	Pérdida con la mejora y sin la mejora	91
Cuadro # 11	Ingreso del Proyecto	91
Cuadro # 12	Resumen de costos y gastos	92
Cuadro # 13	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado Varetza S.A	93
Cuadro # 14	Flujo de Caja Proyectado Varetza S.A	94
Cuadro # 15	Balance General Proyectado Varetza S.A	95
Cuadro # 16	Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	96
Cuadro # 17	Tasa Interna de Retorno del Inversor (TIRI)	97
Cuadro # 18	Composición de Activos	97
Cuadro # 19	Apalancamiento	98
Cuadro # 20	Composición de Costos y Gastos	98
Cuadro # 21	Liquidez	99
Cuadro # 22	Retorno	99
Cuadro # 23	Criterios de Evaluación	100
Cuadro # 24	Administrativo: Encuestas sobre la empresa	114
Cuadro # 25	Administrativo: Sobre las condiciones ambientales	114
Cuadro # 26	Administrativo: Encuestas sobre la ergonomía	115
Cuadro # 27	Administrativo: Sobre la creatividad e iniciativa	115
Cuadro # 28	Administrativo: Sobre los compañeros de trabajo	115
Cuadro # 29	Administrativo: Sobre los jefes y superiores	115
Cuadro # 30	Administrativo: Sobre los puestos de trabajo	116
Cuadro # 31	Administrativo: Encuestas sobre la remuneración	116
Cuadro # 32	Administrativo: Sobre los reconocimientos	116
Cuadro # 33	Administrativo: Encuestas sobre la comunicación	116
Cuadro # 34	Operativo: Encuestas sobre la empresa	117
Cuadro # 35	Operativo: Sobre la creatividad e iniciativa	117
Cuadro # 36	Operativo: Sobre los compañeros de trabajo	118
Cuadro # 37	Operativo: Sobre los jefes y superiores	118
Cuadro # 38	Operativo: Sobre los puestos de trabajo	118
Cuadro # 39	Operativo: Encuestas sobre la remuneración	118
Cuadro # 40	Operativo: Sobre los reconocimientos	119
Cuadro # 41	Operativo: Encuestas sobre la comunicación	119
Cuadro # 42	Política cobros, pago y efectivo	120
Cuadro # 43	Mano de Obra Directa	120
Cuadro # 44	Mano de Obra Indirecta	120
Cuadro # 45	Personal administrativo	120

Cuadro # 46 Personal de ventas	120
--------------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1 Organigrama de Varetza	32
Figura # 2 Elementos de un proceso	36
Figura # 3 Red de Diagnóstico	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Encuestas sobre la empresa	61
Gráfico # 2 Encuestas sobre las condiciones ambientales	62
Gráfico # 3 Encuestas sobre la Ergonomía	63
Gráfico # 4 Encuestas sobre la creatividad e iniciativa	64
Gráfico # 5 Encuestas sobre los compañeros de trabajo	65
Gráfico # 6 Encuestas sobre los jefes y superiores	66
Gráfico # 7 Encuestas sobre los puestos de trabajo	67
Gráfico # 8 Encuestas sobre la remuneración	67
Gráfico # 9 Encuestas sobre los reconocimientos	68
Gráfico # 10 Encuestas sobre la comunicación	69

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado busca esclarecer, definir y desarrollar todo lo referente al objetivo general el cual es presentar un estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de Servicios Varetza. Para lograr esto, se procede con el desarrollo y la realización de ocho objetivos específicos que se los puntualizan más adelante. Sin embargo, estos objetivos específicos deben contener la identificación de todos los actores que se vean afectados por esta mejora.

Asimismo, se analiza el diseño organizacional de la empresa con la finalidad de determinar sí el rumbo que la compañía lleva, es conocido por todo el personal en todos sus niveles jerárquicos.

También, se diagnostica el clima laboral de Varetza mediante la realización de encuestas al personal. Aquí se busca detectar cuales son los problemas y las consecuencias que atormentan a la empresa e impiden al personal llevar a cabo las tareas de manera óptima.

Luego, se fija las acciones que se consideran pertinentes para mejorar el clima laboral. Estas tienen su base en la propuesta de plan de acción y se ven reflejadas en el plan financiero

Por último, el plan financiero determina que tan factible es el proyecto y define si se debe aceptar el proyecto o no.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Varetza es una empresa de servicios que se dedica a la limpieza de todo tipo de inmuebles e instalaciones comerciales e industriales, con la finalidad de ofrecer, a sus clientes, un servicio confortable.

Varetza posee una estructura que se caracteriza por un entorno que busca el mejoramiento de los servicios que realizan. Sin embargo, desde hace varios meses, se han detectado ciertas inconformidades que provocan, en el personal de la empresa, la insatisfacción por las tareas que ejecutan. Todo esto trae consigo cambios constantes que, a su vez, conllevan a la resistencia y a un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Partiendo de las preguntas realizadas al personal de la empresa de servicios Varetza con relación al clima laboral, reflejadas en el **anexo A y B**, se ha detectado lo siguiente:

- Algunos trabajadores no se sienten orgullosos de trabajar en Varetza porque los jefes no se preocupan por ellos.
- A menudo se producen discusiones entre los compañeros.
- Muchos consideran que tienen un jefe distante y que no tienen una buena comunicación con él.
- El trato que reciben en la empresa no es satisfactorio, porque los empleados piensan que no comprenden cuáles son sus necesidades.
- Del mismo modo, el 57.14% de los trabajadores encuestados consideran que el puesto que actualmente ocupa no está suficientemente reconocido y considerado por su jefe.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización, y de acuerdo a los problemas citados, el proyecto se justifica por las siguientes razones:

- La necesidad que tiene la empresa de brindar un servicio de alta calidad y brindar atención al personal ya que ellos son la clave para el logro de este propósito.
- Este estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección de la empresa ante las modificaciones internas y las necesidades de capacitación para obtener una mayor calidad y eficiencia del personal.
- Como en Varetza carece de personal capacitado, profesional y comprometido, se busca ofrecer un buen trato y un clima agradable que permita desarrollar adecuadamente sus actividades.
- Los beneficiarios por la elaboración del plan de acción serían los trabajadores de Varetza, el gobierno local y sus clientes, entre ellos constan: Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, Municipio de Guayaquil, Almacenes Tía, Hotel Oro Verde, entre otros.
- Actualmente, el personal de Varetza presenta un 54,91% de la hora-hombre de tiempo ocioso, lo que significa una pérdida diaria de, al menos, \$292,80. Anualmente, Varetza está perdiendo \$105,408 sólo en tiempo ocioso.
- Se espera que, con la presente mejora, se recupere, al menos, el 58.80% de ese valor, lo que sería \$61,980.22 anuales.

3. MARCO CONCEPTUAL

Acorde a los requerimientos del proyecto, se toma como referencia las siguientes pautas teóricas:

3.1 Enfoque General

Para medir eficazmente el mejoramiento del clima laboral de la empresa, se debe detectar los focos rojos de la empresa:

3.1.1 Focos rojos de la empresa

Los focos rojos representan los problemas más comunes que obstaculizan la mejora del desempeño laboral de los colaboradores en general de una empresa. A continuación, se presenta un breve resumen de los 5 focos rojos:

3.1.1.1 Estructura Organizacional

El problema estructural se encuentra asociado directamente con la baja calificación del personal en cuanto a la falta de claridad de sus funciones entre áreas, las cuales inciden en la efectividad de la empresa.

Así que para intervenir y solucionar estos problemas de la estructura organizacional, se recomienda hacer los siguientes estudios:

- a) Análisis de puestos y de funciones
- b) Rediseño de procesos y de estructura

3.1.1.2 Procesos

Este problema se evidencia cuando existe tanto falta de congruencia y coordinación en los planes de negocio como falta de sinergia y comunicación entre las áreas que generan tensiones entre el personal. Asimismo, cuando falta agilidad en los procesos de la empresa, uno se enfrenta a problemas relacionados con el costo de oportunidad. Todo esto, en su conjunto, son elementos que inciden en la efectividad organizacional

Por lo tanto, para remediar y corregir este foco rojo, se debe tomar en cuenta ciertas acciones como las siguientes:

- a) Analizar las zonas grises y cuellos de botella en el personal.
- b) Rediseñar los procesos que lo necesiten.

3.1.1.3 Estilo del Liderazgo

El tercer foco rojo tiene relación con la forma y el estilo del liderazgo que tiene el nivel gerencial. Es decir que tan reconocida y profunda es la visión del nivel gerencial de la empresa con relación a los grupos de trabajos.

Asimismo, es probable que exista un ambiente de negación de lo que ocurre en la empresa o una actitud conformista de presentar la “mejor cara” ante el nivel gerencial, lo que implicaría falta de madurez para afrontar la problemática, lo cual sería alarmante debido a que la información que se recibiera no correspondería en su totalidad a la realidad.

Por consiguiente, para solucionar y no pasar por alto el problema, se recomienda:

- a) Evaluar la relación entre el nivel gerencial y la dirección de la empresa para separar, sí se diera el caso, los vínculos personales de las relaciones de trabajo.
- b) Establecer con claridad políticas de cumplimiento de objetivos para el nivel gerencial.

3.1.1.4 Normas y Políticas

Se considera a las normas y las políticas de la empresa como un foco rojo puesto que, en la actualidad, se presentan problemas relacionados con su cumplimiento. Estos inconvenientes se generan por la carencia de “castigos” cuando no se cumple con los compromisos de trabajo. Esto fomenta que las normas sean tomadas, de una manera, “flexible” y a la “ligera” por parte de los colaboradores. Consecuentemente, el comportamiento del personal puede llegar a sentir desinterés y poco compromiso laboral e incumplimiento de las metas de la empresa.

Por lo tanto, para evitar este tipo de problemas, se debe realizar las siguientes acciones:

- a) Revisar y ajustar las normas y políticas de personal.
- b) Establecer, como objetivos específicos, el cumplimiento de las normas y reglas por parte de los colaboradores.

3.1.1.5 Perfiles del Personal

Cuando en la empresa se presenta un trabajador con actitudes negativas y este, a su vez, tiene buenos conocimientos técnicos, se genera una “indispensabilidad”, lo cual genera una insuficiencia en el

control sobre el personal, provocando poca movilidad, resistencias a los cambios y, como consecuencia de esto, un factor desintegrador en los grupos de trabajo.

Así que, para disminuir esta “indispensabilidad”, se recomienda lo siguiente:

- a)** Valorar los perfiles del personal
- b)** Tomar acciones en contra del personal que posee un perfil negativo que puede crear conflictos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- c)** Desarrollar un esquema de perfiles basado en competencias laborales

Una vez identificados estos problemas, se debe revisar que hace que los colaboradores aumenten su productividad en el campo laboral. Por ejemplo, identificar si el trabajo de los colaboradores es para satisfacer sus necesidades económicas o por desarrollo personal. Hay que recordar que estas necesidades dan lugar a las motivaciones que mejoran el desempeño, por lo que esta percepción está establecida por los anhelos y proyectos personales.

Es por eso, que en un estudio sobre el clima laboral, se debe buscar las variables que pueden incidir negativamente sobre la percepción de la calidad de trabajo en que se encuentra el personal. Esta calidad, a la final, influye en el rendimiento del desempeño y, por ende, en los resultados económicos de la empresa. Por ejemplo, hay variables que normalmente se investigan como las siguientes:

- Espacio físico y materiales donde se desarrolla la actividad
- Capacitaciones para el desempeño
- Salarios y remuneraciones

- Políticas de manejo del personal

3.2 Enfoque de Comportamiento Organizacional

Para desarrollar con mayor claridad los temas relacionados con comportamiento organizacional, se aplica con precisión conceptos de planificación estratégica ya que este es el proceso donde se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Por esta razón, se debe considerar la planificación estratégica para el desarrollo del presente proyecto de grado.

3.3 Enfoque de Procesos

Los procesos en las empresas son el conjunto de actividades que permiten alcanzar objetivos específicos. Un proceso debe ser llevado a cabo con la finalidad de cumplir con eficiencia y efectividad las diferentes actividades que realiza la entidad.

El proceso es el conjunto de actividades agrupadas en diferentes etapas, y cada actividad está vinculada a la misión y al servicio que ofrece la compañía.

Cuando se habla de los procesos, dentro de la empresa surgen ciertas interrogantes que son de vital importancia al momento de poner en marcha las distintas labores que direccionaran la ejecución de los mismos. Entre estas, se encuentra las siguientes:

- Qué debe hacerse
- Qué equipos se utiliza
- Cómo se lleva a cabo cada actividad
- Cuándo se ejecutan las actividades
- Qué se le pide al trabajador (Capacidades, conocimiento o experiencia)
- Cuánto tiempo demora realizar cada actividad hasta cumplir con todo el proceso

El uso de este enfoque permite organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.

3.4 Enfoque Financiero

Como toda propuesta de mejora, hay impactos en el ámbito financiero y económico puesto que, de esta manera, se puede determinar que tan beneficioso o perjudicial es el plan de acción que se elabora. En el enfoque financiero, se utiliza los conceptos y métodos propuestos, por el libro “Fundamentos de Administración Financiera” de Lawrence J. Gitman, como planes de inversiones, capital de trabajo o análisis de costo-beneficio.

Por último, para la realización de la presente mejora, se aplica conocimientos y teorías relacionadas al análisis incremental. Esto quiere decir que se hace un análisis exclusivo a las áreas que se ven afectadas e involucradas con la propuesta de mejora.

4. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente trabajo se hace uso de las investigaciones exploratorias y descriptivas las cuales se las aplican para crear un lazo entre los colaboradores y la empresa. Así que para determinar aquellos inconvenientes en el clima laboral, que generan una baja productividad, se debe aplicar las siguientes técnicas:

- Entrevistas a profundidad
- Observación Directa
- Encuestas

Para poder aplicar estas técnicas, se necesita el uso de ciertas herramientas que ayudan como soporte:

- Cuestionarios
- Fichas Bibliográficas
- Guías de Observación

5. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

El presente trabajo tiene como objetivo general “presentar un estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de Servicios Varetza” con la intención de evaluar la satisfacción y motivación de los colaboradores que desempeñan sus funciones en la misma.

Igualmente, el proyecto tiene que cumplir con los siguientes objetivos específicos para alcanzar el objetivo general del trabajo:

1. Identificar los involucrados y sus requerimientos para establecer a los beneficiados con el presente proyecto.
2. Analizar la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de determinar que tan bien está estructurado el diseño organizacional de Varetza.
3. Levantar el macro-proceso de la compañía para poder identificar si el problema afecta en el ambiente de trabajo de la empresa.
4. Analizar los puestos de trabajo para saber cuáles son las acciones que se deben proponer para efectuar la mejora requerida.
5. Diagnosticar el clima laboral para analizar y evaluar los problemas que amedrentan el ambiente de trabajo actual de Varetza.
6. Elaborar la propuesta de mejora y el plan de acción del clima laboral de Varetza con el propósito de implementar las acciones de mejora del clima laboral en la organización.
7. Elaborar el estudio financiero del proyecto con el objeto de establecer el impacto monetario de la implementación y seguimiento de la mejora.

6. CONTENIDO DEL ESTUDIO

6.1 INVOLUCRADOS Y SUS REQUERIMIENTOS

En el presente capítulo, se desarrolla todo lo referente al primer objetivo específico del proyecto en general, el cual es identificar a los involucrados que intervienen en la empresa de Servicios Varetza, a fin de mejorar el clima laboral y los requerimientos que necesitan.

Para lograr esto, se aplica: 1) la matriz de identificación y clasificación de involucrados; 2) la matriz del mapa político del entorno del proyecto; y, 3) el análisis oportuno de los involucrados.

De esta forma, se quiere clarificar toda la información pertinente y relativa sobre la empresa con la que se quiere realiza la presente mejora. Varetza S.A. Prestadora de Servicios de Limpieza es una empresa dedicada a brindar soluciones integrales de limpieza a sus clientes, especialmente del área comercial, institucional y hogares ecuatorianos.

Fundada en Mayo del año 2002, con una experiencia previa en el mercado ecuatoriano de 9 años, se convierte en una de las principales empresas de limpieza; impactando de manera positiva, utilizando productos de limpieza amigables al medio ambiente y procesos de limpiezas controlados.



6.1.1 Reseña Histórica

En 1994, POWER CHEM entra al mercado nacional con la elaboración de más de 60 productos químicos, destinados a la limpieza y mantenimiento industrial e institucional. En el año 2000, se obtuvo la representación exclusiva de la prestigiosa marca de hidrolavadoras de alta presión HYDROTEK, líderes en tecnología y poseedores de soluciones para cualquier tipo de proceso de limpieza, a pesar de las complicaciones existentes del entorno.

A inicios del 2002, después de haber asesorado y brindado soluciones a problemas de limpieza e higiene ambiental con la línea de productos químicos y equipos de mantenimiento a la industria alimenticia, instituciones y compañías de limpieza, se decidió constituir "Varetza S.A.", resultante de la capacidad y experiencia alcanzada por casi 9 años; inscrita en el registro mercantil en el mismo año.

Actualmente, Varetza S.A. se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Guayaquil y la Cámara de la Pequeña Industria. El conocimiento profesional y la verdadera comprensión de los problemas de limpieza, higiene, sanitización y contaminación ambiental ha llevado a servir a varias instituciones como Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Repsol YPF Duragas a nivel nacional, Hotel Oro Verde, El Ministerio Fiscal del Guayas, Contraloría General del Estado, entre otras.

En Junio del 2008, Varetza S.A. se convirtió en una empresa Prestadora de Servicios Complementarias de Limpieza con la autorización de las entidades de control correspondientes; dando la oportunidad de brindar el servicio con responsabilidad y eficiencia. Asimismo, cuenta con equipos y maquinarias de última tecnología, con personal disciplinado y experimentado y, sobre todo, con una búsqueda constante en satisfacer totalmente las exigencias de los clientes.

Para Varetza, el Talento Humano es el factor más importante. La calidad del servicio y el uso de materiales brindado le dan al cliente la satisfacción esperada y, como resultado, se obtiene la lealtad del cliente y futuras contrataciones.

6.1.2 Cartera de servicios

La cartera de servicios de Varetza se basa en las necesidades de limpieza, por lo que está dispuesta a realizar un análisis conjunto en sus instalaciones, antes de iniciar el servicio, sin costo alguno. Esto tiene por objeto presentar un programa de trabajo completo y profesional. A continuación se presenta la filosofía empresarial de Varetza:

“Proteger sus instalaciones, con los mejores estándares de calidad en equipo y material de limpieza.” Citada Textualmente.

