

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Reestructuración operativa y encaminamiento al liderazgo en el servicio para una compañía que gestiona y provee personal

Diego Izurieta León / Michele Ugazzi Gándara

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Ingeniero Industrial

Quito

Julio 2006

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Ciencias e Ingeniería “El Politécnico”**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Reestructuración operativa y encaminamiento al liderazgo en el
servicio para una compañía que gestiona y provee personal**

Diego Izurieta León / Michele Ugazzi Gándara

Andrés Batallas, M.Sc.
Director de la Tesis (firma)

Andrés Batallas, M.Sc.
Miembro del Comité de Tesis (firma)

Ángel Villablanca, M.Sc.
Miembro del Comité de Tesis (firma)

Ximena Córdova, Ph.D.
Miembro del Comité de Tesis (firma)

Fernando Romo, M.Sc.
Decano del Colegio de Ciencias e Ingeniería (firma)

Quito, Julio de 2006

® Derechos de Autor
Diego Izurieta León / Michele Ugazzi Gándara
2006

Agradecimientos

Agradecemos a todo el personal docente de la Universidad que nos formó y ofreció todos sus conocimientos, así como a todos nuestros compañeros de facultad con los cuales compartimos alguna vez las mismas metas. De igual manera, queremos dar gracias a nuestros familiares, compañeros de trabajo y amigos más cercanos, pero sobretodo, un especial reconocimiento a nuestros padres, quienes a través de su esfuerzo nos brindan la oportunidad de formarnos profesionalmente.

Resumen

El proyecto presentado a continuación, constituye un estudio para la mejora en la operación y el servicio ofrecido al cliente por parte de una empresa de intermediación laboral. Parte de un análisis sobre la situación actual de la compañía con el fin de identificar debilidades y seleccionar las herramientas a utilizar, para posteriormente establecer propuestas y alternativas de mejora. Se basa en un conjunto de estrategias y planes de acción para conseguir los objetivos estratégicos planteados inicialmente.

El trabajo se compone de una serie de capítulos en los que se tratan respectivamente los diversos problemas que afronta la empresa. Presenta encuestas de satisfacción tanto de clientes internos como de clientes externos. Se hace de igual manera uso de instrumentos como el análisis de valor agregado a procesos, la función de despliegue de la calidad, las matrices de los momentos de verdad y de las brechas del servicio, así como el cuadro de mando integral, entre otros.

En definitiva, el proyecto resulta ser como una consultoría que presenta beneficios y recomendaciones. Queda bajo decisión de la alta dirección de la entidad, el uso o no de estas propuestas y sugerencias que demuestran eficiencia. Todo esto efectivamente, dentro de las capacidades que posee la empresa y las leyes que rige la legislación ecuatoriana en cuanto al código laboral.

Abstract

The project that follows constitutes a study for operational and custom service improvement in a company that manages human resources. It starts analyzing the initial status of the business to recognize the critical problems and also, to select the precise tools that would be used later in order to ameliorate the service. It follows a group of strategies and plans to achieve the main strategic objectives established at the commencement of the research.

This work composed by several chapters, treats the different troubles that causes loses to the organization. Besides, it uses useful instruments such as the analysis of processes, the quality function deployment, the balanced score card, the investigations about the moments of truth and the gaps in service, as well as many others.