La empresa ofrece un servicio único de limpieza que se planifica y se organiza de acuerdo a cada cliente, elaborando un procedimiento de trabajo que contribuya al éxito de los negocios. A este servicio

único se lo puede implementar de varias formas. A continuación, se presenta la cartera de servicios:

- Limpieza y recuperación de pisos interiores y exteriores
- Limpieza de oficinas
- Limpieza de fachadas
- Sanitización y Desinfección
- Mantenimiento de áreas verdes
- Limpieza de pozos sépticos y trampas de grasa

6.1.3 Clientes con mayor reconocimiento popular

Cabe recordar que dependiendo de cada cliente se ofrece el servicio de limpieza. A continuación, se presentan a los clientes con mayor reconocimiento popular:

- Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil
- Importadora El Rosado
- M.I. Municipio de Guayaquil
- Fundación para la Regeneración Urbana Guayaquil Siglo XXI
- Hotel Oro Verde
- Almacenes Tía
- Cridesa
- Instituto Nacional de Pesca

6.1.4 Identificación y Clasificación de los Involucrados

El siguiente análisis permite comprender las características y las impresiones que tengan los involucrados en el proyecto de mejora. Asimismo, se puede determinar el apoyo que se obtiene por parte de ellos.

Para poder determinar la vinculación, el modo de manifestación en el problema, el logro esperado y el impulsor de los involucrados del proyecto se realizó entrevistas individuales con cada uno.

El modelo del cuestionario de estas preguntas se encuentra reflejado en el **Anexo 1.1**. Asimismo, los resultados de dichas entrevistas se encuentran expresados en el **Anexo 1.2**.

A continuación, se refleja y se identifica a los involucrados en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1.- Identificación y clasificación de los involucrados¹

TEMA: Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la Empresa de Servicios Varetza S.A.				
Involucrados	Vinculación	Manifestación	Logro esperado	Impulsor
Gerente General	Directa	Falta de productividad debida a la alta rotación del personal operativo	Alta participación en el proyecto	Municipio de Guayaquil
Jefatura de RR.HH.	Directa	Falta de compromiso reflejado en el descontento por parte del personal	Coordinación y mejor desempeño	Mejoramiento del desempeño laboral
Jefatura de Operaciones	Directa	Falta de seguimiento a las tareas realizadas	Mayor desempeño	Tiempo
Supervisores	Directa	Falta de interés al entregar un servicio de buena calidad	Mayor Seguridad y Confianza	Capacitación y entrenamiento
Auxiliares de Limpieza	Directa	Falta personal con mayor disposición de trabajo	Mejor desempeño	Capacitación y entrenamiento
Clientes	Indirecta	Quejas por mal labor	Mejora y eficiencia en el servicio	Imagen corporativa
Sociedad	Indirecta	Reclamos por malos olores	Limpieza Constante y Continua	Higiene Personal

Fuente: Entrevistas individuales

Elaboración: Autores

¹ Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG

En el cuadro N°1 se considera a los siguientes como los involucrados pertinentes del proyecto:

- **Gerente General:** Encargado de administrar y dirigir adecuadamente la empresa, toma las decisiones principales para la misma, crea lazos con los clientes, proveedores y colaboradores y designa las posiciones departamentales.
- **Jefatura de Recursos Humanos:** Responsable en planificar y coordinar las actividades relacionadas con su trabajo. Elabora y comunica informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos. Realiza cualquier otra función que requiera la Gerencia General en el ámbito de su competencia.
- **Jefatura de Operaciones:** Es el responsable de atender al cliente cuando requiere el servicio. Es el encargado de realizar y supervisar todo el proceso que tiene que ver con los materiales que se necesitaran.
- **Supervisores:** Coordina, supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo. Controla las actividades que se realizan a diario y realiza un reporte.
- **Auxiliares de Limpieza:** Realizan la limpieza adecuada del área asignada, en forma eficaz y eficiente. Son la imagen que el cliente y los usuarios aprecian de la empresa.
- **Clientes:** Sujeto final de la cadena operativa de Varetza. Es aquel que adquiere el servicio que necesita o desea para sí mismo.
- **Sociedad:** Ciudadanos que buscan una buena calidad de vida y sobre todo tener salud, en un entorno en donde la higiene y la limpieza tengan un grado óptimo.

Luego de haber determinado a los involucrados del proyecto, es necesario conocer y explicar la manera en que se pueden presentar los problemas dentro de la empresa.

- ❖ Para el gerente general, se da una falta de productividad debido a la alta rotación del personal operativo.
- ❖ La Jefatura de Recursos Humanos, la falta de compromiso refleja el descontento por parte del personal.
- ❖ La Jefatura de Operaciones, muestra una falta de seguimiento a las tareas realizadas y encomendadas.
- ❖ Los supervisores, manifiestan falta de interés al momento de entregar un servicio de buena calidad.
- ❖ Los Auxiliares de Limpieza, no demuestran disposición en el trabajo.
- ❖ Los clientes y la sociedad, presentan quejas por una labor mal realizada.

Cabe mencionar, que una vez identificadas las maneras en que se manifiestan los involucrados, es necesario mencionar que el logro que se espera a partir de esto es una alta participación en el proyecto. Logrando de esta manera que las personas que forman parte de la empresa puedan obtener un mayor desempeño, seguridad, coordinación, confianza y eficiencia en el servicio que realizan.

6.1.5 Análisis de Fuerza de Involucrados

Tomando como modelo de análisis el mapa político, y por conversaciones con los involucrados, se perfila que el proyecto es para el bienestar de todos los que forman Varetza S.A. y la sociedad a la que pertenece. El proyecto no prevé antisistema, es decir, actos de tendencia opositora a detener su desarrollo.

Cuadro N°2.- Matriz del Mapa Político del Entorno del Proyecto²

Actores Interesados	Izquierda		Centro	Derecha	
	Antisistema	Legal		Legal	Antisistema
Interesados Externos					
Clientes				X	
Sociedad				X	
Mejora del clima laboral de Varetza					
Interesados Internos					
Gerente General			X		
Jefaturas RR.HH.			X		
Jefatura de Operaciones			X		
Supervisores			X		
Auxiliares de Limpieza			X		

Fuente: Entrevistas individuales
Elaboración: Autores

Según el cuadro N°2, los involucrados, clasificados como actores interesados externos, tienen una posición reacia al proyecto. Esto quiere decir que, de acuerdo a la “X” marcada en la casilla de Derecha – Legal, a los clientes y a la sociedad le son indiferentes las acciones y decisiones tomadas por el presente proyecto.

Sin embargo, para los involucrados, clasificados como actores interesados internos, la posición tomada sobre el proyecto es central, lo que quiere decir, el Gerente General, la Jefatura de Recursos Humanos, la Jefatura de Operaciones, los Supervisores y los Auxiliares de limpieza están total y completamente interesados en las acciones y en el desarrollo de este proyecto de mejora. Por último, habiendo identificado a los involucrados, su vinculación y habiendo conocido sus intereses y el apoyo esperado al mismo. Se puede resumir sus intenciones, necesidades y cooperación en el siguiente cuadro de análisis de involucrado:

² Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG

Cuadro N°3.- Matriz de Análisis de Involucrados³

TEMA: Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de Servicios Varetza.					
Actores	Interés que se resuelva	Problema percibidos	Capacidades y Recursos	Interés en el proyecto	Conflictos Potenciales
Gerente General	Necesidades del Municipio de Guayaquil	Contratiempos y Rotación de Personal	Tiempo y apoyo a la problemática	Mayor control sobre el ámbito laboral	Menor captación de clientes
Jefatura de RR.HH.	Mejor Autogestión	Desinterés general del personal	Mayor tiempo al reclutamiento	Mayor coordinación laboral	Alta rotación de personal
Jefatura de Operaciones	Mayor Desempeño	Mal uso de recursos por falta de seguimiento	Mayor participación en la problemática	Fluidez	La no fijación de políticas
Supervisores	Remuneración	Poco desarrollo profesional	Tiempo para capacitaciones	Tener mejor capacitación	Desinterés en el trabajo
Auxiliares de Limpieza	Remuneración	Excesivo uso de multas	Disminución de faltas	Aumento de motivación	Rotación de personal
Clientes	Costo de oportunidad	Falta de respuestas por las autoridades	Sugerencias	Mejor imagen corporativa	Gastos administrativos
Sociedad	Calidad de vida	Pocas políticas de estado	Mingas y eventos sociales	Mejor aspecto climático	Poca cooperación ciudadana

Fuente: Entrevistas individuales

Elaboración: Autores

³ Basado en Juan Miguel Esteves Palma, 2011, Balance Scorecard, Facultad de Economía - UCSG

6.1.6 Conclusión

El principal objetivo de este capítulo fue mostrar a cada uno de los involucrados en el proyecto y la postura que tienen cada uno de ellos al momento de poner en marcha la mejora.

Cabe recalcar que, a pesar de que en las primeras visitas a la empresa hubo un ambiente de apoyo y soporte al presente proyecto de grado, en el momento de iniciar la puesta en marcha de las preguntas a los involucrados, se percibió un ambiente renuente al trabajo creando una postura de rechazo frente al proyecto del 55,56% por parte de los involucrados.

Esta postura negativa hace que no todos los colaboradores participen en el plan de mejora originando una posible aplicación de conocimientos de muestreos para obtener resultados representativos de la población del trabajo.

Pese a esto, lo que se pretende es abordar todos aquellos procesos y procedimientos internos que requieran una alineación de los involucrados con la estrategia general de la organización, mediante una gestión integral de las personas que promueva y facilite transformaciones y cambios permanentes; para fortalecer la confianza del empleado en la organización, la integración interpersonal y el desempeño eficiente de las actividades que se lleven a diario.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

En la presente sección, se analiza la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de determinar y de obtener una vista panorámica del clima laboral de Varetza.

Para lograr esto, se examina y se evalúa el diseño organizacional de la empresa mediante su esquema interno, es decir, se analiza la planificación estratégica que Varetza ha estado llevando. Hoy en día, la planificación estratégica representa el punto esencial y de partida de la mayoría de las empresas para poder mejorar el desempeño laboral.

Por consiguiente, la finalidad de la planificación estratégica es conseguir un mejor desempeño de las funciones en una empresa mediante el establecimiento de políticas, metas y estrategias puesto que esto permite obtener una mejor gestión y administración en cada sector de la empresa.

6.2.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es el proceso de desarrollar e implementar planes para lograr y conseguir propósitos u objetivos de la empresa. En la planificación estratégica, se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza tanto la situación interna como externa de ésta, se fijan los objetivos generales y, a su vez, se formulan planes y estrategias necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica se realiza a nivel de la organización y se considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales.

Asimismo, cuando se plantea objetivos y estrategias, la planificación estratégica debe ser móvil y flexible debido a que, cada cierto tiempo, se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios.

Por lo tanto, la planificación estratégica se la utiliza para proporcionar una orientación a la organización para poder eliminar aquellas deficiencias que se estén presentando o se puedan presentar.

Habitualmente, la planificación estratégica representa un 70% del éxito, que la empresa puede llegar a tener, debido a que el tener rumbo o una trayectoria, para alcanzar los objetivos establecidos, da la pauta inicial para cumplir con las estrategias trazadas.

Finalmente, para analizar correctamente la planificación estratégica de una empresa, se tiene que comenzar por la visión y terminar por el organigrama⁴.

6.2.2 Visión:

La visión de una empresa es la declaración que indica la situación futura hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o es aquello que la empresa pretende llegar.

El propósito de ésta es guiar, controlar y alentar a la organización, en su conjunto, para alcanzar los objetivos y estrategias. En cuanto a la estructura semántica y dirección de la visión, se debe evaluarla mediante los siguientes parámetros:

- ¿Qué tan medible es la visión?
- ¿Qué tan atractiva es la visión?
- ¿Es posible alcanzar la visión?
- ¿Qué tan entendible es la visión?
- ¿Qué tan inspiradora es la visión?

A continuación, se cita, textualmente, la visión de Varetza:

“Constituirnos en los proveedores líderes de servicios complementarios de limpieza, volviéndonos una herramienta para el éxito profesional de nuestros clientes.”

Después de revisar e inspeccionar la visión de Varetza, se puede decir que ésta refleja estos parámetros a su favor, los cuales son

⁴ Stephen P. Robbins, 2004, “Comportamiento Organizacional” (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México

importantes porque, de esta forma, se logra enfocar un futuro comprometedor.

6.2.3 **Misión:**

El segundo punto importante y de análisis de la planificación estratégica es la misión la cual es una declaración duradera de la razón de ser de la empresa.

A partir de ésta, se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la misma empresa. En el siguiente párrafo se presenta la misión actual de Varetza:

“Proveer de un servicio tecnificado y eficiente de limpieza a todo tipo de inmuebles e instalaciones comerciales e industriales, permitiéndoles mantener un ambiente confortable para sus colaboradores y clientes, así como un considerable ahorro de recursos.”

Una vez revisada y examinada la misión de Varetza, se puede identificar que su estructura semántica está bien definida. Es decir, se logra apreciar que Varetza tiene claro su razón social y cuenta con un mensaje directo a sus clientes y beneficiarios. Asimismo, las variables que se consideran para medir la estructura semántica y la dirección de la misión son las siguientes:

- **Producto.-** Es aquello que Varetza ofrece para satisfacer una necesidad el cual es el servicio de limpieza.
- **Ámbito de Mercado.-** El entorno en el que se desarrolla Varetza es el mercado de servicios de limpieza para todo tipo de inmuebles e instalaciones comerciales e industriales.

- **Cómo se va a producir.-** En Varetza, el recurso que se utiliza es un servicio tecnificado y eficiente de limpieza.
- **Diferenciación.-** Varetza busca cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de sus clientes a través de un considerable ahorro de recursos.
- **Interesados.-** Las personas que se benefician son sus colaboradores y sus clientes.

6.2.4 Principios & Valores:

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la sociedad o de los empleados. Así que tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

Los principios y valores son los pilares fundamentales de la empresa porque deben mostrar la productividad y competitividad de la empresa para que, de esta manera, los empleados o colaboradores transmitan al cliente lo que el servicio debe reflejar. Por lo tanto, los valores y/o los principios deben ser orientadores y, sobre todo, impulsores para que, de esta forma, se logre cumplir con la misión que tiene la empresa. Los valores que se muestran a continuación son los que, hasta el momento, Varetza tiene como importantes:

- Seriedad
- Compromiso
- Honestidad
- Puntualidad

Dentro de Varetza se observa que los valores de “seriedad”, “compromiso” y “puntualidad” justifican lo que realmente quieren

expresar; pero deben considerar otros valores como: pulcritud, calidad e innovación al momento de desempeñar sus funciones; así se mostraría con mayor precisión cada uno de los detalles que se desea abarcar.

6.2.5 Análisis Externo

El análisis externo consiste en detectar y evaluar hechos y evento que tienden a crearse en el entorno de la empresa, con el objeto de conocer la situación del entorno y detectar consigo oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan los factores económicos, sociales, gubernamentales y tecnológicos; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Una parte de este análisis, se lo realizó en el capítulo 1 el cual trata sobre los involucrados del proyecto. Por lo tanto, aquí se mencionan las oportunidades y amenazas que Varetza tiene. La oportunidad principal que Varetza tiene es la demanda por nuevos servicios de limpieza y mantenimiento. Sin embargo, las amenazas, que intimidan a la empresa en cuestión, es la posible entrada de nuevos competidores al mercado de los servicios de limpieza.

6.2.6 Análisis Interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el propósito de entender la capacidad con que ésta cuenta y detectar, a su vez, las fortalezas y debilidades de la misma. Para el análisis interno, se evalúan aquellos recursos que posee la empresa, ya sean estos recursos técnicos, humanos o tecnológicos. En Varetza, existen

tanto fortalezas como debilidades. Entre sus fortalezas, Varetza cuenta con las herramientas y las maquinarias necesarias para la entrega de un servicio de calidad. En cambio, las debilidades más notorias son que Varetza tiene un personal que se compromete poco, no está motivado, y, por consiguiente, no realiza sus actividades de la mejor manera, así como la poca experiencia en las aplicaciones de conceptos de marketing.

6.2.7 Objetivos de la Empresa

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer objetivos que permitan alcanzar la misión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y superar las amenazas y debilidades de la empresa. Estos objetivos se establecen considerando la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

En sí, los objetivos son las situaciones o los resultados que una empresa pretende alcanzar. Estos son esenciales para el éxito de una empresa ya que establecen el rumbo a seguir; son la base para la formulación de estrategias y asignación de recursos; y, permiten evaluar resultados para, de ese modo, medir la eficacia y/o productividad de la empresa

Así como, la visión, la misión y los valores, los objetivos deben seguir ciertos parámetros, como los que se presentan a continuación:

- **Medibles.-** Los objetivos deben ser cuantitativos y poseer un límite de tiempo, como, por ejemplo, en vez de: “disminuir los egresos”; un objetivo medible sería: “disminuir los egresos en 5% en el mes siguiente”.

- **Claros.-** Los objetivos deben ser entendibles y precisos. No deben prestarse para confusiones ni dejar malas interpretaciones.
- **Alcanzables.-** Los objetivos deben estar dentro de las posibilidades de la empresa de cumplimiento, considerando la capacidad que ésta posea.
- **Desafiantes.-** Los objetivos deben significar un desafío o un reto. Al cumplir estos objetivos, puede servir de estímulo para no abandonar el trabajo.
- **Realistas.-** Los objetivos deben tener en cuenta las condiciones del entorno en donde se pretende alcanzar la meta.
- **Coherentes.-** Los objetivos deben estar alineados con la visión, la misión, las políticas, y los valores de la empresa.

Pero cabe mencionar que, a pesar de utilizar estos parámetros para evaluar los objetivos, Varetza carece de la publicación de este último, lo cual podría estar generando una baja consistencia entre las áreas o frustración entre la dirección puesto que los niveles jerárquicos altos conocen de su existencia, pero el personal en general desconoce de estos. Por consiguiente, como parte de este trabajo, se sugiere publicitar o hacer llegar a conocer a todo el personal sobre los objetivos que permite que Varetza cumpla eficientemente con sus actividades.

6.2.8 Estrategias de la Empresa

Del mismo modo, las estrategias son acciones que se llevan a cabo con la finalidad de alcanzar los objetivos, pero que requieren de cierto análisis y esfuerzo. Sí, por ejemplo, se habla de estrategias de recursos humanos, como es el caso del presente proyecto, se debe

considerar todas las variables relacionadas con el personal de la empresa, como un nuevo proceso para contratar nuevo personal, utilizar nuevas técnicas de motivación y/o usar de nuevos programa de capacitación.