This project similar to a consultancy, presents profits and valid recommendations for the capacities of the company and the laws imposed by the national government. The application of those advices, depend now only on the managers resolutions.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	vii
<u>Capítulo 1: Antecedentes e Información Inicial</u>	1
1.1. Objetivos	1
1.2. Introducción	1
1.3. Justificación e importancia	2
<u>Capítulo 2: Estudio Estratégico</u>	3
2.1. Análisis FODA	3
2.2. Objetivos, estrategias y planes de acción	5
2.3. Nivel filosófico	5
2.3.1. Visión	6
2.3.2. Misión	6
2.3.3. Valores	6
2.4. Factores Claves del Éxito	9
<u>Capítulo 3: Estudio Técnico</u>	11
3.1. Ingeniería del Proyecto	11
3.1.1. Procesos (Mapa Maestro, Cadena de Valor y Soporte)	12
3.1.1.1 Producto 1: Intermediación laboral	12
3.1.1.2 Producto 2: Elaboración del rol	13
3.1.1.3 Producto 3: Selección fija	13
3.1.2. Coordinación para el desarrollo de los procedimientos	18
3.1.3. Estructuración de los procesos para publicación en “Intranet”	18
3.2 Optimización de procesos	19
3.2.1. Identificación de los procesos críticos	19
3.2.2. Propuesta de valor para la empresa	22
<u>Capítulo 4: Estudio de Satisfacción de Clientes y “QFD”</u>	31
4.1. Estudio de satisfacción al cliente externo	31
4.1.1 Selección de la muestra de clientes para encuesta externa	31
4.1.2. Metodología de la investigación	32
4.1.3. Diseño del instrumento de investigación	33
4.1.4. Levantamiento de la investigación	34
4.1.5. Tabulación y análisis de la información	36

4.2. Desarrollo del QFD	38
4.2.1. Descripción y enfoque del QFD	38
4.2.2. Matriz de Pre-Planificación	39
4.2.2.1. Análisis de las necesidades del cliente	39
4.2.3. Matriz Casa de la Calidad	41
4.2.3.1. Descripción de la Matriz	41
4.2.3.2. Despliegue de la Casa de la Calidad	41
4.2.3.3. Resultados de la Casa de la Calidad	43
4.2.4. Matriz de Planificación en Proceso	45
4.2.4.1. Despliegue de la Matriz	45
4.2.4.2. Resultados de la Fase III del QFD	45
<u>Capítulo 5: Estudio de Servicio al Cliente</u>	48
5.1. Ciclos de Servicio – Momentos de Verdad	48
5.2. Matrices de los Ciclos de Servicio	50
5.3. Brechas del servicio	54
<u>Capítulo 6: Sistema de Información Gerencial (CMI)</u>	58
6.1. Definición del Cuadro de Mando Integral (CMI)	58
6.2. Desarrollo del CMI	59
6.3. Matriz de gestión	61
<u>Capítulo 7: Resultados y Datos Finales</u>	64
7.1. Conclusiones	64
7.2. Recomendaciones	66
7.3. Bibliografía	67

CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES E INFORMACIÓN INICIAL

1.1. Objetivos

- Percibir los alcances y la influencia de la Ingeniería Industrial dentro del mundo empresarial y de los servicios.
- Poner en práctica la teoría y las herramientas asimiladas durante los cinco años de enseñanza en la Universidad.
- Sondear los problemas y las necesidades de la empresa con el fin de intentar solventarlos.
- Fortalecer los conceptos filosóficos y la imagen de la compañía.

- Realizar un levantamiento de los procesos y estandarizar tanto actividades como procedimientos a nivel nacional, para una futura certificación en sistemas de calidad ISO.
- Desarrollar un sistema de información gerencial que permita medir el desempeño de la compañía y establecer futuras metas.
- Promover el uso y el desarrollo de la tecnología con el propósito de generar nuevas fuentes de ventaja competitiva.

1.2. Introducción

La Ingeniería Industrial es una disciplina que “se ocupa del diseño, la mejora y la instalación de sistemas integrados de personas, materiales, información, y equipos.” Hace uso de “las ciencias matemáticas, físicas y sociales junto con los principios de análisis en ingeniería, para especificar, predecir y evaluar resultados” (Maynard 1.41). Abarca toda clase de operaciones en los campos de la manufactura y de los servicios. Se caracteriza por su capacidad en formar organizaciones con sistemas funcionales, eficientes y productivos, para un mundo cada vez más globalizado.

En efecto, las organizaciones modernas de hoy en día tienden a ser complejas y difíciles de controlar. En adición a esto, se suma el alto grado de competencia de los mercados en continuo crecimiento. En el caso del Ecuador, tanto el sector de la industria como el de los servicios, se encuentran a la espera de posibles resoluciones en cuanto a cambios en las políticas arancelarias del comercio internacional: “Un Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU. se acerca. Perú concretó un TLC con EE.UU. en diciembre pasado, mientras que Colombia cerró las negociaciones este 27 de febrero. Ecuador por su parte se sentará a negociar con Estados Unidos a fines de marzo.” (Diario El Comercio, 02-02-06). En realidad, las tendencias latinoamericanas al desarrollo de mercados de libre comercio, han obligado a que las empresas nacionales busquen nuevas formas de ventaja competitiva para poder subsistir ante la futura aparición de compañías foráneas en el mercado local.