Así como los objetivos, las estrategias poseen ciertas características:

- Las estrategias deben ser la manera y forma de alcanzar los objetivos;
- Las estrategias deben ser los “medios” y los objetivos deben ser los “fines”,
- Las estrategias deben ser comprensibles para todos quienes conforman la empresa.
- Las estrategias deben considerar los recursos de la empresa y poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Una vez más, así como los objetivos, el personal de Varetza desconoce de las formas que se han ido desarrollando estos objetivos, es decir no poseen conocimiento alguno de la existencia de las estrategias. Por lo tanto, su rumbo y trayectoria en el mercado, por parte del personal, no es claro. Así que, como parte del proyecto, se le propone a la empresa crear una campaña de comunicación de las estrategias para poder cumplir con mayor eficacia los objetivos.

6.2.9 Estructura Organizacional

El último punto de la planificación estratégica es la estructura organizacional el cual se considera como aquel elemento que refleja, de forma gráfica, la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y

la división de trabajo⁵ de la empresa. La estructura organizacional, también llamada organigrama, se refiere a la forma en que se departamentaliza las actividades de la organización en cuanto a las relaciones generales entre los gerentes y empleados. Los departamentos de una empresa se pueden estructurar en 3 formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. Actualmente, Varetza utiliza la organización por funciones la cual reúne, departamentalmente, a todos los que se dedican a una o varias actividades relacionadas como, por ejemplo, mercadotecnia o finanzas. Este tipo de estructura es probable la forma más lógica y básica de departamentalización. Por lo general, su uso se aplica más en pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos o servicios, puesto que aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja de este tipo es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades, para así poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

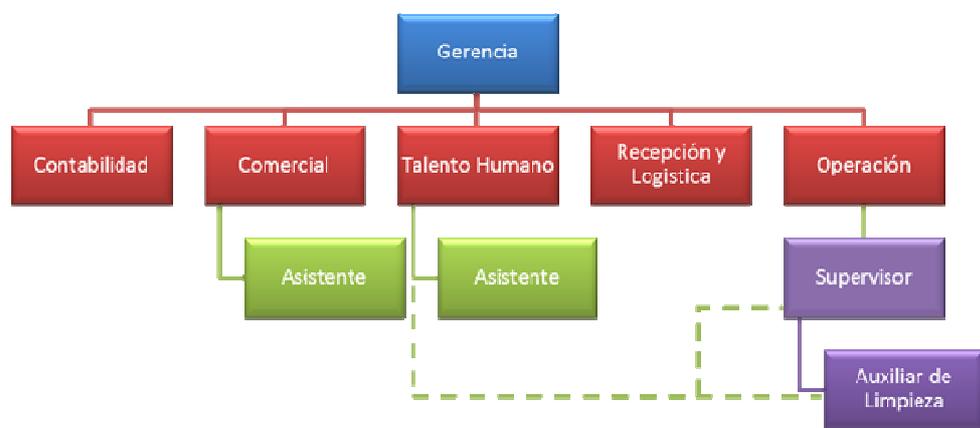
En cambio, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un problema para trabajar en unión de otras personas. En pocas palabras, la estructura por funciones puede resaltar un marco difícil para coordinar las actividades entre empleados y gerentes.

En el caso de Varetza, la aplicación de este tipo de organigrama no es el más adecuado puesto que, al dividir los departamentos por funciones, hace que se minimice la importancia de las actividades y

⁵ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 1996, "Administración" (6ta Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México D.F.

labores de los auxiliares de limpieza ya que este último es el que genera el ingreso a la empresa y, al dejarlo en el nivel jerárquico más bajo, lo vuelve inservible y desaprovechado por parte de las jefaturas. A continuación, en el siguiente cuadro se muestra el organigrama de Varetza:

Figura N°1.- Organigrama de Varetza



Fuente:Varetza S.A.
Elaboración:Autores

Como parte de la presente propuesta de mejora, se sugiere la reestructuración del organigrama actual para que, de esta forma, se pueda centrar y aprovechar al máximo la importancia de los auxiliares de limpieza de Varetza y que los puestos de trabajo sirvan de apoyo al momento de ofrecer el servicio.

6.2.10 Conclusión

Para el presente apartado, se examinó, analizó y evaluó el diseño organizacional de Varetza mediante un análisis a la planificación estratégica de la empresa, donde se consideró desde la visión de Varetza empresa hasta el tipo de organigrama que lleva.

Con los análisis pertinentes, se concluye que, a pesar de que Varetza tiene establecida una misión y una visión como guía, no existen factores suficientes para esclarecer el rumbo necesario puesto que una misión empresarial sin objetivos y sin estrategias es como tener un automóvil sin volante.

Asimismo, esta falta de objetivos y estrategias crea ambigüedad en las actividades que los colaboradores desempeñan puesto que esto sirve como fuente de motivación, así como, permite aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno de la empresa.

Por último, el tipo de organigrama aplicado desaprovecha y resta importancia a las actividades laborales de los auxiliares de limpieza ya que le quita valor a sus funciones y tareas.

6.3 MACRO-PROCESO DE LA EMPRESA

La palabra proceso lleva a muchas personas a pensar que sólo se puede referir en ambientes industriales, pero es importante dar a conocer que, también, existen procesos en las empresas de servicios.

El presente capítulo se enfoca en el macro-proceso que tiene Varetza; para así poder identificar las actividades y tareas que poseen, de tal manera, que se puede obtener un mapeo general de las actividades de toda la empresa.

Dentro de los procesos, se toman en cuenta ciertos puntos importantes de los cuales están las entradas, quienes son los responsables del servicio, y las salidas que es el resultado obtenido de la ejecución de todo el proceso del servicio.

6.3.1 ¿Qué son los procesos?

Dentro de las organizaciones existen procesos que son vitales para el funcionamiento de las mismas. Un proceso es el conjunto de actividades o tareas que son llevadas a cabo de manera lógica, con la finalidad de obtener un resultado definido, siendo su objetivo principal agregar valor a los clientes.

Para que los procesos dentro de la empresa se ejecuten es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Definir cuáles son los elementos de entrada del proceso.
- Especificar quienes son los responsables de los procesos y que interrelaciones tienen al momento de ejecutarlo.
- Determinar cuáles son los resultados o las salidas del proceso.
- Visualizar que el proceso ejecutado es comprensible.
- Evidenciar que el cliente está satisfecho con el servicio que recibe.

6.3.2 Elementos importantes en un proceso

Estos elementos ayudarán a determinar en la empresa cuáles son los recursos con los que cuenta para poder ejecutar los diferentes procesos hasta llegar al objetivo final, que es ofrecer el servicio al cliente. Es importante, que la empresa mantenga un mejoramiento de sus procesos para de esta manera satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes.

Edward Deming, considera que los ejecutivos de la empresa deben estar encaminados hacia el mejoramiento de los procesos; por lo

tanto los procesos deben ser mejorados constantemente.⁶El mejoramiento de los procesos, permite corregir los tiempos ociosos, movimientos innecesarios o inspecciones inefectivas que puedan estar provocando una pérdida dentro de la empresa.

Además, se debe considerar que cada paso que se dé en el desarrollo del proceso contribuye y agrega valor al resultado final del servicio que se ofrece.

Una parte importante dentro de los procesos, es el personal de la empresa, el cual debe tomar en cuenta todas las actividades que se efectúan, para, de esta manera, lograr un resultado óptimo por parte de cada uno de los actores que forman parte importante de dichos procesos. Cada uno de ellos, debe conocer a fondo que todas las actividades están mutuamente relacionadas y que se dan entradas que pueden ser iniciales o intermedias. Esta interacción de elementos, conforman un sistema de trabajo que debe ser realizado de manera continua para poder cumplir con el objetivo final.

Figura N°2.- Elementos de un proceso



Fuente: Edwards Deming, 1989, "Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Elaboración: Autores

⁶ Edwards Deming, 1989, "Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

1. En las entradas, se encuentran los recursos los cuales proporcionan facilidades para desarrollar las tareas. Estos recursos pueden ser financieros, humanos, de acuerdo al espacio físico, la energía, la tecnología y los equipos y maquinarias que se utilizan.
2. Las actividades son las diferentes tareas que son ejecutadas por distintas personas las cuáles agregan valor al resultado que se espera.
3. La salida representa el resultado que genera el proceso; esta salida puede constituir la entrada de un siguiente proceso o el servicio final.
4. Los resultados o salidas del proceso se dirigen a los clientes. El cliente es la persona a la cual se atiende y a la que se le brinda el servicio.
5. Los responsables del proceso son las personas involucradas en el cumplimiento de las actividades y operaciones de acuerdo a los diferentes objetivos o procedimientos.

6.3.3 Macro-proceso de Varetza

En la empresa de servicios de limpieza Varetza, se maneja el mapa de los procesos el cual es la agrupación o el conjunto de todos los procesos que tiene la organización, y el cuál es una herramienta que busca mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para lograr realizarlo de manera eficiente.

Varetza, en el mapa de procesos, presenta siete elementos o áreas importantes que muestran paso a paso el desarrollo de las distintas tareas que se establecen hasta llegar al servicio que ofrecen, los cuales son:

- Área de Gerencia General
- Área de Contabilidad
- Área Comercial
- Área de Talento Humano
- Área de Recepción y Logística
- Área de Operación; y,
- Cliente Externo, quien es el más importante y el cual recibe el valor agregado.

El cuadro, adjuntado en el **anexo 3.1**, se muestra el proceso que tiene Varetza desde que se contacta con un cliente externo hasta llegar a cumplir con el servicio complementario de limpieza.

Cada una de estas tareas, deben ser realizadas eficazmente y cumplir, paso a paso, los diferentes puntos que conlleva cada proceso para, mantener un correcto orden y evitar la aparición de inconvenientes o estancamientos de las actividades que realiza a diario la empresa.

El proceso que realiza Varetza implica una serie de tareas que se ejecutan de manera lógica y se cumplen por áreas específicas.

El inicio de este proceso se da cuando el cliente envía una notificación dando a conocer su interés en la compañía, la cual es recibida y revisada en el área de Recepción.

Luego, el área comercial es la encargada tanto de presentar la cartera de servicios de limpieza que ofrece Varetza como de recibir los requisitos de los clientes. Una vez cumplidas estas tareas, el área de recepción y logística procede a realizar una petición de oferta de

los clientes, para que después se revise los datos y el tipo de servicio que se requiere.

La gerencia es la encargada de valorar si la empresa está capacitada para realizar dicho requerimiento y si se acepta o se rechaza la oferta antes mencionada; en caso de que no la acepte se rechaza y se da por terminado el proceso.

Si se decide continuar con el proceso, el área de recepción y logística verifica si el cliente se encuentra registrado en la base de datos de Varetza para recibir su petición. En caso de no encontrarse en la base de datos, el área de contabilidad analizará la situación para conocer si es factible el registro de ese cliente nuevo.

Así mismo, contabilidad procede a realizar el presupuesto y la forma de pago que el cliente esta dispuesto a asumir. Se envía una copia del presupuesto personalmente o por correo al cliente.

Una vez aprobado el presupuesto, se registra la firma del cliente y se le entrega una copia para que quede especificado por escrito.

Luego, el área comercial procede a redactar el contrato por parte de Varetza y del cliente donde el área de talento humano se encarga de notificar al personal la prestación del servicio.

En el momento en que el personal se encuentre en la empresa, el área de operaciones, por medio de los supervisores, verifica que los auxiliares de limpieza se cambien de ropa y retiren sus equipos de trabajo y verifican que todos posean sus credenciales y demás materiales para ejecutar las diferentes actividades del día laboral.

Posteriormente, los supervisores recuerdan a los auxiliares de limpieza las actividades a realizar; asignando una tarea a cada auxiliar. Además, el supervisor es responsable de darle seguimiento a las actividades que se lleven a cabo y debe verificar que se cumpla con el cronograma de trabajo, para poder entregar el servicio de limpieza completo.

Finalizada las actividades y tareas antes mencionadas, el área de recepción y logística, notifica al cliente el cumplimiento del servicio, y el cliente informa a Varetza la acción de pago.

El proceso da por terminado cuando el cliente realiza el pago ya sea en efectivo o en cheque. Una vez descrito los procesos que tiene Varetza, cabe mencionar que el seguimiento de estos procesos, se realizan de manera eficiente y segura.

Cabe mencionar, que en la empresa se cumplen con los procesos antes mencionados, pero de una manera lenta, esto ocasiona pérdida de tiempo en ciertos momentos que llegan a atrasar las actividades de ciertos departamentos e incurre en el cumplimiento efectivo del servicio y produce un ambiente de desacuerdos entre las distintas áreas, generando un clima organizacional desagradable.

6.3.4 Conclusión

Al analizar los procesos que tiene la empresa, se concluye que las distintas actividades y tareas que ejecuta la empresa son llevadas a cabo pero de manera lenta.

Además, se puede concluir que este capítulo es importante porque ayuda a conocer en detalle todo el macro-proceso que realiza Varetza, el cual está causando problemas dentro de la empresa debido a que ciertos procesos se retrasan y ocasionan disgustos y atrasos con los demás departamentos.

Finalmente, el macro-proceso es lento debido a las pocas ganas que tiene el personal al realizar sus tareas. Por esta razón, se analiza más adelante el diseño de los puestos de Varetza, para determinar qué provoca un descontento en los colaboradores, cosa que no se refleja en este mapa de proceso.

6.4 PUESTOS DE TRABAJO

En la presente parte, se refleja los temas relacionados a los puestos de trabajo, debido a que es uno de los elementos centrales de la empresa, y es de vital importancia conocer cada una de las actividades que realizan los colaboradores de la empresa Varetza, para ofrecer el servicio.

El objetivo de este apartado es examinar y analizar los puestos de trabajo para saber cuáles son las acciones necesarias que se deben proponer para efectuar la mejora requerida.

Por lo tanto, como parte del capítulo, se analiza tanto el perfil del cargo como el comportamiento del colaborador. Para determinar como el colaborador percibe, distingue y aprecia a la empresa en su vida diaria.

6.4.1 ¿Qué son los puestos de trabajos?

Un puesto de trabajo está compuesto por tres elementos que son fundamentales al momento de cumplir con las actividades y tareas que requiera la empresa. Estos elementos son: Fuerza de Trabajo (FT), Medios de Trabajo (MT) y Objetivos de Trabajo (OT).

Para lograr un buen servicio al puesto de trabajo, se debe contar con un conjunto de medidas encaminadas a garantizar que, de forma planificada e ininterrumpidamente, los colaboradores de la empresa se doten al puesto de trabajo con todas las herramientas necesarias, para que, de esta manera, se mantenga el orden y se cumplan las diferentes actividades.

6.4.2 Clasificación de los puestos de trabajo

Los puestos de trabajo se pueden clasificar de las siguientes maneras:

- a) Según el grado de mecanización:** En este criterio, los puestos de trabajo se pueden clasificar como: 1) manuales; 2) mecánico-manual; 3) mecanizados; y, 4) automatizados. Dentro de Varetza, los puestos de trabajos son mecánicos-manuales y mecanizados, los cuales utilizan máquinas y/o mecanismos que son manejados por los colaboradores, para cumplir con las actividades que requiera el trabajo que realizan a diario.
- b) Según la cantidad de trabajadores y su agrupación:** Los puestos de trabajo pueden ser individuales o colectivos. En Varetza S.A. se dan puestos individuales para aquellos colaboradores que prestan su servicio dentro de las oficinas, y los puestos colectivos se dan en los auxiliares de limpieza que requieren de colaboración y cooperación.

Los puestos de trabajo deben estar condicionados, exquisitamente, para poder obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y, sobre todo, que les permita, a los colaboradores, desempeñar sus funciones de la manera más cómoda, eficaz y competitiva.

Cuando la empresa logra tener condiciones de trabajo ideales, se elevan las marcas de seguridad y la moral de los colaboradores, se reduce el ausentismo y la impuntualidad.

6.4.3 Factores que conforman las condiciones de trabajo

Entre los factores que conforman las condiciones de un trabajo, se encuentra:

a) Factores Ambientales

Los factores ambientales son aquellos que conforman el ambiente físico del puesto de trabajo y comprenden los siguientes criterios:

- **La carga térmica.-** Son los factores que determinan el intercambio térmico entre el hombre y el ambiente; entre ellos están la temperatura y/o la humedad.
- **El ruido.-** El ruido se caracteriza por su intensidad y la frecuencia. Su efecto se evidencia en los errores que se puedan cometer, al momento de realizar las diferentes actividades.
- **La iluminación.-** Este factor es uno de los más importantes debido a su influencia en la capacidad laboral del trabajador. Para el puesto de trabajo, la iluminación varía en intensidad, pero siempre debe ser apropiada para la actividad que se realice.

b) Factores derivados del carácter y contenido del trabajo

Estos factores tienen una gran importancia, ya que inciden con mayor peso en la eficiencia de la producción.

- **Esfuerzo físico.-** Comprende los esfuerzos que se realizan en el cumplimiento del trabajo y la frecuencia con que estos se presentan en el día.
- **Posición de trabajo.-** Comprende el estudio de aquellas posiciones que los colaboradores asumen en la jornada laboral tales como suspensión, parado o sentado.
- **Ritmo de trabajo.-** Son aquellos intervalos de repetición de cada ciclo de trabajo.
- **Monotonía.-** Estado anímico que tiene lugar cuando la actividad que se realiza se caracteriza por una gran pobreza del contenido de trabajo y/o por el alto grado de repetitividad de la actividad
- **Tensión nerviosa.-** Factor que comprende la presencia del cansancio psíquico y la monotonía en el trabajador, provocado por el desarrollo de la mecanización y la automatización de los procesos tecnológicos que contribuye a elevar el esfuerzo físico y mejorar el ambiente laboral del trabajador.

c) Factor de tipo organizativo

Este factor está encaminado a posibilitar que, en la empresa, se logre una mejor determinación del tiempo de descanso y su mejor distribución durante la jornada de trabajo.

d) Factores estéticos

La estética del trabajo está dada por sus tareas y objetivos, factores que influyen en las condiciones de trabajo.

La estética del trabajo es una disciplina científica, encargada de crear ambientes laborales favorables al desarrollo de la personalidad multifacético del trabajador.

6.4.4 Puestos de Trabajo de Varetza

Dentro de Varetza se dan diferentes puestos de trabajo, ya sea administrativo u operativo, los cuales se describen a continuación. Cabe recalcar que, a pesar del poco apoyo dado por parte de la empresa, se presentarán la información de los puestos de trabajos que presentan mayores inconvenientes y los cuales se van a analizar:

1. Gerente General

Nombre del Puesto: Gerencia General

Puesto que supervisa: Jefes departamentales

Descripción General del Puesto

Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a Varetza. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la empresa.