“Algunos de los sectores de servicios sobre los que se negocia en el TLC son: el bancario, de telecomunicaciones, de servicios médicos, así como de servicios profesionales a las empresas” (Diario El Comercio, 02-02-06). En este último figuran negocios como el de las intermediadoras laborales; especializadas en administrar personal y seleccionarlo en ciertos casos. “Es un servicio que nace de la necesidad de

las empresas en dedicar su esfuerzo a su propia razón social, y delegar asesoría a otras empresas que asumen la responsabilidad de esas gestiones” (Barros, 18).

Desde ese punto de vista, y abierta la oportunidad para trabajar en una compañía de ese orden, es que se decidió desarrollar la tesis de grado que sigue a continuación. Consiste en un trabajo de reestructuración operativa que busca levantar procesos y estandarizarlos a nivel nacional, así como detectar problemas críticos y proponer posibles alternativas. De igual forma, intenta encaminar a la entidad al liderazgo en el servicio, para sortear de mejor manera los nuevos retos que vendrán con mercados mucho más competitivos.

1.3. Justificación e importancia

La importancia de este proyecto para la compañía, viene principalmente de la necesidad en modernizarse y diferenciarse de las otras al ofrecer una asistencia mucho más profesionalizada. Hoy en día la competencia en este mismo campo ha crecido en forma abrupta e ilegal, incrementando drásticamente la oferta para una demanda cada vez menor. “En Ecuador existen 2 156 tercerizadoras, sin embargo, apenas 1 008 están registradas, según una investigación realizada por el ministro de Trabajo” (Chiriboga, Diario El Comercio 15-02-06). Debido a esto, la compañía se encuentra en la obligación de consolidarse estructuralmente como para seguir expandiendo sus mercados y demostrar la seriedad de su servicio. De igual forma es necesario establecer estándares e indicadores que faciliten la gestión y la medición de la calidad del servicio por parte de la gerencia.

Cabe recalcar que la implementación del proyecto será de gran aporte para cumplir con uno de los futuros objetivos de la empresa que constituye la certificación en sistemas de calidad ISO.

CAPÍTULO 2.- ESTUDIO ESTRATÉGICO

El plan estratégico que se presenta, surge de la necesidad por parte de la compañía en saber cuáles son las pautas a seguir con el fin de marcar la diferencia en el servicio ofrecido. Esto de cierta forma para contrarrestar a la competencia ilegal que hoy en día se encuentra una vez más sin control alguno. “El Tribunal Constitucional (TC) declaró la inconstitucionalidad del Decreto Ejecutivo 2166, que pretendía regular la intermediación laboral” (CRE, artículo Web 23-03-06).

Para la elaboración del plan, se ha efectuado un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis “FODA”) que posee la compañía. Esto ha permitido definir objetivos estratégicos y planes de acción dirigidos a resolver los problemas encontrados en el análisis.

2.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica de valoración y diagnóstico que se apoya en la detección de:

- Condicionantes internos: fortalezas y debilidades
- Condicionantes del entorno: amenazas y oportunidades

La combinación posible es de cuatro tipos:

- Oportunidades generadas por el entorno exterior que pueden ser aprovechadas por fortalezas internas: estrategia ofensiva
- Amenazas del exterior contrarrestadas por fortalezas interiores: estrategia defensiva
- Oportunidades del exterior que pueden aprovecharse si se superan las debilidades del interior: estrategia de reorientación
- Amenazas del exterior que no podrán contrarrestarse si no se superan las debilidades: estrategia de supervivencia

Constituye un proceso de autorreflexión sobre la situación real en la que se encuentra la compañía. “Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional” (Artículo Universidad de Zaragoza, 6).

A continuación, se listan los resultados obtenidos con base en la “lluvia de ideas” que resultó de la planeación estratégica llevada en septiembre del 2005, y que contó con la

participación de la gerencia y los jefes de cada área. Para cada uno de los cuatro apartados del análisis se obtuvo lo siguiente:

Fortalezas:

- F1. Know How
- F2. Tecnología (Información en tiempo real a clientes y página Web)
- F3. Integración de equipos de atención al cliente (Quito y Guayaquil)
- F4. Seguridad de información
- F5. Tenencia de un grupo fijo de clientes fieles a la empresa (Cuenca y Quito)
- F6. Credibilidad del mercado en la compañía
- F7. Experiencia en el servicio

Oportunidades:

- O1. “Outsourcing”
- O2. Bajo profesionalismo de la competencia
- O3. Alianzas y fusiones estratégicas
- O4. Globalización de los mercados
- O5. Alto índice de desempleo (candidatos para la base de datos interna)
- O6. Reducción de costos para la empresa del cliente

Debilidades:

- D1. Estructura de Selección
- D2. Estructura interna actual limitada al negocio de la intermediación laboral
- D3. Sistema de contratación de temporales
- D4. Poca liquidez
- D5. Asesoría Legal
- D6. Integración de las sucursales con la matriz
- D7. Actualización de políticas, procesos y procedimientos
- D8. Gestión de recursos humanos
- D9. Sistemas de reportes Gerenciales
- D10. Comunicación interna
- D11. Capacitación y conocimiento del negocio
- D12. Integración de los equipos de atención al cliente (Guayaquil)
- D13. Integración de SAC con clientes nacionales
- D14. Calificación de clientes
- D15. Plan de marketing

Amenazas:

- A1. Aprobación de nueva ley de la intermediación laboral por el Congreso Nacional
 - Sindicatos
 - Se pretende que las intermediadoras laborales no puedan contratar personal que realice actividades principales o claves de la empresa
- A2. Mayor exigencia en servicios por parte de los clientes
- A3. “Outsourcing”
- A4. Financiamiento a clientes
- A5. Falta de un gremio que defienda intereses comunes
- A6. Imagen negativa de la actividad
- A7. Inestabilidad Política y Económica
- A8. Complejidad de las leyes laborales
- A9. Competencia desleal
- A10. Globalización
- A11. Inmigración de mano de obra más barata
- A12. Empresas vinculadas que se legalizan como intermediadoras laborales
- A13. Tendencia mundial a regularizar y disminuir el mercado de la intermediación laboral

2.2. Objetivos, estrategias y planes de acción

A partir del análisis “FODA”, es posible señalar los objetivos estratégicos a los que debe responder la institución para corregir las debilidades, aprovechar tanto oportunidades como fortalezas, y afrontar amenazas exitosamente.

Objetivo 1: Ofrecer al mercado un servicio líder de intermediación laboral

Objetivo 2: Mayor eficiencia y efectividad en los servicios ofertados por la compañía

Objetivo 3: Ofertar servicios que se acoplen a las necesidades de los clientes

Objetivo 4: Mejorar en la gestión de la información gerencial

Las estrategias y planes de acción se muestran a continuación en los Cuadros 2.2.1-4. Cada objetivo obedece a fortalezas, amenazas debilidades y oportunidades específicas.

2.3. Nivel filosófico

El estudio plantea que para el cumplimiento del objetivo estratégico 1, se necesita de la implementación de una nueva filosofía para la empresa. En efecto, la antigua filosofía era de cierto modo ambigua y no expresaba del todo cuáles eran sus

alcances. De esta manera, y para acentuar también la seriedad de la empresa, se elaboraron nuevos textos durante una serie de reuniones llevadas a partir del mes de septiembre del 2005. Con la participación de alta administración y la cooperación de una instructora en la lengua española, se logra estipular lo que hoy por hoy figura en el portal electrónico oficial de la empresa.

2.3.1. Visión

“Ser una organización líder en la administración, asesoría, y servicios de consultoría para la gestión del talento humano; de tecnología avanzada y con orientación internacional.”

2.3.2. Misión

“Asesorar y proveer a nuestros clientes servicios integrales de Recursos Humanos, valiéndonos de personal eficiente y herramientas de alta tecnología para contribuir tanto al desarrollo empresarial como al progreso del país.”