Lista de Funciones

- a)** Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.
- b)** Dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma.
- c)** Velar por la organización y buena marcha de la sociedad.
- d)** Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen a Varetza.

2. Asistente Comercial

Nombre del Puesto: Asistente comercial

Puesto del que depende: Jefatura de área comercial

Descripción General del Puesto

Fijar políticas, planear, organizar coordinar y controlar lo relacionado con el área comercial, procesos de facturación, lectura, recuperación de cartera y atención al cliente de la empresa; Es directamente responsable de la coordinación y control de la atención, de las diferentes peticiones, quejas y reclamos que presenten los clientes en Varetza.

Lista de Funciones

- a) Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.
- b) Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los boletines diarios de caja, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la Empresa.
- c) Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.
- d) Transcribir en computador la correspondencia, actas e informes tomados en la Empresa y/o particulares a las distintas reuniones con el Gerente.

3. Asistente de Recursos Humanos

Nombre del puesto: Asistente de Talento Humano

Puesto del que depende: Jefatura de Talento Humano

Puesto que supervisa indirectamente: Personal Operativo

Descripción general del puesto

Son responsabilidades principales de este puesto el proveer a la empresa del recurso humano idóneo; planificar y coordinar las

actividades relacionadas a su desarrollo; Preparar la información que deba presentar según las políticas internas o agentes externos; Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos; Realizar cualquier otra función que requiera la Gerencia General en el ámbito de su competencia.

Lista de Funciones

- a) Contratación y evaluación de personal
- b) Registra la asistencia del personal asignado
- c) Manejo retiro de personal
- d) Cumplir las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la institución
- e) Brindar apoyo en todas las actividades de recursos humanos.

4. Recepcionista

Nombre del puesto: Recepción y logística

Puesto del que depende: Gerente General

Puesto que supervisa indirectamente: Auxiliares de limpieza

Descripción general del puesto

Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas y académicas en las distintas dependencias; Manejar constantemente equipos y materiales de fácil uso.

Lista de Funciones

- a) Llevar el control de los archivos que estén bajo su responsabilidad.
- b) Recibir y entregar la correspondencia.
- c) Colaborar y brindar apoyo en actividades eventuales.
- d) Capturar información y diversos documentos que le sean solicitados.

5. Supervisor de Auxiliares de Limpiezas

Nombre del puesto:	Supervisor
Puesto del que depende:	Jefatura de Operaciones
Puesto que supervisa:	Auxiliares de Limpieza

Descripción general del puesto:

Supervisar al personal que tiene a su cargo, y es responsable de cumplir con la limpieza de las áreas que se le asignan.; Preparar los informes diarios de las labores que realiza y el cumplimiento de las mismas.

Lista de Funciones

- a) Registrar la asistencia del personal a su cargo.
- b) Verificar las herramientas de trabajo.
- c) Realizar informes diarios.
- d) Comunicar novedades a la jefatura de operaciones.
- e) Controlar que las actividades se cumplan.

6. Auxiliar de Limpieza

Nombre del puesto:	Auxiliar de Limpieza
Puesto del que depende:	Supervisores

Descripción general del puesto

Realizar la limpieza de las áreas que le asigne el supervisor.

Lista de Funciones

- a) Cumplir con el horario asignado.
- b) Utilizar de manera eficiente las máquinas de limpieza.
- c) Obedecer las órdenes que le da el supervisor.
- d) Contar con el uniforme y los equipos necesarios para realizar la tarea encomendada.

Una vez presentado estos puestos de trabajos, se pasará a analizar el perfil del colaborador y comportamiento de los mismos.

6.4.5 Perfil del Colaborador

El análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente (psíquica, física y ambiental), se plasma en lo que se denomina perfil del cargo; es decir, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo.

El perfil del colaborador o del cargo, resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativa en la gestión de recursos humanos.

En Varetza, se necesita un personal que posea ciertas cualidades técnicas y académicas que conlleve al cumplimiento de sus objetivos y metas. Sin embargo, existe una parte minoritaria de los colaboradores administrativos y operativos que cumplen con estas cualidades, ya que tienen un nivel de educación superior, mientras que, entre los supervisores y los auxiliares de limpieza, el logro académico máximo es de nivel básico, es decir, solo han terminado de cursar los niveles de educación básico.

Por otra parte, al momento de realizar sus labores es importante saber cuáles son cada una de sus habilidades y aptitudes para que, de esta manera, proporcionen un mejor servicio. Por eso, la compañía necesita personas que manejen problemas y situaciones complejas, generando soluciones, proponiendo alternativas y siendo parte importante de las situaciones que se puedan dar.

En Varetza, se necesita personas confiables a las que se les pueda designar tareas, que sean capaces de moverse con liderazgo y que tengan iniciativa. Si se logra contar con personas comprometidas, sin duda alguna se alcanza un nivel de superación y un desarrollo profesional satisfactorio para la empresa.

6.4.6 Análisis del comportamiento de los colaboradores

Las personas dentro de la empresa buscan relacionarse con otros, con la finalidad de alcanzar objetivos específicos y sentirse a gusto. Sin embargo, dentro de Varetza, existen diferentes causas que ocasionan cambios en el comportamiento de los colaboradores.

Una de estas causas es el factor económico; las personas dentro de la empresa buscan una remuneración a cambio de su trabajo. Asimismo, existen colaboradores que no se sienten bien remunerados y esto ocasiona un bajo rendimiento, ausentismo, pérdida de gusto por el trabajo y, en casos extremos y reales para Varetza, cambian la relación laboral.

Otro factor que influye en el comportamiento, es la motivación. Dentro de la empresa, existen algunas personas que se encuentran desmotivadas y esto provoca que los trabajadores no cumplan con sus actividades de manera eficiente y que no se logre alcanzar con los objetivos y las metas trazadas.

La sobrecarga de trabajo, también está relacionada significativamente con una serie de síntomas de estrés que provocan una baja autoestima, tensión en el trabajo, percepción de amenaza y desconcierto.

6.4.7 Percepción del colaborador

Actualmente, los colaboradores de Varetza tienen una percepción sobre la empresa no muy positiva de ella puesto que, al momento de relacionar los factores de remuneración y estabilidad laboral, ellos aprecian que su salario mensual no va acorde a sus tareas. Por ejemplo, entre el personal operativo (supervisores y auxiliares de limpiezas), la remuneración salarial de la empresa y el sueldo básico unificado para el trabajador, según las disposiciones de la ley ecuatoriana, no presentan diferencia alguna.

Por lo tanto, ellos sienten que los directivos de Varetza le asignan dicho sueldo debido a una disposición legal, más no por una revisión interna de las tareas de estos trabajadores.

Asimismo, al referirse a la variable estabilidad laboral, el personal operativo señala que el problema de la alta rotación de personal se debe a ellos. Por ejemplo, un auxiliar de limpieza dura trabajando en la empresa aproximadamente entre 2 días hasta, en el mejor de los casos, 3 meses después de haber sido contratado.

En cambio, un supervisor tiene una duración entre un mes a 6 meses después de haber sido contratado.

Con el presente proyecto de mejora, se espera que esta realidad y, sobre todo, esta percepción de los colaboradores, hacia la empresa, cambien. Se estima que la remuneración salarial incremente para que los trabajadores se sientan más comprometidos.

6.4.8 Conclusión

El verdadero desafío de un colaborador es convertirse en una persona con un nivel de ejecución excelente, puesto que si el empleado convence a su jefe de que su trabajo es valioso, su importancia, en la empresa, crece.

Actualmente, el perfil del colaborador ideal exige competencias y habilidades específicas que si no se las desarrolla, rotará constantemente de trabajo; así que, incluso dentro de una misma empresa, se prevé que una persona participe en diferentes proyectos para adquirir más experiencia y generar mayor valor en sus actividades.

Es por eso que, en resumen, se presenta ciertos puntos que el colaborador actual de Varetza debe poseer:

- **Capacitación.-** El colaborador debe investigar continuamente sobre su área de competencia. Esto causa que el colaborador invierta en su crecimiento profesional
- **Relaciones.-** El colaborador actual debe saber comunicarse y tratar con terceros para poder desarrollar y alcanzar proyectos y tareas.
- **Cumplimiento de metas.-** El colaborador ejemplar debe tener un nivel de cumplimiento de objetivos para demostrar lo valioso que es y no se puede dar el lujo de dejar para mañana lo que se puede hacer ahora mismo. Para evitar postergar las metas, es importante tomar decisiones sobre nuestras capacidades.

6.5 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se analiza, diagnostica y evalúa el clima laboral de Varetza y se define el concepto del mismo, basado en las fuentes recopiladas de las referencias bibliográficas.

Además, para lograr con eficacia este diagnóstico, se aplica el uso de encuestas por medio de una guía de preguntas reflejadas en un cuestionario.

Por último, el clima laboral, también llamado clima organizacional, es un tema de suma importancia para todas las organizaciones puesto que el mejoramiento continuo de esto ayuda a aumentar la productividad de la empresa. A continuación, el desarrollo del presente apartado:

6.5.1 ¿Qué es el clima organizacional?

Algunos libros de estudio definen al clima laboral u organizacional como aquellos elementos que pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de una empresa en su conjunto. Por ejemplo, el clima laboral es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados e incluso la relación entre proveedor y cliente.

Según Stephen Robbins, el clima laboral se define como un ambiente compuesto de fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.⁷En la actualidad, existen empresas que enfrentan medios relativamente estáticos; y, otras, se enfrentan a unos más dinámicos. Los ambientes estáticos crean menos incertidumbre que los dinámicos puesto que se conoce la reacción de las fuerza externas. Por lo tanto, los factores externos e internos influyen en el desempeño y en las percepciones de los colaboradores de la empresa y esto, a su vez, da forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

El clima laboral es importante porque se basa en la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para diseñar instrumentos de gestión de recursos humanos. Es por esa razón que el buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, pero un mal clima laboral puede llegar a destruir el ambiente de trabajo, causando conflictos y un bajo rendimiento en las actividades laborales.

⁷ Stephen P. Robbins, 2004, "Comportamiento Organizacional" (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México

Estos inconvenientes se pueden generar debido a algunas razones como, por ejemplo, las que se presentan a continuación:

- Cuando las condiciones económicas de los salarios varían, la posible consecuencia es un mal desempeño en el campo laboral.
- Cuando existe un nuevo cambio en la cadena de mando, a veces cuesta que el personal se adapte.

Por lo tanto, un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a esos ejemplos, siendo esta información esencial para evaluar los instrumentos de gestión que están siendo usados y así poder diseñar aquellos que sean competentes para la resolución de posibles conflictos.

Para lograr esto, en los capítulos anteriores se aplicaron estudios y análisis con los factores y sujetos pertinentes del proyecto, con el objeto de determinar donde se encuentra los factores que disminuyen la productividad de Varetza, ya que el clima laboral es un componente multidimensional conformado por grupos de diferentes climas que conviven en una misma organización.

Por otro lado, normalmente, las encuestas se las aplican en función de crear un vínculo entre los consumidores y la empresa mediante la información. Sin embargo, su uso también se la puede aplicar de forma interna, con el propósito de mejorar o solucionar algún inconveniente de las empresas. Así que, para determinar aquellos inconvenientes en el clima laboral, que generan una baja productividad, se debe realizar la siguiente investigación:

6.5.2 Clima Organizacional

Para poder diagnosticar adecuadamente el diagnóstico del clima organizacional, se debe establecer ciertas categorías que se consideren pertinentes para evaluar la forma en que se siente el personal de Varetza, al momento de llevar a cabo sus labores.

En primer lugar, hay que aclarar que Varetza S.A. tiene clasificado el personal en 2 tipos: Administrativo y Operativo. El personal administrativo es aquel que ejecuta sus labores dentro de la oficina de la empresa y sirve de apoyo y/o soporte para el personal operativo. En cambio, el personal operativo es aquel que tiene relación directa con la actividad comercial de la empresa y es la columna principal de Varetza.

Al momento de efectuar el estudio cuantitativo, se ejecutó 2 tipos de fichas de encuestas: unas para el personal administrativo y otras para el personal operativo (**Ver Anexo 5.1 y 5.2**). Para la realización de estas encuestas, se tomaron en consideración las siguientes categorías:

1. Empresa
2. Condiciones Ambientales
3. Ergonomía
4. Creatividad e Iniciativa
5. Compañeros de Trabajo
6. Jefes y Superiores
7. Puestos de Trabajo
8. Remuneración
9. Reconocimientos
10. Comunicación

De igual forma, para la ejecución de estas encuestas, se tiene que dividir estas categorías puesto que las actividades desarrolladas por el personal operativo no son dentro de una oficina, sino donde se ejecuta el servicio de limpieza. Por lo tanto, para el personal administrativo, se consideró las 10 categorías antes mencionadas, y, para el operativo, se descartó las categorías de condiciones ambientales y ergonomía que son preguntas relacionadas con el desarrollo de tareas en un escritorio de oficina.

Estas categorías fueron tomadas en cuenta porque se consideran relevantes para conocer y determinar que tan bien se siente el personal dentro de la empresa, las condiciones en las que se desarrollan las tareas en el trabajo, la comprensión y apoyo que les dan los jefes y superiores; y, sobre todo, lo mucho que puede afectar la remuneración, la falta de reconocimientos y la falta de comunicación al momento de llevar a cabo las diferentes actividades.

6.5.2.1 Resultados de las Encuestas

Cabe destacar que, para detectar los problemas relacionados con el clima organizacional de Varetza, se presenta, mediante la ejecución de las encuestas al personal, los valores porcentuales más altos de los resultados obtenidos de las mismas.

Debido a que Varetza posee 2 tipos de personal, para la tabulación y la obtención de un resultado global, se debe aplicar conocimientos relacionados con el cálculo de valores mediante el promedio ponderado.

Asimismo, como la presenta mejora busca la reducción o la recuperación de dinero que se pierde en tiempo ocioso, se propone, para cada categoría aplicada en el estudio, una posible solución o propuesta para mejorar el clima organizacional de Varetza.

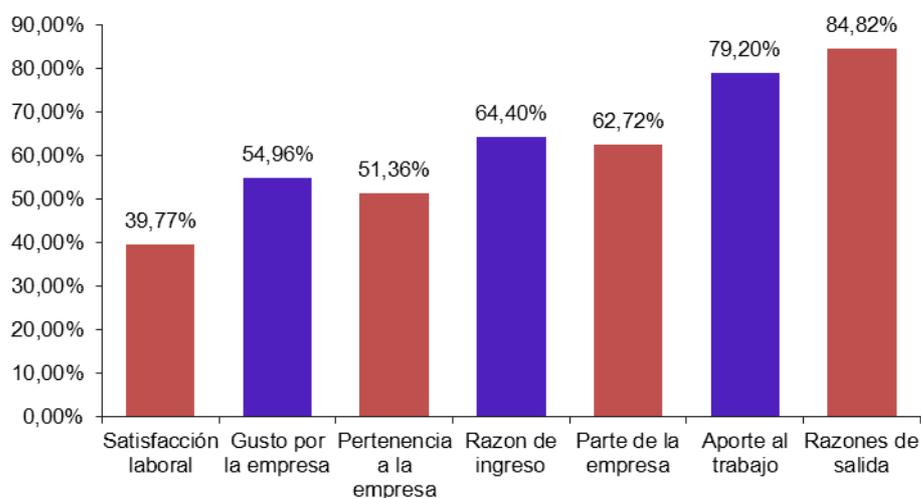
Por último, se considera los resultados que representan una parte negativa para la empresa, es decir, acorde a los resultados obtenidos de las encuestas, se describe y se analiza las respuestas que representen una amenaza para la categoría que se estudia.

La primera categoría es **sobre la empresa**, dentro de la cual se diagnostica que el 39,77% del personal en general se siente insatisfecho con su trayectoria laboral en Varetza. Asimismo, el 51,36% se presenta dudoso al referirse si se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, así como el 62,72% del personal muestra cierto descontento al no sentirse parte y/o integrado en la empresa.

Por último, el 84,82% de los encuestados no se quedaría trabajando en la empresa, si existiera otra oportunidad de trabajo en las mismas condiciones.

Por lo tanto, acorde a estos porcentajes, se puede extraer que el inconveniente de la categoría de la empresa con la imagen de Varetza, es decir, como el personal no se sienta satisfechos, orgullosos o parte de la empresa, prefieren optar por otras oportunidades laborales, lo cual, a largo plazo, es un problema porque la tasa de abandono del personal se vuelve alta.

Gráfico N°1.- Sobre la empresa



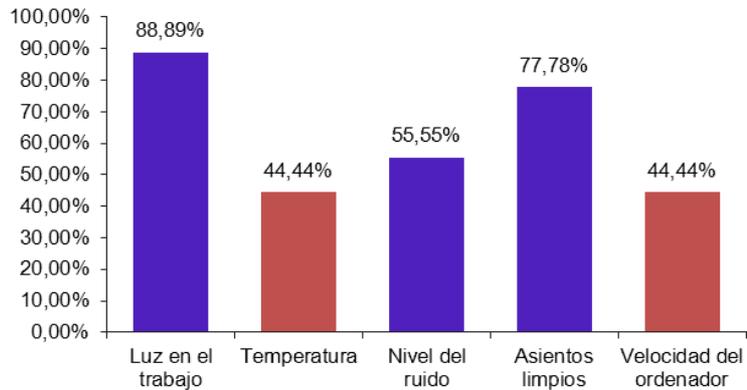
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

Las condiciones ambientales y la ergonomía solo afectan al personal administrativo debido a que se relacionan con las actividades que se desarrollan dentro de las oficinas.

En cuanto a la categoría de **condiciones ambientales**, el 44,44% del personal siente que la temperatura no es la adecuada a pesar de que el nivel del ruido es soportable.

Asimismo, se mostraron dudosos por la velocidad del computador lo que lleva a pensar que el inconveniente con la categoría de las condiciones ambientales son los equipos de oficina tales como aires acondicionados de las oficinas y computadores de los oficinistas.