2.3.3. Valores

Constituyen los principios establecidos y compartidos por todo el personal que conforma la compañía:

Comunicación franca y abierta: Generamos un ambiente de mutuo entendimiento y confianza, respaldado en la seriedad de nuestro trabajo.

Respeto y Honestidad: Fundamentamos nuestro accionar en la ética, la honradez y el respeto que merecen todas las personas y entidades que se interrelacionan con nuestra empresa.

1 Tablas 2.2.1-4. Excel objetivos estratégicos

Liderazgo: Incentivamos permanentemente la innovación de técnicas y sistemas de operación en busca siempre de la excelencia en el servicio.

Trabajo en equipo: Creemos en el rendimiento individual, pero sobre todo fomentamos la integración del personal como miembros de un equipo para lograr una sinergia que permita un mejor rendimiento de nuestro servicio.

Para el esparcimiento de esta filosofía en todas las áreas de la empresa, se publicó la información en la “Intranet” y en los fondos de pantalla de todos los computadores. Todo esto, con el propósito de comprometer a la gente y concienciarla de la necesidad en ofrecer un servicio líder y oportuno.

2.4. Factores Claves del Éxito

Los factores claves del éxito para toda institución, son aquellos elementos de la compañía que permiten su crecimiento y la captación de nuevos mercados. Estos representan también ventajas competitivas fundamentales de las que se pueden sacar provecho. En este caso, y a través de una reunión en la que participaron gerentes y jefes de área, se determinaron los factores claves del éxito que permitirán de igual forma el cumplimiento del objetivo estratégico 1: ofrecer al mercado un servicio líder en intermediación laboral. Son factores que representan para la compañía una ventaja competitiva ya que muy pocas empresas de la competencia cuentan con ellos. A más reconocerlos, lo que se pretende también es reforzarlos para crear una mayor superioridad sobre los posibles rivales.

En el Cuadro 2.4.1 se muestran los factores claves del éxito así como las pautas a seguir para el crecimiento y la captación de mercados.

- Página Web “B2C” (Negocio a Consumidor), es decir un portal de interacción directa con el cliente. Ninguna empresa en este mismo campo ofrece este atractivo.
- Grupo de 3 ejecutivos que forman un equipo de trabajo. A cada grupo se le asigna un cliente, así pues cada ejecutivo trabaja en sinergia con el resto.
- Software “G”, creado y desarrollado por la empresa y una compañía de sistemas. Garantiza correctamente la operación del negocio. Igualmente, ninguna intermediadora posee un método operativo tan desarrollado como este.

Cuadro 2.4.1 Factores Claves del Éxito.

Factor	Crecimiento	Captación
Página Web "B2C"	Determinar responsables para el Mantenimiento del Portal	Promocionar la tenencia de un portal interactivo "Business to Consumer" en las propuestas de servicio
	Capacitar a clientes sobre el funcionamiento y el manejo del Portal (impresión de manuales sobre el funcionamiento del sitio Web)	Publicitar el servicio en medios y promover asociaciones estratégicas con otras páginas de empresas proveedoras de servicios (Ej. Banco Pichincha, Supermaxi)
Equipos de trabajo (Grupo de ejecutivos)	Realizar mediciones en cuanto a la consecución de objetivos (véase capítulo 6.2.)	Promocionar la estrategia operativa en las propuestas de servicio
	Fomentar el desarrollo y el uso de la "Intranet" y compartir datos	Realizar encuestas de satisfacción (véase Anexo 5.A)
Software "G"	Aumentar funcionalidad al programa para mayor interacción con clientes. (Trabajar en base de datos)	Promocionar el uso y desarrollo de un Software personalizado en las propuestas de servicio
	Comprar licencias "Portal Oracle" y aumentar seguridades para navegación en Internet (cotizaciones en proceso)	Enfatizar en el marketing del servicio, la disponibilidad de un Software especializado para intermediación laboral

“Una compañía cuyo propósito es ser líder en producto/servicio explora continuamente lo desconocido. La proposición del líder en producto/servicio es darles a sus clientes el mejor servicio y punto” (Treacy-Wiersema, 37).

En realidad, la implementación de estos factores permitirá de cierto modo hacer de esta empresa una del tipo líder en el servicio. Es más, ciertas pautas que se muestran para el crecimiento y captación de mercados ya se implementan hoy en día; como por ejemplo la promoción continua de la página Web de la empresa en medios de comunicación.

CAPÍTULO 3.- ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico de este proyecto, se refiere básicamente a la reestructuración operativa de la compañía, o al levantamiento de los procesos con el fin de estandarizarlos a nivel nacional e incrementar el compartimiento de la información. “Un proceso se define como un conjunto de actividades secuenciales, destinados a obtener un producto o un servicio, en el menor tiempo posible y con los costos más bajos”. Los procesos se caracterizan por aportar beneficios como mejor calidad en el servicio, mayor velocidad operativa y ayuda en la trazabilidad de problemas. Se conocen de igual forma por ser efectivos, eficientes y flexibles con los cambios del mercado.

Por otro lado y previamente al levantamiento de los procesos, se identificaron las Cadenas de Valor y de Soporte para cada uno de los servicios que propone la compañía. “La Cadena de Valor consiste básicamente en una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual, se busca identificar fuentes de ventaja competitiva a través de actividades generadoras de valor” (Porter, 29). Por su parte, la cadena de soporte representa el conjunto de procesos de ciertas áreas que brindan apoyo y permiten el funcionamiento de la cadena de valor. En los literales que siguen, se presentan los procesos que habilitan la prestación de los tres servicios de la empresa que son: intermediación laboral, elaboración de roles y selección fija.

3.1. Ingeniería del Proyecto

Previamente al levantamiento de la información, se llevaron conferencias inductivas para todo el personal a nivel Quito y Guayaquil, sobre cómo funcionan y para que sirven los procesos. La duración de cada presentación fue de aproximadamente 20 minutos, y cada una incluía un ejercicio interactivo además de una prueba final de conocimientos (Anexo 3.A). El objetivo de las exposiciones, a más de instruir a las personas, fue eliminar dudas sobre lo que se iba a realizar y a la vez presentar los beneficios que un estudio de ese tipo traería consigo. Los resultados de las pruebas, permitieron saber cual de las dos ciudades asimiló de mejor manera la teoría presentada. En realidad, los empleados de Quito necesitaron sesiones más largas de preguntas y correcciones para esclarecer incertidumbres.

Posteriormente a las inducciones, y con el comprometimiento de todo el personal de “staff”, se procedió a construir cada uno de los procesos que componen los servicios prestados por la compañía.

Un listado completo de todos estos procesos y sus distintos niveles, se encuentran representados en hojas anexas al proyecto debido al alto número de información que representan; sin embargo el mapa maestro de estos y las Cadenas de Valor y Soporte se muestran en el texto que sigue.

3.1.1. Procesos (Mapa Maestro por niveles, Cadena de Valor y Soporte)

Con el fin de ilustrar de mejor manera la actividad de la compañía limitada y de sus filiales, se muestra en la Figura 3.1.1 los “ICOM” del consorcio. Las siglas en inglés traducidas al español se refieren a los Ingresos, Controles, Salidas y Mecanismos a los que responden estas instituciones.

3.1.1.1. Servicio 1: Intermediación Laboral

El servicio más importante y conocido que ofrece la compañía es el de intermediación laboral. Los inicios de esta actividad en el país “datan hace más de setenta años cuando en la Constitución del año 1945 se la menciona por primera vez en el Art. 148 literal X” (Espinosa, 6). Para esta empresa en particular, son 15 años aproximadamente de experiencia en el mercado, en la que la metodología de trabajo y la operación han ido cambiando progresivamente. Esto se debe a su crecimiento en el medio y a la adopción de sistemas tecnológicos más modernos.