Gráfico N°2.- Sobre las condiciones ambientales



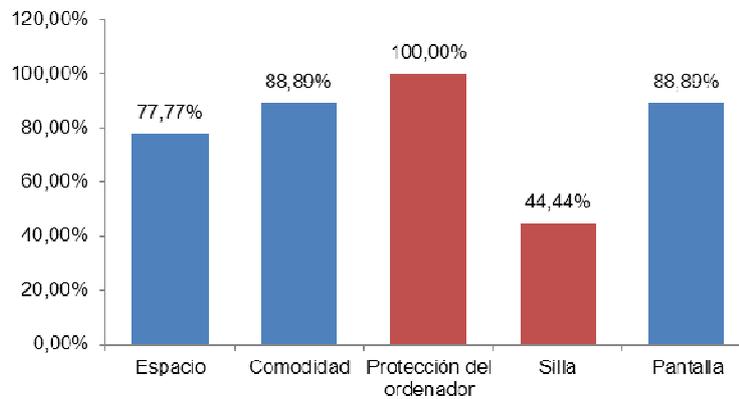
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La siguiente categoría tiene como fin establecer **la ergonomía**⁸ en el puesto de trabajo donde se especifica que, más del 80% de los encuestados cree que su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo y que la pantalla del computador está a la altura apropiada para su trabajo, el 44,44% cree que la silla de trabajo no es la más adecuada, así como todos los encuestados están de acuerdo que el ordenador no tiene ningún filtro de protección, inconveniente que causa que la velocidad del computador sea baja.

Estos inconvenientes, aunque parecen insignificantes e irrelevantes, genera que el personal sienta estrés al trabajar lo que provoca que el desempeño laboral y la productividad del mismo baje.

⁸ John R. Schermerhorn, 2004, "Comportamiento Organizacional" (7ma Edición), Editorial LimusaWiley, México.

Gráfico N°3.- Sobre la ergonomía

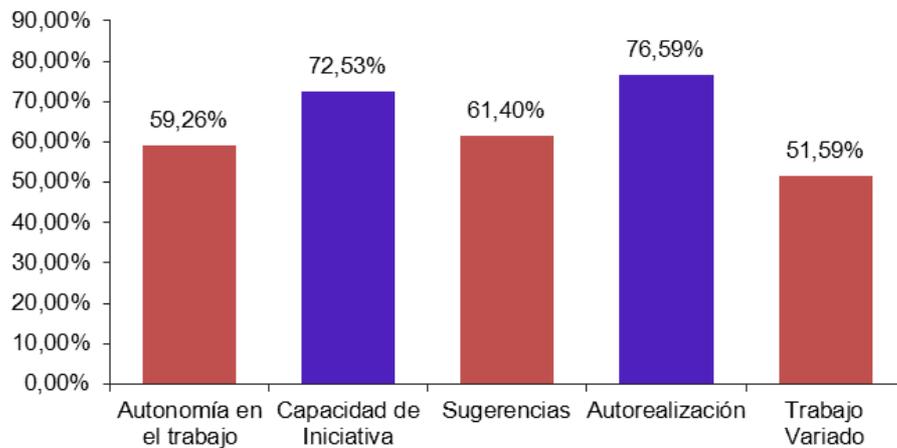


Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

En cuanto a **la creatividad e iniciativa** se muestra que la falta de autonomía se da en un 59,26% de los colaboradores en general; lo que da a suponer que esa sea la razón y la causa para que el 61,40% del personal considere que los superiores no tomen en cuenta las opiniones e ideas sugeridas. Además, el 51,59% del personal considera que su trabajo no es lo suficientemente variado.

Por lo tanto, se puede suponer que el inconveniente con esta categoría es la falta de iniciativa y autonomía las cuales son expresadas por el hecho de que las ideas no son escuchadas y la poca variabilidad de las tareas.

Gráfico N°4.- Sobre la creatividad e iniciativa



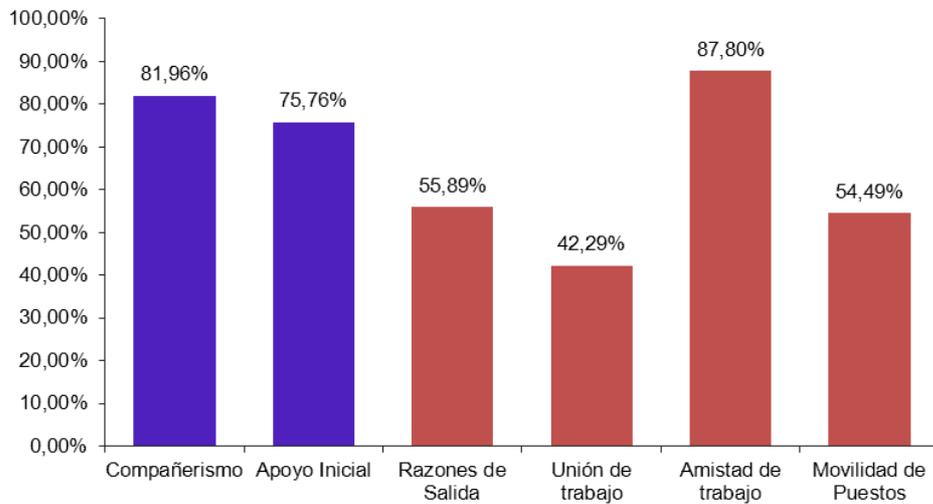
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La categoría de **compañeros de trabajo** refleja que dentro de la empresa, a pesar de que el 81,96% del personal siente que existe el valor del compañerismo, el 42,29% considera que no existe unión alguna entre los colaboradores, por lo cual el 87,80% no considera que sus compañeros de trabajo sean sus amigos en su entorno social.

Esto se puede dar debido a que el 55,89% saldría de la empresa sin sentir remordimiento alguno al dejar a sus compañeros de trabajo, así como el hecho de que el 54,49% no se moviliza o se cambia de puestos entre compañeros.

Por lo tanto, el problema que se presenta con relación a los compañeros de trabajo es que, a pesar de que existe el compañerismo, no hay buenas relaciones laborales ya que los lazos entre los colaboradores no son muy fuertes y estrechos, lo que los hace frágil y vulnerable a cualquier conflicto o desacuerdo que se presente.

Gráfico N°5.- Sobre los compañeros de trabajo



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

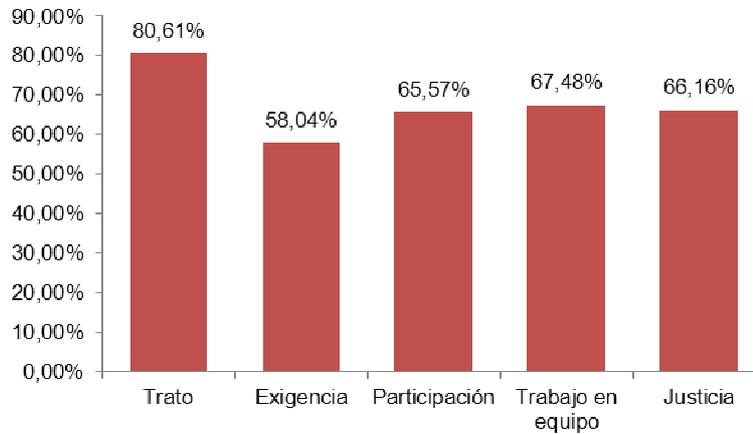
La relación con **los jefes y superiores** es un punto clave dentro del clima organizacional puesto que, dependiendo del trato de este, las personas a su cargo trabajan con mayor o menor interés.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, se puede observar que la relación entre los superiores y los subordinados no es buena puesto que el 80,61% de los trabajadores creen el trato que reciben del jefe no es amable, así como, el 58,04% de los colaboradores no creen que el nivel de exigencia por parte del superior sea el más adecuado.

Asimismo, más del 65% concuerdan que existen preferencias en el trabajo lo que da pauta a pensar que no existe mucha participación por parte del jefe y de que no se promueve el trabajo de equipo entre los compañeros.

Por consiguiente, la molestia que se presenta en esta categoría es la falta de liderazgo que poseen los superiores para poder transmitir lo que quieren a sus subordinados.

Gráfico N°6.- Sobre los jefes y superiores



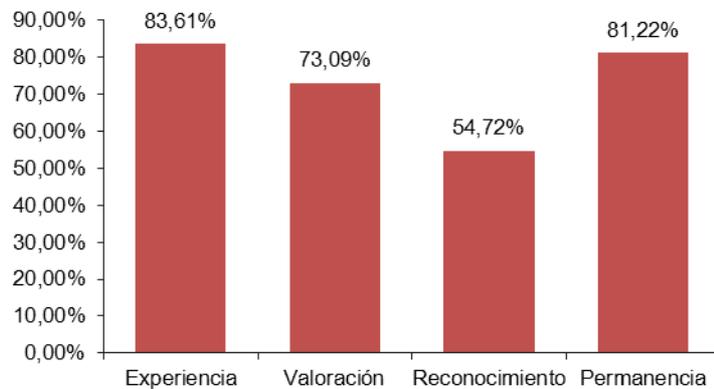
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La siguiente categoría muestra la inconformidad del personal de Varetza en relación a **los puestos de trabajo** que ocupan. Acorde a los valores obtenidos, el 83,61% de los encuestados no consideran que su experiencia tenga relación con el trabajo que desempeñan en la actualidad.

También, el 73,09% considera que su trabajo no es lo suficiente valorado y el 54,72% se muestran dudosos de que sus superiores reconozcan lo que hacen. Estos porcentajes han de ser la razón para que el 81,22% no prefieran quedarse en Varetza.

Consecuentemente, el problema que se presenta con los puestos de trabajos es que el personal no siente reconocimiento alguno por las tareas que desempeñan lo cual desmotiva y hace que se pierda interés por las funciones y las actividades a realizar.

Gráfico N°7.- Sobre los puestos de trabajo

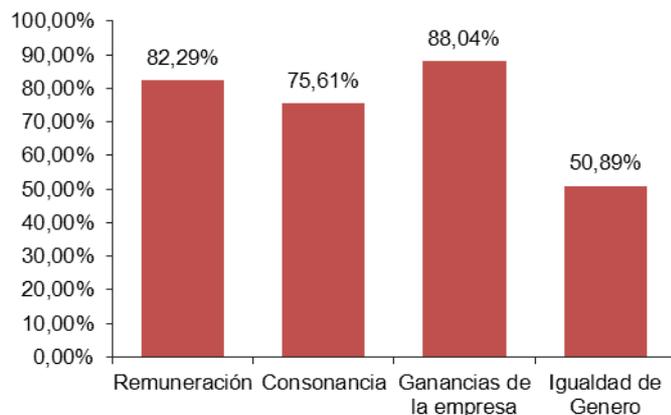


Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La siguiente categoría a tratar es **la remuneración**. Acorde a las encuestas, el 82,29% no considera estar bien remunerado, lo que causa que el 88,04% del personal no crea que la asignación salarial esté en consonancia con la situación económica de la empresa.

Por último, el 50,89% se muestra dudoso sobre sí existe igualdad de genero con relación a la remuneración percibida. Todo conlleva a determinar que el inconveniente de esta categoría es que el personal no cree estar bien remunerado.

Gráfico N°8.- Sobre la remuneración



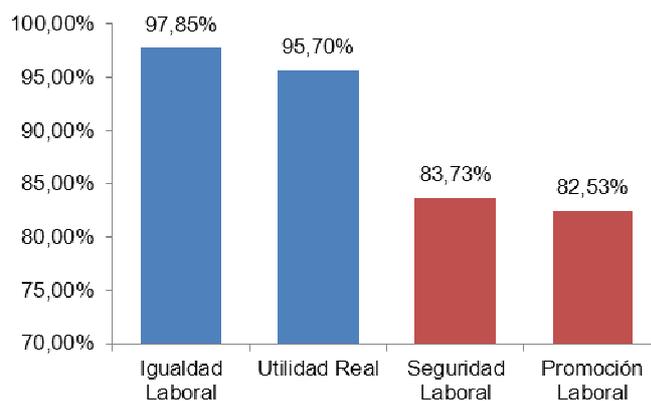
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La novena y penúltima categoría es la de **los reconocimientos**. Cabe destacar al no existir estímulos dentro de la empresa, provoca que el personal se encuentre desmotivado y no se esfuerce lo suficiente como para realizar las tareas, de manera, correcta y eficiente.

El 83,73% concuerdan que no existe un seguridad alguna en el puesto de trabajo de cara al futuro. Así como, el 82,53% no considera que es posible la promoción laboral por un buen desempeño laboral.

Por lo tanto, la falta de reconocimientos con relación al puesto de trabajo y las actividades realizadas en la empresa causa que el personal se sienta desmotivado.

Gráfico N°9.- Sobre los reconocimientos



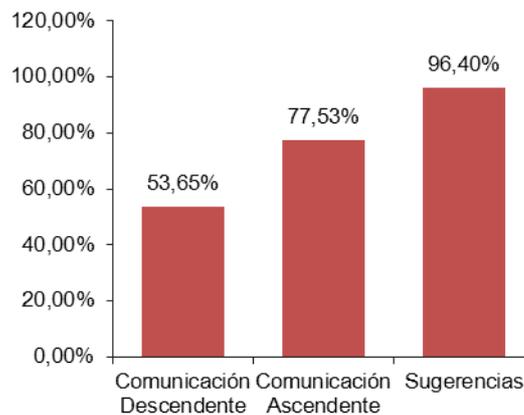
Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

La última categoría es **la comunicación**, la cual es esencial para el desarrollo de las actividades y las tareas de una empresa.

El 53,65% del personal no considera que la comunicación de arriba hacia abajo sea buena. Aunque el 77,53% cree que la comunicación de abajo hacia arriba es aún peor.

Del mismo modo, el 96,40% considera que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta. Todo esto conlleva a que, como problema de la categoría, exista descoordinación entre las áreas y las tareas desempeñadas.

Gráfico N°10.- Sobre la comunicación



Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

Luego de haber analizado cada categoría con sus resultados, se presenta un resumen de los problemas encontrados en el diagnóstico del clima laboral de Varetza:

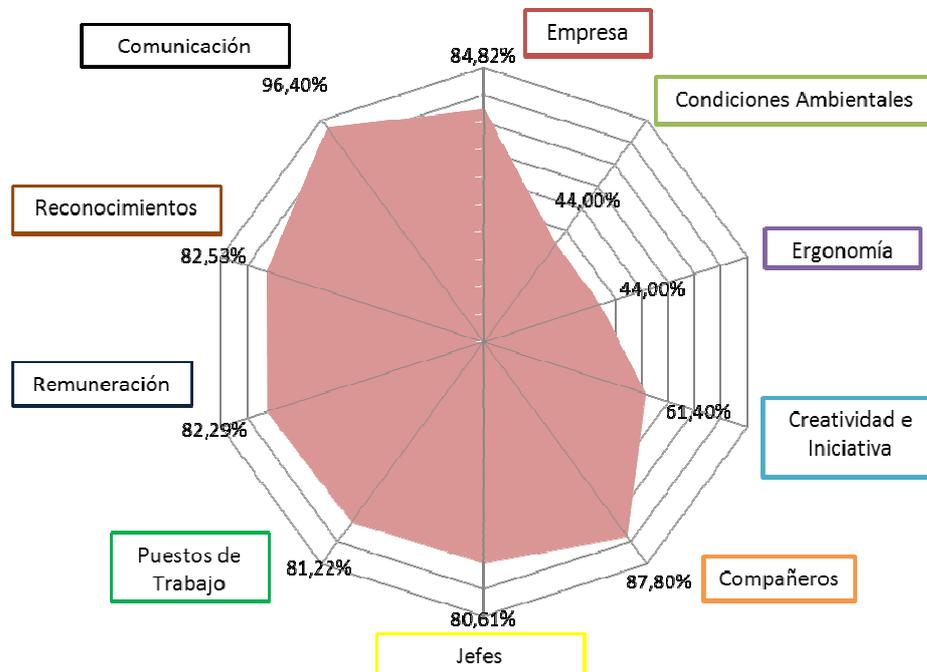
Cuadro N°4.- Resumen de los problemas detectados en el diagnóstico

TEMA: Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la Empresa de Servicios Varetza S.A.		
Categoría	Personal Administrativo - Operativo	Resultado
Empresa	El personal no se siente satisfecho al pertenecer a Varetza, es decir, tienen una mala imagen de la empresa.	84,82% del personal abandona el trabajo
Condiciones ambientales	Inconvenientes con la temperatura y los equipos de oficinas.	44% del personal se siente estresado
Ergonomía	Mal funcionamiento de los equipos de cómputo.	44% del personal se siente estresado
Creatividad e iniciativa	Falta de iniciativa y autonomía manifestadas con el hecho de que las ideas no son escuchadas.	El 61,40% de las sugerencias del personal no son escuchadas
Compañeros de trabajo	Malas relaciones laborales entre los compañeros de trabajo.	87,80% del personal presentan desacuerdos
Jefes y superiores	La falta de liderazgo manifestada en la falta de imparcialidad al designar las tareas y la falta de participación y trabajo en equipo	80,61% del personal no tiene una buena relación con su jefe
Puestos de trabajo	La falta de reconocimiento por las tareas que desempeña el personal y la falta de interés por las funciones y las actividades a realizar.	81,22% del personal abandona el trabajo
Remuneración	Baja remuneración en relación a la situación económica de la empresa y de las tareas realizadas	82,29% del personal no está bien remunerado.
Reconocimientos	Falta de un programa de recompensas y bonificaciones al personal	82,53% del personal no recibe estímulo alguno
Comunicación	Descoordinación y mala comunicación en los niveles jerárquicos de Varetza	96,40% de las sugerencias del personal no son escuchadas
Nota: 74,51% del personal presenta inconvenientes con el clima organizacional		

Fuente: Encuestas
Elaboración: Autores

A continuación, se presenta, con los datos obtenidos del cuadro N°4, la figura N°3 que muestra, de forma global, los problemas referente al clima organizacional de Varetza.

Figura N°3.- Red de Diagnóstico



Fuente: Matriz de plan de acción
Elaboración: Autores

La figura de la red de diagnóstico se la obtuvo de los problemas identificados en el presente apartado. Con esto, se quiere demostrar, de forma sintetizada, cuáles son las categorías que necesitan ser más atendida debido a que presentan mayor proporción de inconvenientes con relación a las otras.

6.5.3 Conclusión

En resumen, el clima organizacional es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tiene el personal en el lugar donde desarrollan su actividad laboral. Así que, con los resultados obtenidos del diagnóstico, se puede llegar a una conclusión consolidada.

- No existe reconocimiento alguno por el buen desempeño o iniciativa de mejorar alguna tarea. Esto conlleva a la desmotivación por parte de los colaboradores, lo cual, en ciertos casos, disminuye la probabilidad de algún incremento en la productividad laboral.
- El personal en general no se quedaría en la empresa, si se les presenta otro trabajo en las mismas condiciones. Esto provoca una alta tasa de abandono por parte del personal.
- El personal no considera tener la autonomía suficiente y no creen que sus ideas sean escuchadas. Esto tiene relación con el hecho de que no existe reconocimiento alguno.
- El personal no considera tener seguridad laboral de cara al futuro, lo cual provoca incertidumbre en el tema de estabilidad laboral. Este problema es una consecuencia de la alta rotación de personal.
- Finalmente, la comunicación de arriba abajo y viceversa es definida por todo el personal como “no muy clara”. Esto se debe porque los jefes no escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados.

6.6 PROPUESTA DE MEJORA Y PLAN DE ACCIÓN

Partiendo con el hecho de que ya se ha detectado los problemas que atormentan el clima laboral de Varetza S.A. los cuales causan una pérdida anual de \$105,408, esta sección describe el plan de acción que se propone en el presente estudio.

En esta parte del estudio, se detalla las soluciones propuestas para cada una de las categorías que se estudió en el apartado anterior, con el fin de recuperar la pérdida que dichos problemas producen.

Del mismo modo, se desarrolla el plan de acción con la aplicación de las diferentes estrategias que se consideran relevantes para el proyecto. Por ejemplo, se presenta las estrategias de motivación al personal, que viene dado por las recompensas, y la estrategia de comunicación que sirve de apoyo para que exista coherencia e integración entre los objetivos, planes y las acciones de la compañía.

Además, se desglosa los valores monetarios necesarios de inversión y de las actividades para la operación de la presente mejora.

Asimismo, se muestran las posibles soluciones a los problemas identificados en el diagnóstico de la presente intervención.

6.6.1 ¿Qué es un plan de acción?

Un plan de acción es un instrumento gerencial que permite priorizar las decisiones más significativas dentro de las empresas, para poder cumplir con las estrategias, objetivos y metas propuestos.

De la misma forma, el plan de acción es una guía que proporciona una estructura a la hora de ejecutar un proyecto y se basa, principalmente, en proyectos de inversión. Estos planes contienen tareas específicas las cuales requieren de tiempo y responsabilidad, al momento de ejecutarlas, y para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Cabe recalcar que cada plan de acción se presenta de acuerdo a los recursos con los que se cuente y dependiendo de las necesidades que surgen.

El plan de acción implica, en gran parte, al personal de la empresa debido a que 1) involucra a distintos departamentos; 2) permite establecer plazos; 3) define quiénes serán los responsables del cumplimiento; y, 4) establece la ejecución de las actividades planteadas. Además, incluye un sistema de seguimiento y control, para que los responsables puedan analizar si las acciones diseñadas están realizándose de la manera correcta.

El seguimiento y el control del plan debe realizarse durante su desarrollo, para poder corregir aquellas cosas que no están saliendo de acuerdo a lo planteado; y, al final, para comprobar y confirmar que los objetivos han sido cumplidos con éxito.

Además, para lograr con eficiencia el cumplimiento de las metas mediante el plan de acción, es necesario establecer claramente los

recursos que servirán de apoyo. Estos recursos pueden ser: materiales, económicos y humanos.

6.6.2 Propuesta para mejorar el ambiente de trabajo

Luego de analizar los problemas que presenta Varetza, se muestra una propuesta con la finalidad de que los colaboradores y los directivos de la compañía puedan mejorar el ambiente en el que se desenvuelven día a día.

El siguiente plan de acción involucra al personal tanto administrativo como operativo y muestra su impacto en las actividades que se necesita para desarrollar dicha mejora, es decir si son actividades de inversión o actividades operativas.

Mediante esta propuesta, se espera que, dentro de Varetza, se desarrolle un ambiente propicio donde la coordinación, planificación y ejecución de las diferentes actividades se realicen de manera óptima y, sobre todo, que el personal no se sienta presionado al ejecutar las tareas, sintiéndose parte importante de la empresa.

El cuadro N°5 muestra las variables (categorías) imprescindibles para llevar a cabo este plan, y relacionan a los colaboradores con el clima organizacional, el cual se considera una parte importante para el éxito de la empresa porque permite el desarrollo y el crecimiento de la misma, si se logra manejar adecuadamente a los recursos humanos.

Cuadro N°5.- Propuesta de Soluciones para los problemas encontrados

TEMA: Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la Empresa de Servicios Varetza S.A.		
Categoría	Personal Administrativo - Operativo	Impacto
Empresa	Lograr que el personal se integre mediante eventos deportivos 2 veces al año.	Operativo
Condiciones ambientales	Adquirir aires acondicionados para que el personal pueda trabajar a gusto.	de Inversión
Ergonomía	Adquirir nuevos equipos de cómputo.	de Inversión
Creatividad e iniciativa	Realizar charlas sobre iniciativa laboral para incentivar al personal en las tareas que realizan.	de Inversión
Compañeros de trabajo	Lograr que el personal se integre mediante eventos sociales 2 veces al año.	Operativo
Jefes y superiores	Realizar charlas sobre liderazgo a los superiores e incentivar el trabajo en equipo.	de Inversión
Puestos de trabajo	Brindar charlas a los colaboradores sobre la importancia de los puestos de trabajo.	de Inversión
Remuneración	Incrementar los sueldos en 5% y 10% al personal administrativo y operativo.	Operativo
Reconocimientos	Dar a los empleados reconocimientos y recompensas por buen desempeño laboral.	Operativo
Comunicación	Realizar charlas de comunicación a todo el personal.	de Inversión

Fuente: Diagnóstico del Clima Laboral
Elaboración: Autores

Tomando en cuenta que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, se proponen estas actividades que permitan de una u otra manera establecer un excelente ambiente.

Como ya se había mencionado antes, este plan propone actividades de inversión que implica la compra o adquisición de equipos y acondicionamientos, que permitan, al personal administrativo, llevar a cabo sus tareas sin mayores problemas.

También, involucraría la realización de charlas a todo el personal con el propósito de que los empleados se motiven y se incentiven a realizar sus actividades.

De esta manera, este plan cuenta con actividades operacionales que permite otorgar a los empleados reconocimientos por buen desempeño, e implican dar bonificaciones monetarias o regalos.

Sin lugar a duda, una manera de motivar a los empleados es incrementando los sueldos, los cuales se harían en un 5% para el personal administrativo y en un 10% para el personal operativo. Por último, para lograr que todos los empleados se sientan integrados se propone realizar eventos sociales y deportivos.

Cada una de estas actividades logrará que el personal de Varetza se sienta más a gusto y puedan realizar sus tareas sin presión, estando en un ambiente confortable, y que les proporciona estabilidad y seguridad.

6.6.3 Propuesta de Mejora por Categoría Estudiada

Cabe destacar que para la ejecución de todas las propuestas que se sugieren, se deben efectuar, paralelamente, una con otra ya que si solo se ejecuta una a la vez en diferentes plazos, existe la probabilidad de que no sirva. Esto se da porque, por ejemplo, si las mejoras con relación a charlas motivacionales no se aplican al mismo tiempo que las capacitaciones, la forma de pensar del personal no cambia en absoluto. Causando un desembolso de dinero que no genere retorno y acciones que no generen soluciones.

6.6.3.1 Categoría: Empresa

Para poder solucionar el inconveniente que se presenta en esta categoría, se propone integrar al personal tanto administrativo como operativo mediante eventos deportivos para que, de esta manera, el personal cambie la percepción que tienen, actualmente, de la empresa.

Para lograr esto, se realizan estos eventos 2 veces al año, es decir, uno cada seis meses, donde se ejecuten torneos y/o campeonatos deportivos, con la finalidad de integrar y compartir al personal en general.

Esta actividad tiene un desembolso de dinero de \$150 anuales por todo el tiempo que dure la mejora que se propone.

6.6.3.2 Categoría: Condiciones Ambientales

Para la ejecución de la solución de esta categoría, se adquirirá 4 aires acondicionados, con la finalidad de regular la temperatura del espacio físico del personal administrativo.

La oficina de Varetza tiene 3 habitaciones, donde una es el doble de tamaño que las otras. Así que para la habitación más grande se instalarían 2 aires acondicionados. En cambio, un aire acondicionado para cada cuarto restante.

Cada aire acondicionado tiene un costo de \$891.83. Por lo tanto, para financiar esta categoría se necesitará de \$3,567.32 de inversión inicial.

6.6.3.3 Categoría: Ergonomía

Así como la categoría anterior, para poder ejecutar la solución de esta categoría, se comprará equipos de cómputo para todo el personal administrativo. Eso significa que se necesitará de 9 computadores nuevos.

Cada equipo de cómputo cuesta \$883.70. Por lo tanto, para poder financiar esta categoría, se necesitará de \$7,953.30 de inversión inicial.

6.6.3.4 Categoría: Creatividad e Iniciativa

Para poder intervenir y solucionar el inconveniente con relación a la falta de autonomía e iniciativa, se dictarán charlas motivacionales sobre iniciativa laboral para que, de esta forma, el personal se siente más motivado a realizar sugerencias y a desempeñar sus funciones de diferentes maneras.

Estas charlas serán dictadas por personas especializadas que logren que el personal de Varetza obtenga claves para triunfar en todo lo que se propongan a nivel personal o laboral. Se presentará temas de cómo despertar el deseo de los participantes y de cómo motivar la cooperación y la solidaridad en los equipos de trabajo.

Habrán 2 charlas de 2 días durante toda la vida útil del proyecto las cuales durarán 5 horas diarias. Cada charla costará \$45 la hora. Este valor incluye la conferencia del motivador y las herramientas que se necesite. Estas charlas se las aplicarán durante toda la

ejecución del proyecto, dando como un valor por inversión inicial de \$900.

6.6.3.5 Categoría: Compañeros de trabajo

Para esta categoría, se plantea, como solución para las malas relaciones laborales entre los compañeros de trabajo, integrar al personal en general por medio de eventos sociales tales como bingos, fiestas y/o reuniones.

Para lograr esto, se realizarán 2 eventos anuales, así como la categoría empresa, con el propósito de integrar y mejorar las relaciones del personal en general.

Esta actividad operacional tiene un desembolso anual de dinero de \$150 por todo el tiempo que dure la mejora.

6.6.3.6 Categoría: Jefes y superiores

Para solucionar la falta de liderazgo, por parte de los jefes y superiores, se sugiere realizar capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo. Estas capacitaciones permitirán que el personal adquiera saberes y competencias para obtener, generar y/o mantener un trabajo digno.

Habrán 4 capacitaciones durante toda la vida útil del proyecto de 2 días cada una las cuales durarán 5 horas. Cada charla costará \$60 la hora. El valor incluye la exposición del capacitador, material de apoyo (un cuaderno y una pluma en cada capacitación) y todo lo que

se necesite. El valor total de financiamiento de estas capacitaciones será de \$2,400.

6.6.3.7 Categoría: Puestos de trabajo

Para poder solucionar el problema detectado de esta categoría, se sugiere a la empresa llevar a cabo una charla de motivación sobre la importancia de los puestos de trabajo.

Las charlas serán de 2 días con 5 horas diarias. Cada charla costará \$45 la hora donde el valor incluye todo lo necesario para desarrollar estas charlas. Estas charlas se las aplicarán 2 veces durante toda la ejecución del proyecto, dando como un valor por inversión inicial de \$900.

6.6.3.8 Categoría: Remuneración

Para poder solucionar el inconveniente con la remuneración percibida, se sugiere realizar un incremento salarial del 5% al personal administrativo y del 10% al personal operativo. Estos incrementos representan \$45,060 de actividades operativas, donde \$9,060 anuales son del incremento de sueldos del personal administrativo y \$36,000 anuales son del incremento de sueldos del personal operativo.

6.6.3.9 Categoría: Reconocimientos

Para poder solucionar la falta de reconocimientos y estímulos hacia el personal, se debe aplicar recompensas que ayuden a la

motivación personal⁹. El reconocimiento sirve para reforzar actitudes y las recompensas son la respuesta a los buenos resultados. Las recompensas que se proponen son las siguientes:

6.6.3.9.1 Recompensas informales

Consiste en aquellos premios otorgados por iniciativa propia del gerente, en base del desempeño. Las recompensas informales que se aplicarán en el presente estudio son las siguientes:

- **Recompensas de bajo costo.-** Una pequeña inversión de dinero permite aumentar notablemente la cantidad de estímulos. En esta recompensa se mantendrá la costumbre de invitar a cenar a los empleados, recompensando las tareas extras que estos puedan haber realizado; y realizando menciones honoríficas con los nombres grabados.
- **Tiempo libre.-** El tiempo libre es una forma de reconocimiento altamente eficaz y muy apreciada por los empleados. Se puede dar a los empleados una tarea y un plazo, especificando el nivel de calidad esperado; si el trabajo es concluido antes del plazo límite, el tiempo sobrante es la recompensa.

6.6.3.9.2 Recompensas formales

La mayoría de las empresas tienen establecidos programas de recompensas con el fin de mantener motivado al personal. Como Varetza carece de dichos programas, se propone en el presente proyecto de grado, establecer programas de recompensas formales.

⁹ Stephen P. Robbins, 2004, "Comportamiento Organizacional" (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México.

Así como las recompensas informales, las recompensas formales se dividen en varios tipos de programas, pero solo se utilizará los siguientes:

- **Ascensos y/o responsabilidades.-** Este es uno de los incentivos mejor visto por los empleados. La alternativa al ascenso es otorgar más responsabilidades y notoriedad a los mejores empleados, como asignarles tareas especiales, encargales la capacitación de los otros. Y, a partir de esto, lograr que ellos se sientan más comprometidos e integrados al servicio que ofrecen.
- **Aniversarios del empleado/ de la empresa.-** Los aniversarios es una importante manera de agradecer la relación entre la empresa y la persona. Esta manera de recompensar sin duda alguna permitirá que los empleados se sientan importantes y se motiven a seguir ofreciendo un buen servicio.

Las recompensas y bonificaciones se consideran como un gasto puesto que su uso es operativo más no de inversión. Cada 2 semanas se bonificará y/o recompensará entre uno a tres colaboradores, ya sea, por cumplimiento de meta o por mejor desempeño. Para esto, se destinará \$75 mensuales durante cada año lo que daría un valor anual de \$900 para cada año de ejecución de la presente mejora.

6.6.3.10 Categoría: Comunicación

Para la última categoría, se propone realizar capacitaciones sobrede cómo fomentar la comunicación asertiva para evitar conflictos y superar las diferencias. Estas capacitaciones permitirán que las malas relaciones dentro del personal disminuyan.

Así como las capacitaciones sobre el liderazgo, habrá 4 capacitaciones durante toda la vida útil del proyecto de 2 días cada una las cuales durarán 5 horas. Cada charla costará \$60 la hora. El valor todo lo que se necesite para desarrollar con normalidad estas charlas. El valor total de financiamiento de estas capacitaciones será de \$2,400.

Todas estas acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa y lo que se busca es formar y entrenar a las personas de la empresa.

De este modo, para el cumplimiento del presente proyecto se establecerá para el periodo pre operativo 1 meses. Además, la vida útil del proyecto será, aproximadamente, de 3 años donde, durante este lapso, se aplicará todas las mejoras explicadas en secciones anteriores.

A continuación, se presenta la matriz del plan de acción para poder tener un vistazo resumido de la mejora:

Cuadro N°6.- Matriz de Plan de Acción

TEMA: Estudio para el mejoramiento del clima laboral de la Empresa de Servicios Varetza S.A.					
Categoría	Personal Administrativo - Operativo	Resultados	Personal Administrativo - Operativo	Impacto	
				Inversión	Operativo
Empresa	El personal tiene una mala imagen de Varetza	Alta tasa de abandono	Integrar al personal en eventos deportivos		\$ 150.00
Condiciones ambientales	Inconvenientes con la temperatura y los equipos de oficinas.	Estrés laboral	Adquirir aires acondicionados	\$ 3,567.32	
Ergonomía	Mal funcionamiento de los equipos de cómputo.	Estrés laboral	Adquirir nuevos equipos de cómputo.	\$ 7,953.30	
Creatividad e iniciativa	Falta de iniciativa y autonomía laboral	Desacuerdos laborales	Realizar charlas sobre iniciativa laboral.	\$ 900.00	
Compañeros de trabajo	Malas relaciones laborales entre compañeros de trabajo.	Desacuerdos laborales	Integrar al personal en eventos sociales		\$ 150.00
Jefes y superiores	Falta de liderazgo y trabajo en equipo	Desacuerdos laborales	Realizar charlas sobre liderazgo e incentivar el trabajo en equipo.	\$ 2,400.00	
Puestos de trabajo	Falta de reconocimiento por las tareas realizadas	Alta tasa de abandono	Brindar charlas sobre la importancia de los puestos de trabajo.	\$ 900.00	
Remuneración	Baja remuneración percibida	Insatisfacción salarial	Incrementar los sueldos en 5% y 10% al personal administrativo y operativo.		\$ 45,060.00
Reconocimientos	Falta de recompensas y bonificaciones al personal	Insatisfacción laboral	Dar reconocimientos por buen desempeño laboral.		\$ 900.00
Comunicación	Mala comunicación en los niveles jerárquicos de Varetza	Desacuerdos laborales	Realizar charlas de comunicación a todo el personal.	\$ 2,400.00	
Otras Consideraciones	Imprevistos de inversión (2,6%)			\$ 475.13	
	Mantenimientos y seguros; Depreciaciones; y, Amortizaciones				\$ 7,434.61
TOTAL:				\$ 18,595.75	\$ 53,694.61

Fuente: Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejora

Elaboración: Autores

6.6.4 Conclusión

Para el presente apartado, se considera que, con las presentes propuestas representadas como actividades de inversión y operacionales, permita mejorar el compromiso de los colaboradores y ayude a desempeñar eficientemente las diferentes tareas, para poder maximizar el progreso de Varetza.

Se intenta sobre todo buscar la forma de mejorar el clima organizacional dentro de la empresa con la participación de los colaboradores interno.

Finalmente, se presentan los valores monetarios que el proyecto genera y que se debe de considerar para la realización del plan financiero del mismo.

6.7 PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO

En el presente apartado, se elabora el estudio económico y financiero de la propuesta de mejora para Varetza S.A., con la finalidad de establecer el impacto monetario de la implementación de esta.

Cabe destacar que, para la realización del presente plan financiero, se trabaja con valores y precios constantes, motivo por el cual se lo aplica por razones de evaluación.

Asimismo, el plan financiero es la versión cuantificada del proyecto, y muestra la credibilidad ante los inversionistas. Para esto, se utilizará un esquema o formato de análisis y de evaluación financiera para el trabajo, el cual comprende lo siguiente:

- Vida útil e inversión del proyecto
- Plan de Inversiones
- Determinación del ingreso, del costo y del gasto
- Estado de resultado y flujo de caja de la mejora.
- Evaluación Financiera

Por último, el análisis financiero consiste en evaluar la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de planificación.