Sin embargo y gracias al desarrollo de este proyecto, se han logrado establecer por primera vez todos los procesos de la Cadena de Valor y de Soporte (Figura 3.1.1.1). De igual forma, se ha conseguido unificar estos procesos en todas las sucursales a través de reuniones periódicas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. El funcionamiento del negocio de intermediación laboral concebido por el estudio, se compone fundamentalmente por:

- La “Consecución de clientes” a partir de los departamentos de marketing y ventas. Este último se encarga igualmente de realizar propuestas del servicio y de cerrar las negociaciones. Existe también un subproceso de “análisis financiero del cliente” en el que se evalúa la condición económica actual del interesado en adquirir el servicio.
- El “Ingreso de Clientes / Temporales” que constituye el proceso de registrar tanto el cliente como sus intermediados en el sistema especializado de la compañía (Software). Es un proceso que combina las actividades de 4 departamentos: ventas, servicio al cliente, soporte y operaciones.

- El “Proceso de nómina” que representa la esencia del negocio y que se subdivide en otros subprocesos. El área con mayor participación en el proceso es indudablemente operaciones, pero existe también apoyo de servicio al cliente y soporte entre otras.
- Los “Servicios al Cliente” que como su nombre lo indica, se encarga de todos los procesos de atención al cliente en cuanto a servicios extras que ofrece la entidad.
- Los “Servicios al Temporal” que al igual que en el proceso anterior, se responsabiliza de todos los asuntos que tienen relación con los intermediados.

Cabe recalcar que la Cadena de Soporte es la misma para los tres servicios, y que se compone de los siguientes departamentos: contabilidad, tesorería/cobranzas, soporte, recursos humanos, sistemas y operaciones (Figuras 3.1.1.1-3).

3.1.1.2. Servicio 2: Elaboración de Roles

La elaboración de roles figura como el segundo servicio de la empresa. Es un servicio que solo lo puede cumplir una de las filiales del consorcio debido a la legislación ecuatoriana, que estipula una sola razón social por compañía. A diferencia del primer servicio, la elaboración de roles no posee dentro de la Cadena de Valor el proceso “Servicios al Temporal”. Esto, debido a que en ningún momento la compañía pasa a ser el patrono de los empleados del cliente. De lo único que se encarga la empresa es de realizar los roles de pago y entregárselos a sus clientes.

Dentro de los otros procesos ocurren también ciertas modificaciones, ya que el servicio 2 difiere operacionalmente del 1 en varias partes, a pesar de que en la Cadena de Valor no se aprecian grandes diferenciaciones entre uno y otro (véase Figura 3.1.1.2).