A pesar de que el presente trabajo hace referencia a una propuesta de mejora de una empresa ya establecida en el mercado ecuatoriano, el proyecto es nuevo. Por lo tanto, las referencias monetarias y los valores a obtener son conseguidos del plan de acción del capítulo anterior.

6.7.1 Vida útil del proyecto

Para el cumplimiento del presente proyecto, se fijará como periodo pre operativo 1 meses. Asimismo, la vida útil del proyecto será, aproximadamente, de 3 años donde, durante este lapso, se aplicará las charlas y capacitaciones para tratar de cambiar la forma de pensar de los colaboradores, así como los planes de recompensas y la adquisición de activos fijos.

6.7.2 Plan de Inversiones

Para poder cumplir con la propuesta de mejora, se requiere de \$18,120, 62 como inversión y \$475,13 como gasto pre operativo. A continuación, el desglose del mismo:

Cuadro N°7
PLAN DE INVERSIONES

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	
Capacitación	\$ 4,800.00
Charlas	\$ 1,800.00
Computadoras	\$ 7,953.30
Split	\$ 3,567.32
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Preoperativos	\$ 452.50
Imprevistos	\$ 22.63
POR FINANCIAR	\$ 18,595.75

Fuente: Plan de Acción
Elaboración: Autores

Con esto, se espera cambiar la forma de realizar las actividades laborales y aumentar la productividad del negocio.

6.7.3 Estructura del Financiamiento

La inversión detallada en el punto anterior va a ser financiado en su totalidad por aporte de los accionistas, en este caso los directivos de Varetza. Esto quiere decir que Varetza no contraerá ningún tipo de deuda por este proyecto.

**Cuadro N°8
FINANCIAMIENTO**

	TOTAL
FINANCIAMIENTO PROPIO	
Plan de Inversiones	\$ 18,595.75

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Autores

Para cuestiones de evaluación, la presente mejora usará como TMAR la rentabilidad aproximada que la empresa obtuvo el último año el cual es 10%. Esta TMAR será el porcentaje a usar para calcular el VAN. Asimismo, para poder seguir con el siguiente punto, hay establecer ciertos puntos:

- Las Charlas Motivacionales, las capacitaciones, los equipos de cómputo y los splits se depreciarán en 3 años.
- Así como las maquinarias de una industria, las capacitaciones y las charlas requieren un seguimiento, que contablemente se conoce como mantenimiento. Este mantenimiento estará valorado en un 10% sobre el valor inicial de los mismos.
- Los equipos de cómputo y los Splits serán asegurados en 5% cada uno sobre su valor de adquisición.
- Las políticas de cobros, pagos y efectivo se encuentra en el **anexo 8.1.**

- Por último, los gastos diferidos del proyecto se amortizarán en 5 años.

6.7.4 Determinación del Ingreso

Para determinar el cálculo del ingreso, se considera, como base, el valor de la hora-hombre de nuestro país el cual es \$1,83.

Diariamente, Varetza está perdiendo \$292,80. Se cree que, con la presente mejora, se recupere un \$172,17 diario lo que sería una recuperación del 58,80% de tiempo perdido por horas ociosas. La pérdida por la hora-hombre de Varetza es de \$1 (55% del \$1,83). Sin embargo, con la presente mejora, se recupera, \$0,70 (38% del \$1,83). Dando como resultado, \$0,30 la hora-hombre es el dinero que se considera como no recuperado. A continuación, una explicación del cálculo del ingreso (el personal operativo se lo representa con el número 1 y personal administrativo con el número 2).

Cuadro Nº 9

Ahorro de la Mejora			
Tipo	1	2	Total
Valor por hora	\$ 1.83		
Rep. (%)	8%	30%	38%
Rep. Unitaria (\$)	\$ 0.15	\$ 0.55	\$ 0.70
Rep. Total (\$)	\$ 16.58	\$ 4.94	\$ 21.52
Jornada Total	\$ 132.64	\$ 39.53	\$ 172.17

Fuente: Plan de Acción
Elaboración: Autores

Cuadro N°10

Pérdida sin la Mejora				Pérdida con la Mejora			
Tipo	1	2	Total	Tipo	1	2	Total
Valor por hora	\$ 1.83			Valor por hora	\$ 1.83		
Rep. (%)	15%	40%	55%	Rep. (%)	7%	10%	17%
Rep. Unitaria (\$)	\$ 0.27	\$ 0.73	\$ 1.00	Rep. Unitaria (\$)	\$ 0.12	\$ 0.18	\$ 0.31
Rep. Total (\$)	\$ 30.01	\$ 6.59	\$ 36.60	Rep. Total (\$)	\$ 13.43	\$ 1.65	\$ 15.08
Jornada Total	\$ 240.10	\$ 52.70	\$ 292.80	Jornada Total	\$ 107.46	\$ 13.18	\$ 120.63

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Autores

Según lo que se estima del impacto del plan de acción en Varetza, el ahorro esperado es de **\$61,980.22** el cual se muestra a continuación:

**Cuadro N°11
INGRESO DEL PROYECTO**

	1	2	3
Ahorro Generado	\$ 61.980,22	\$ 61.980,22	\$ 61.980,22

Fuente: Plan de Acción

Elaboración: Autores

6.7.5 Determinación de Costos y Gastos

En este punto, se detalla los costos y gastos que el proyecto incurre. Por ejemplo, los rubros: mano de obra directa, mano de obra indirecta y las remuneraciones de los gastos de administración y de ventas corresponde al incremento salarial que el proyecto genera en el personal (en el **anexo 8.2** se encuentra el desglose de los sueldos).

Otro rubro son los mantenimientos y los seguros de la empresa. Esto se lo obtiene de la multiplicación de la proporción del mantenimiento de las capacitaciones y charlas por su misma base, sumado el porcentaje del seguro de la compra de las computadoras y de los Splits. Los rubros “recompensa e integración” se lo obtiene del plan

de recompensas y eventos sociales que se desea hacer para aumentar la motivación y el desempeño laboral del personal.

Finalmente, la depreciación se la obtiene del valor de desgaste que sufre el activo fijo del proyecto. Así como la amortización se la obtiene de los gastos pre operativo de la inversión. En resumen, los costos y los gastos que genera este proyecto son los siguientes:

Cuadro N°12
RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

PERIODO:	1	2	3
COSTOS DIRECTOS	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
Mano de obra directa	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
COSTOS INDIRECTOS	\$ 10,883.78	\$ 10,883.78	\$ 10,883.78
Mano de obra indirecta	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Mantenimiento y seguros	\$ 1,236.03	\$ 1,236.03	\$ 1,236.03
Recompensas	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Integración	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Depreciaciones	\$ 6,040.21	\$ 6,040.21	\$ 6,040.21
Amortizaciones	\$ 7.54	\$ 7.54	\$ 7.54
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 5,580.83	\$ 5,580.83	\$ 5,580.83
Remuneraciones	\$ 5,430.00	\$ 5,430.00	\$ 5,430.00
Amortizaciones	\$ 150.83	\$ 150.83	\$ 150.83
GASTOS DE VENTAS	\$ 1,230.00	\$ 1,230.00	\$ 1,230.00
Remuneraciones	\$ 1,230.00	\$ 1,230.00	\$ 1,230.00
TOTAL	\$ 53,694.61	\$ 53,694.61	\$ 53,694.61

Fuente: Plan de Acción
Elaboración: Autores

6.7.6 Estado de Resultados proyectado

Para poder construir el estado de resultado proyectado de Varetza, se debe determinar los costos y gastos que genera el proyecto, de manera aislada. Así como, los ahorros o la ganancia generada por el mejoramiento en el clima laboral. En este punto, todo lo mencionado anteriormente se une, es decir, los valores de la determinación del ingreso y la determinación del costo y del gasto.

Asimismo, se adjunta un análisis vertical al estado de resultado proyectado para poder determinar cuál es el rubro con mayor importancia o el que más afecte en esta mejora.

Finalmente, se puede concluir que el proyecto de mejora va a generar, por los 3 periodos de ejecución y de seguimiento, ganancia aproximada a los \$5,282.07. A continuación, se presenta el estado de resultado proyectado de la mejora:

Cuadro N°13
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
VARETZA S.A.

	1		2		3
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO
Ahorro Generado	\$ 61.980,22	100,00%	\$ 61.980,22	100,00%	\$ 61.980,22
Costo del Servicio	\$ 46.883,78	77,31%	\$ 46.883,78	77,31%	\$ 46.883,78
UTILIDAD BRUTA	\$ 15.096,44	22,69%	\$ 15.096,44	22,69%	\$ 15.096,44
Gastos de ventas	\$ 1.230,00	1,90%	\$ 1.230,00	1,90%	\$ 1.230,00
Gastos de administración	\$ 5.580,83	8,62%	\$ 5.580,83	8,62%	\$ 5.580,83
UTILIDAD ANTES PART.	\$ 8.285,61	12,17%	\$ 8.285,61	12,17%	\$ 8.285,61
Participación utilidades	\$ 1.242,84	1,83%	\$ 1.242,84	1,83%	\$ 1.242,84
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	\$ 7.042,77	10,35%	\$ 7.042,77	10,35%	\$ 7.042,77
Impuesto a la renta	\$ 1.760,69	2,59%	\$ 1.760,69	2,59%	\$ 1.760,69
UTILIDAD NETA	\$ 5.282,07	7,76%	\$ 5.282,07	7,76%	\$ 5.282,07

Fuente: Determinación de Ingresos, Costos y Gastos

Elaboración: Autores

6.7.7 Flujo de Caja Proyectado

Asimismo, para poder sustentar y soportar los datos obtenidos en los estados anteriores, se debe realizar un flujo de caja proyectado para determinar las actividades operacionales y no operacionales. El flujo de caja se presenta a continuación:

Cuadro Nº 14
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
VARETZA S.A.

	PREOP.	1	2	3
A. INGRESOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 59.397,71	\$ 61.980,22	\$ 61.980,22
Ganancia generada por el ahorro	\$ 0,00	\$ 59.397,71	\$ 61.980,22	\$ 61.980,22
B. EGRESOS OPERACIONALES	\$ 0,00	\$ 47.496,03	\$ 47.496,03	\$ 47.496,03
Integración		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Recompensas		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Mano de obra directa e imprevistos		\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Mano de obra indirecta		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Gastos de ventas		\$ 1.230,00	\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
Gastos de administración		\$ 5.430,00	\$ 5.430,00	\$ 5.430,00
Costos de fabricación		\$ 1.236,03	\$ 1.236,03	\$ 1.236,03
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 14.484,19	\$ 14.484,19
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 18.595,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aportes de capital	\$ 18.595,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 18.595,75	\$ 0,00	\$ 3.003,53	\$ 3.003,53
Pago participación de trabajadores		\$ 0,00	\$ 1.242,84	\$ 1.242,84
Pago de impuesto a la renta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.760,69	\$ 1.760,69
Capacitación	\$ 4.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Charlas	\$ 1.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Computadoras	\$ 7.953,30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Split	\$ 3.567,32	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos diferidos	\$ 475,13			
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 3.003,53	-\$ 3.003,53
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 11.480,66	\$ 11.480,66
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 23.382,34
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 23.382,34	\$ 34.862,99

Fuente: Determinación de Ingresos, Costos y Gastos Proyectado

Elaboración: Autores

6.7.8 Balance General Proyectado

Así como el estado de resultado proyectado, para poder determinar a dónde va el dinero y de donde viene. Es decir, cuál es la fuente de financiamiento y a donde se destina el dinero. Así que, hay que reflejarlo en un balance general proyectado, el cual se presenta a continuación:

Cuadro Nº 15
BALANCE GENERAL PROYECTADO
VARETZA S.A.

	Saldos Iniciales	1	2	3
ACTIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 14.484,19	\$ 25.964,85	\$ 37.445,50
Caja y bancos	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 23.382,34	\$ 34.862,99
Cuentas por cobrar		\$ 2.582,51	\$ 2.582,51	\$ 2.582,51
ACTIVOS FIJOS	\$ 18.120,62	\$ 12.080,41	\$ 6.040,21	\$ 0,00
Capacitación	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Charlas	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Computadoras	\$ 7.953,30	\$ 7.953,30	\$ 7.953,30	\$ 7.953,30
Split	\$ 3.567,32	\$ 3.567,32	\$ 3.567,32	\$ 3.567,32
(-) depreciaciones		\$ 6.040,21	\$ 12.080,41	\$ 18.120,62
ACTIVO DIFERIDO	\$ 475,13	\$ 316,75	\$ 158,38	\$ 0,00
Gasto Preoperativo	\$ 475,13	\$ 475,13	\$ 475,13	\$ 475,13
(-) Amortización acumulada		\$ 158,38	\$ 316,75	\$ 475,13
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 18.595,75	\$ 26.881,35	\$ 32.163,43	\$ 37.445,50
PASIVO CORRIENTE	\$ 0,00	\$ 3.003,53	\$ 3.003,53	\$ 3.003,53
Gastos acumulados por pagar	\$ 0,00	\$ 3.003,53	\$ 3.003,53	\$ 3.003,53
PATRIMONIO	\$ 18.595,75	\$ 23.877,82	\$ 29.159,89	\$ 34.441,97
Capital social pagado	\$ 18.595,75	\$ 18.595,75	\$ 18.595,75	\$ 18.595,75
Reserva legal	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 528,21	\$ 1.056,41
Utilidad retenida	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.753,87	\$ 9.507,73
Utilidad neta	\$ 0,00	\$ 5.282,07	\$ 5.282,07	\$ 5.282,07
TOTAL PASIVOS	\$ 18.595,75	\$ 26.881,35	\$ 32.163,43	\$ 37.445,50

Fuente: Estado de Resultado Proyectado y Flujo de Caja Proyectado

Elaboración: Autores

Una vez obtenido el flujo de efectivo proyectado y el balance general proyectado, se puede decir que el proyecto que se propone, en el presente trabajo de grado, es líquido. Esto quiere decir que, con la inversión realizada en la fase pre operativa, la presente propuesta de mejora del clima laboral de Varetza tiene el dinero suficiente para seguir operando.

6.7.9 Evaluación Financiera

Asimismo, con el flujo neto generado, se puede analizar el proyecto mediante los siguientes criterios de evaluación:

6.7.9.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Los directivos de Varetza esperan tener una TMAR del 10% sobre la inversión del proyecto. Por lo tanto, el costo de capital es igual a la TMAR.

6.7.9.2 Tasa Interna de Retorno Financiera y del Inversionista

La tasa interna de retorno financiera del proyecto de mejora es igual a 39,77%. Como el proyecto no requiere de capital ajeno, la TIRI igual a la TIRF. Asimismo, como la TMAR es menor a la TIR, la propuesta se acepta asumiendo ningún otro criterio de evaluación, hasta este punto. A continuación, el cálculo de la TIRF y TIRI:

Cuadro Nº 16
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)
VIDA UTIL 3 años
VARETZA S.A.

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3
Inversión fija	-\$ 18.120,62	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversión diferida	-\$ 475,13			
Participación de trabajadores		\$ 0,00	-\$ 1.242,84	-\$ 1.242,84
Impuesto a la renta		\$ 0,00	-\$ 1.760,69	-\$ 1.760,69
Flujo operacional	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 14.484,19	\$ 14.484,19
Flujo Neto (precios constantes)	-\$ 18.595,75	\$ 11.901,68	\$ 11.480,66	\$ 11.480,66
Flujo de caja acumulativo	-\$ 18.595,75	-\$ 6.694,07	\$ 4.786,59	\$ 16.267,25
TIRF precios constantes: 39,77%				

Fuente: Plan de Inversión y Flujo de Caja Proyectado
Elaboración: Autores

Cuadro N° 17
TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA (TIRI)
VIDA UTIL 3 años
VARETZA S.A.

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	2	3	4
Aporte de los accionistas	-\$ 18.595,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	\$ 0,00	\$ 11.901,68	\$ 11.480,66	\$ 11.480,66
Flujo Neto (precios constantes)	-\$ 18.595,75	\$ 11.901,68	\$ 11.480,66	\$ 11.480,66
Flujo de caja acumulativo	-\$ 18.595,75	-\$ 6.694,07	\$ 4.786,59	\$ 16.267,25
TIRI precios constantes: 39,77%				

Fuente: Plan de Inversión y Flujo de Caja Proyectado
 Elaboración: Autores

6.7.9.3 Indicadores Financieros

Cuando se habla de indicadores o ratios financieros, hay que clasificarlos por grupo:

6.7.9.3.1 Según la composición de Activos

Cuadro N° 18
Composición de Activos

Período	1	2	3	Promedio
Activo corriente/activos totales	53.9%	80.7%	100.0%	78.2%
Activo fijo/activos totales	44.9%	18.8%	0.0%	21.2%
Activo diferido/activos totales	1.2%	0.5%	0.0%	0.6%

Fuente: Balance General Proyectado
 Elaboración: Autores

Según como se componen los activos del proyecto, se puede concluir que a medida que transcurre el proyecto, los activos corrientes incrementan siendo el sustento y la cuenta a donde se destina el dinero. En cambio, los activos tanto fijos como diferidos disminuyen su valor, dando una señal de que pierden relevancia para la mejora.

6.7.9.3.2 Según el apalancamiento

Cuadro Nº 19
Apalancamiento

Período	1	2	3	Promedio
Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	11.2%	9.3%	8.0%	9.5%
Pasivos corrientes/activos totales	11.2%	9.3%	8.0%	9.5%
Patrimonio/activos totales	88.8%	90.7%	92.0%	90.5%

Fuente: Balance General Proyectado
Elaboración: Autores

Según el apalancamiento de la mejora, se puede determinar que el nivel de endeudamiento en los pasivos es bajo puesto que el financiamiento del proyecto se lo obtiene de los aportes de capital de los accionistas, más no de un capital a terceros.

6.7.9.3.3 Según la composición de los costos y gastos

Según como se componen los costos y los gastos del proyecto, se puede concluir que el peso de cada ratio se mantiene constante. Esto se da porque, durante los 3 años de ejecución del proyecto, no se incurre en costos y/o gastos nuevos. Asimismo, se puede decir que el 83,9% de los costos y gastos se lo obtiene de las remuneraciones de la mejora.

Cuadro Nº 20
Composición de Costos y Gastos

Período	1	2	3	Promedio
Costos directos/costos y gastos totales	67.0%	67.0%	67.0%	67.0%
Costos indirectos/costos y gastos totales	20.3%	20.3%	20.3%	20.3%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	10.4%	10.4%	10.4%	10.4%
Costo de ventas/costos y gastos totales	87.3%	87.3%	87.3%	87.3%
Costo suministros y servicios/costos y gastos totales	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos totales	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	10.1%	10.1%	10.1%	10.1%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	83.9%	83.9%	83.9%	83.9%

Fuente: Estado de Resultado Proyectado
Elaboración: Autores

6.7.9.3.4 Según la liquidez

Cuadro Nº 21
Liquidez

Período	1	2	3	Promedio
Flujo operacional	\$ 11,901.68	\$ 14,484.19	\$ 14,484.19	\$ 13,623.35
Flujo no operacional	\$ 0.00	-\$ 3,003.53	-\$ 3,003.53	-\$ 2,002.36
Flujo neto generado	\$ 11,901.68	\$ 11,480.66	\$ 11,480.66	\$ 11,621.00
Saldo final de caja	\$ 11,901.68	\$ 23,382.34	\$ 34,862.99	\$ 23,382.34
Capital de trabajo	\$ 11,480.66	\$ 22,961.31	\$ 34,441.97	\$ 22,961.31
Indice de liquidez (prueba ácida)	4.82	8.64	12.47	8.64
Indice de solvencia	4.82	8.64	12.47	8.64

Fuente: Balance General Proyectado

Elaboración: Autores

Según la liquidez proyectada de la mejora, se puede determinar que, considerando al 1 como base o referencia en el indicador de liquidez, el proyecto genera seis veces más de dinero con relación a la base, a pesar de que el flujo neto generado baja en el segundo año.

6.7.9.3.5 Según el retorno

Según el retorno de la mejora, se puede decir que, como la utilidad neta es constante, el ROE y el ROA disminuye porque el patrimonio y los activos suben, respectivamente. Es por eso que, en los indicadores, se puede apreciar un baja a medida que pasan los años del proyecto.

Cuadro Nº 22
Retorno

Período	1	2	3	Promedio
ROE	22.12%	18.11%	15.34%	18.52%
ROA	19.65%	16.42%	14.11%	16.73%
ROS	8.52%	8.52%	8.52%	8.52%

Fuente: Estado de Resultado Proyectado y Balance General Proyectado

Elaboración: Autores

Cuadro Nº 23
Criterios de Evaluación

TIRF	39.77%
TIRI	39.77%
VAN	\$ 10,337.70
Período de recuperación	1.58 AÑO
Coficiente beneficio/costo	1.56

Fuente:Flujo de Caja Proyectado

Elaboración: Autores

Asimismo, se puede apreciar que el proyecto tiene una TIRF de **39,77%**. En este caso, la TIRF y TIRI son igual porque el financiamiento del proyecto proviene de capital propio, así que el dinero de terceros no afecta en la rentabilidad.

Finalmente, El VAN es de **\$10,337.70** con una TMAR del 10% con un payback o periodo de recuperación de **1 año, 6 meses y 29 días**. El coeficiente de beneficio/costo quiere decir que por cada \$1 que se incurra en los costos, \$1,56 será generado para el beneficio del proyecto.

6.7.10 Conclusión

Según la evaluación del plan financiero del proyecto, se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Que la inversión de la propuesta de mejora se recupera en un año, seis meses y 29 días después de haberse puesto en marcha, con un VAN de **\$10,337.70** y una TIRF del **39,77%**.

- ✓ Que el flujo operacional de caja del proyecto no presenta ningún valor negativo. Lo que conlleva a decir que el proyecto no tendrá dificultades operacionales porque no existe déficit en el saldo final de caja.

- ✓ Que en todos los períodos de la mejora, el patrimonio es mayor cero y que, a pesar de que el proyecto castiga, amortiza o capitaliza el activo diferido, el patrimonio sigue siendo positivo.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general del presente trabajo fue presentar un estudio para el mejoramiento del clima laboral de la empresa de Servicios Varetza. Para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una estructura y una metodología de investigación, donde se identificó a los posibles involucrados, se analizó el diseño organizacional de la empresa, se diagnosticó el clima de trabajo y se propuso posibles soluciones, con la finalidad de alcanzar el objetivo general. Los resultados fueron plasmados en su debido capítulo, mismos que permitieron visualizar los problemas del clima laboral de Varetza. A partir de esto, se harán recomendaciones a la empresa para que el clima laboral sea más agradable y productivo.

7.1 CONCLUSIÓN

Conforme a los resultados presentados en el Capítulo de Plan de Acción y Plan Financiero, se puede concluir que el proyecto realizado a la empresa de Servicios Complementarios de Limpieza, Varetza S.A., es el siguiente:

- A pesar de haber presentado el ahorro que se estimaba recuperar, el 55,56% de los involucrados directos e indirectos del proyecto muestran una postura inicial de rechazo al presente estudio de mejora.
- A pesar de que Varetza tiene definida su Misión y su Visión, carece de la fijación de objetivos y estrategias. Puede ser que los directivos conozcan la orientación de la empresa, pero el

no fijarlos hace que el personal en general pierda interés al querer cumplir con su trabajo.

- La causa para que el macro-proceso de Varetza sea lento se debe a la falta de estímulos, bonificaciones y reconocimientos al personal el cual hace que aumente la probabilidad de que disminuya la productividad de la empresa. Se estima que, con la presente mejora, eso cambien para bien tanto para la empresa como para el perfil del colaborador.
- En la justificación de la investigación, se cuantificó el problema, que Varetza está viviendo, como el 54,91% de la hora-hombre de trabajo es de tiempo ocioso, lo que significa una pérdida diaria aproximada de \$292,80. Anualmente, Varetza pierde \$105,408 sólo en tiempo ocioso. Se tuvo la expectativa de recuperar, con la presente mejora, el 30% de ese valor anual, pero, una vez proyectado y reflejado el plan de acción en el plan financiero, se recuperó \$61,980.22 anuales dando, como resultado final, una recuperación del 58,80% de la pérdida anual por tiempo ocioso.
- Esto da la pauta de que el proyecto superó lo que se había establecido como meta a alcanzar, lo cual se sustenta y se apoya en la TIRI del 39,77%, el VAN de \$10,337.70 y el payback de un año, 6 meses y 29 días.

7.2 RECOMENDACIONES

Así como se determinó una conclusión para el presente trabajo, se determina ciertas recomendaciones para futuras investigaciones:

- Debida a la naturaleza del trabajo del personal operativo, los directivos de la empresa no escuchan sus opiniones o sugerencias sobre una posible mejora, es por eso que se recomienda hacer un programa para receptar cualquier idea o sugerencia que el personal en general pueda hacer.
- Se recomienda evaluar periódicamente el espacio físico del personal administrativo para poder detectar algún inconveniente o desperfecto que se pueda dar, para así evitar cualquier incomodidad en la realización de las actividades.
- Para futuras investigaciones, se recomienda medir el impacto de la presente mejora con el posible incremento de contratos que Varetza pueda llegar a generar ya que, en este trabajo, se investigó como recuperar un cierto número de horas ociosas generadas por el personal, asumiendo que las demás variables se mantengan constantes.

8 BIBLIOGRAFÍA

- 1.** Stephen P. Robbins, 2004, “Comportamiento Organizacional” (10ma Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México.
- 2.** John R. Schermerhorn, 2004, “Comportamiento Organizacional” (7ma Edición), Editorial LimusaWiley, México.
- 3.** NassirSapagChain, Reinaldo SapagChain, 2007, “Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación (5ta Edición)”, Editorial McGraw Hill, Colombia.
- 4.** James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 1996, “Administración” (6ta Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México D.F.
- 5.** Lawrence J. Gitman, 2007, “Fundamentos de Administración Financiera” (11va Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México.
- 6.** Claude S. George, Lourdes Álvarez, 2005, “Historia del pensamiento administrativo” (2da Edición), Editorial Pearson Prentice Hall, México.
- 7.** Naresh K. Malhotra, 2004, “Investigación de mercado – Un enfoque aplicado (4ta Edición)”, Editorial Pearson Prentice Hall, México.

- 8.** Joseph F. Hair, Robert P. Bush, David J. Ortinau, 2004, "Investigación de mercados – En un ambiente de información cambiante (2da Edición)", Editorial McGraw Hill, México.

- 9.** Richard L. Scheaffer, William Mendenhall M, R Lyman Ott, 2007, "Elementos de Muestreos (6ta Edición)", Editorial Thompson, España.

- 10.** Roger A. Kenin, Steven W. Hartley, Eric N. Berkowitz, William Rudelius, 2005, "Marketing (8va Edición)", Editorial McGraw Hill, México.

- 11.** Edwards Deming, 1989, "Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

9 **ANEXOS**

Anexo A.- Preguntas a realizar al personal

1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?
2. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
3. ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?
4. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?
5. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe?
6. ¿Considera que tiene Ud. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?
7. ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?
8. ¿Cuántas veces ha tenido problemas con terceros debido a la comunicación?
9. ¿El trato que recibe en la empresa es satisfactorio?
10. Si pudiera cambiar algo del ambiente de trabajo, ¿Qué recomendaría?
11. ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?
12. ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?

Anexo B.- Resultados de las preguntas realizadas al personal

- 1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?**

Si	57.14%
No	42.86%

- 2. ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?**

Si	42.86%
No	57.14%

- 3. ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?**

Si	42.86%
No	57.14%

- 4. ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?**

Si	57.14%
No	42.86%

- 5. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe?**

Si	42.86%
No	57.14%

- 6. ¿Considera que tiene Ud. un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?**

Si	85.71%
No	14.29%

- 7. ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?**

Si	28.57%
No	71.43%

8. ¿Cuántas veces ha tenido problemas con terceros debido a la comunicación?

Nunca	57.14%
Una vez	14.29%
Más de una vez	28.57%

9. ¿El trato que recibe en la empresa es satisfactorio?

Más o menos	28.57%
No	71.43%

10. Si pudiera cambiar algo del ambiente de trabajo, ¿Qué recomendaría?

El personal sugiere que deberían cambiar el trato que reciben. Asimismo, ellos recomiendan mejorar el uso de las multas y aprender a escuchar al personal.

11. ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?

Si	42.86%
No	57.14%

12. ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe?

Si	42.86%
No	57.14%

Anexo 1.1.- Cuestionario de las entrevistas al personal

Cargo que desempeña en la empresa: _____

1. ¿Qué problema usted ha logrado percibir en el cargo que esta ejerciendo?
2. ¿De qué manera se manifiesta el problema que usted ha percibido?
3. Con las capacidades que tiene actualmente en su puesto, ¿Usted qué haría para resolver el problema antes señalado?
4. ¿Existe algún conflicto potencial que le impidiera ejecutar su propuesta de solución?
5. ¿Qué interés propio tiene usted para poner en marcha su propuesta de solución?
6. Con el presente proyecto, ¿Qué interés cree que se resuelve y que espera obtener a cambio?
7. ¿Qué lo impulsa a esperar lo antes mencionado?
8. ¿Cuál es su postura ante el presente proyecto?
Apoyo Rechazo Indiferencia

Anexo 1.2.- Resultados de las entrevistas al personal

¿Qué problema usted ha logrado percibir en el cargo que esta ejerciendo?

- Falta de compromiso, desinterés total en el trabajo y reclamos de manera grosera por parte de los auxiliares de limpieza.
- Contratiempos.
- Alta rotación personal en los auxiliares de limpieza.
- Falta de coordinación en el proceso desde ventas hasta cobranza.

¿De qué manera se manifiesta el problema que usted ha percibido?

FALTA DE COMPROMISO

- Poca calidad en el servicio brindado al no cumplir las expectativas del cliente.
- Descontento por parte de los auxiliares cuando no cumplen o faltan a sus actividades

ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL

- Pérdida de tiempo en horas/hombre en Administración por bajo desempeño laboral.
- Los auxiliares de limpieza renuncian de manera inmediata al ser contratados, a pesar de que se les indica sus funciones en la etapa de reclutamiento y selección del personal.

FALTA DE COORDINACIÓN

- Falta de seguimiento a pagos de trabajos realizados.
- Mala logística inicial (trabajo eventual).
- Perdida de recursos como, por ejemplo, el mal uso del mismo.

CONTRATIEMPOS

- Poca existencia de división de trabajo en el momento que los colaboradores realizan actividades que le corresponde a un tercero.
- Falta de personal con experiencia para realizar las tareas y actividades.

Con las capacidades que tiene actualmente en su puesto, **¿Usted qué haría para resolver el problema antes señalado?**

- Dar preferencias a personas de experiencia para así mantener la armonía entre supervisores y operativos.
- Ser mas específico al dar la información en el reclutamiento del personal.
- Mejorar la selección del personal en el departamento de Recurso Humano.
- Recolectar completamente la información y distribuirla a tiempo.

¿Existe algún conflicto potencial que le impidiera ejecutar su propuesta de solución?

- Los auxiliares de limpieza no le gusta escuchar o seguir órdenes de supervisores.
- Los supervisores no ponen de su parte en el momento de tomar las asistencias a los trabajadores.
- La alta rotación del personal.
- Falta de establecimiento de objetivos, metas, estrategias y políticas laborales.

¿Qué interés propio tiene usted para poner en marcha su propuesta de solución?

- Mejoramiento del nivel de respeto entre los trabajadores en general.
- Disminución de la rotación del personal.
- Disminución de las faltas en el trabajo por parte de los auxiliares de limpieza.
- La fijación de objetivos, metas, estrategias y políticas laborales.

Con el presente proyecto, ¿Qué interés cree que se resuelve y que espera obtener a cambio?

- Mejorar la relación de trabajo en los auxiliares de limpieza.
- Aumentar la motivación y las ganas de los auxiliares de limpieza por el trabajo.
- Fluidez en trabajo.

¿Qué lo impulsa a esperar lo antes mencionado?

- Incremento de la predisposición para realizar las labores encomendadas.”
- Mejoramiento del desempeño laboral
- Tiempo
- La responsabilidad

¿Cuál es su postura ante el presente proyecto?

Apoyo	44,444%
Rechazo	55,556%

Anexo 5.1.- Formato de las fichas de encuestas a los colaboradores administrativos de Varetza

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general del personal con la empresa.

Marque con una **X** en la casilla que usted considere que sea la respuesta más adecuada. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Cuadro Nº 24.- Sobre la empresa

1. Sobre la empresa:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
¿Le gusta su empresa?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?					
¿Se siente integrado en su empresa?					
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?					
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					

Cuadro Nº 25.- Sobre las condiciones ambientales

2. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
¿El nivel de ruido es soportable?					
¿Los asientos están limpios?					
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?					

Cuadro Nº 26.- Sobre la ergonomía

3. Sobre la ergonomía:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?					
¿Tiene algún filtro de protección su computador?					
¿Cree usted que su silla es adecuada?					
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?					

Cuadro Nº 27.- Sobre la creatividad e iniciativa

4. Sobre la creatividad e iniciativa:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que...					
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
... se siente realizado en su trabajo?					
... su trabajo es lo suficientemente variado?					

Cuadro Nº 28.- Sobre los compañeros de trabajo

5. Sobre los compañeros de trabajo:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?					
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?					
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?					
¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?					

Cuadro Nº 29.- Sobre los jefes y superiores

6. Sobre su jefe y superiores:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
¿Considera que su jefe es participativo?					
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
¿Considera que tiene usted un jefe justo?					

Cuadro N° 30.- Sobre los puestos de trabajo

7. Sobre su puesto de trabajo:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?					
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					

Cuadro N° 31.- Sobre la remuneración

8. Sobre su remuneración:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hayen en su empresa?					
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?					
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?					

Cuadro N° 32.- Sobre los reconocimientos

9. Sobre los reconocimientos:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que en su empresa...					
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?					
.. realiza un trabajo útil?					
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?					

Cuadro N° 33.- Sobre la comunicación

10. Sobre la comunicación:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que en su empresa...					
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					

Gracias por su tiempo y su colaboración

Anexo 5.2.- Formato de las fichas de encuestas a los colaboradores operativos de Varetza

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general del personal con la empresa.

Marque con una **X** en la casilla que usted considere que sea la respuesta más adecuada. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Cuadro Nº 34.- Sobre la empresa

1. Sobre la empresa:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
¿Le gusta su empresa?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?					
¿Se siente integrado en su empresa?					
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?					
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					

Cuadro Nº 35.- Sobre la creatividad e iniciativa

2. Sobre la creatividad e iniciativa:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que...					
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
... se siente realizado en su trabajo?					
... su trabajo es lo suficientemente variado?					

Cuadro N° 36.- Sobre los compañeros de trabajo

3. Sobre los compañeros de trabajo:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?					
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?					
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?					
¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?					

Cuadro N° 37.- Sobre los jefes y superiores

4. Sobre su jefe y superiores:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
¿Considera que su jefe es participativo?					
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
¿Considera que tiene usted un jefe justo?					

Cuadro N° 38.- Sobre los puestos de trabajo

5. Sobre su puesto de trabajo:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?					
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					

Cuadro N° 39.- Sobre la remuneración

6. Sobre su remuneración:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?					
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?					
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?					

Cuadro N° 40.- Sobre los reconocimientos

7. Sobre los reconocimientos:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que en su empresa...					
... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?					
... realiza un trabajo útil?					
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?					

Cuadro N° 41.- Sobre la comunicación

8. Sobre la comunicación:	No	No Tanto	Más o menos	Si algo	Si
¿Considera usted que en su empresa...					
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					

Gracias por su tiempo y su colaboración

Anexo 8.1.- Políticas de cobro, pago, efectivo y amortización

Cuadro N° 42
POLITICA COBROS, PAGOS Y EFECTIVO

	DIAS
Factor Caja	15
Crédito a clientes (locales)	15
Crédito de proveedores	45
Periodos de amortización de activos diferidos	3 años

Anexo 8.2.- Desglose de los incrementos de las remuneraciones del personal en general

Cuadro N° 43
MANO DE OBRA DIRECTA

Cargos	Incremento salarial	No. Personas	Costo USD anual
Auxiliar de Limpieza	30,00	100	36.000,00

Cuadro N° 44
MANO DE OBRA INDIRECTA

Cargos	Incremento salarial	No. Personas	Costo total USD anual
Supervisor	20,00	10	2.400,00

Cuadro N° 45
PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cargos	Incremento salarial	No. Personas	Gasto total USD anual
Recepcionista	27,50	1	330,00
Jefe de RRHH	85,00	2	2.040,00
Asistente de RRHH	27,50	2	660,00
Jefe de Operaciones	75,00	1	900,00
Gerente General	125,00	1	1.500,00
SUBTOTAL		7	5.430,00

Cuadro N° 46
PERSONAL DE VENTAS

Cargos	Incremento salarial	No. Personas	Gasto total USD anual
Jefe de Comercialización	75,00	1	900,00
Asistente de Comercialización	27,50	1	330,00
SUBTOTAL		2	1.230,00