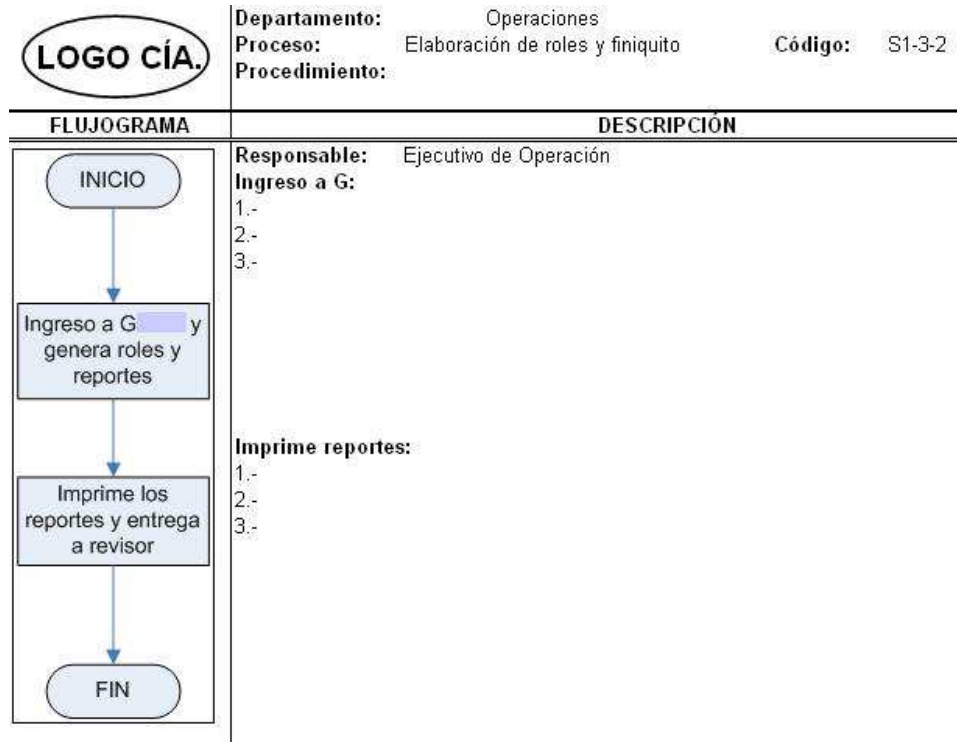
3.1.1.3. Servicio 3: Selección fija

Otro de los servicios en oferta es el de la Selección Fija llevada a cabo netamente por el departamento de selección. Es un servicio compuesto únicamente de tres procesos (Figura 3.1.1.3).

1 Figuras 3.1.1-3 Cadenas de valor y soporte de tres servicios en Microsoft Visio

3.1.2. Coordinación para el desarrollo de los procedimientos

El desarrollo de los procedimientos de la empresa fue delegado a cada uno de los jefes de área de todos los departamentos. En efecto, todos recibieron una instrucción en la que se les explicó los pasos a seguir y el formato adecuado a adoptar (Cuadro 3.1.2).



Cuadro 3.1.2 Formato para desarrollo de procedimientos.

3.1.3. Estructuración de los procesos para publicación en “Intranet”

Otro de los objetivos que tiene este proyecto, es publicar todos los procesos en un lugar público para los empleados de la empresa (“Intranet”). Esto con el propósito de que todos tengan acceso a la información para cualquier duda o referencia.

Se trabajó conjuntamente con el departamento de sistemas de la empresa, para recuperar e incentivar nuevamente el uso de una beneficiosa herramienta de trabajo como lo es la “Intranet”. La estructuración de los procesos para su publicación final, fue realizada a través de una exportación de datos del programa *Microsoft Visio* hacia un formato “HTML”, que permite una visualización global, práctica y fácil de la información a través de cualquier “Explorador”. Actualmente, toda persona en la compañía tiene la posibilidad de realizar cualquier tipo de consulta en el sistema en lo referente a procesos.

3.2. Optimización de Procesos

“En todos los trabajos de desarrollo de ingeniería industrial, se requieren métodos para identificar y analizar problemas; pero también crear e implementar soluciones” (Maynard, 2.127). En este caso, para la optimización de los procesos de la compañía, se hizo uso del diagrama de frecuencia como método para identificar los procesos más críticos desde el punto de vista del personal de “staff” de la empresa, con el fin de proponer alternativas de mejora.

3.2.1. Identificación de los procesos críticos

Para la identificación de los procesos más críticos de la compañía, se realizó una indagación interna de los problemas más frecuentes y repetitivos que se suscitaban diariamente en las operaciones de la empresa. La encuesta de carácter simple y concisa estipulaba lo siguiente: “Enumerar los procesos internos más deficientes de la empresa, así como los principales problemas que se presentan diariamente en el desarrollo de su trabajo”. Fue entregada explícitamente a los empleados más experimentados de las áreas que conforman la cadena de valor del negocio: Servicio al Cliente (SAC), Operaciones y Ventas (Total “n” = 14 encuestas).

Posteriormente, cada uno de los problemas identificados por los empleados fue agrupado por temas de afinidad para elaborar el diagrama de frecuencia. Este mide la cantidad de veces que se contabiliza el mismo problema. Efectivamente, del listado total de inconvenientes encontrados en las encuestas, se presentan únicamente los de mayor cantidad de reiteraciones (ver Tabla 3.2.1.1). Agrupándolos y relacionándolos, se obtuvieron los procesos y subprocesos más críticos según los ejecutivos de cada área. En el Cuadro 3.2.1.2 se logra visualizarlos y localizarlos de manera más clara. Estos son: Proceso de Ingreso de Clientes y Temporales, Subprocesos de Ingreso de Novedades, Revisión de Novedades y Solicitud de Vacaciones. Todos estos a diferencia del último, hacen parte de la Cadena de Valor de los Servicios 1 y 2 que ofrece la compañía.

1 Tabla 3.2.1.1 y Cuadro 3.2.1.2

3.2.2. Propuesta de valor para la empresa

La propuesta de valor que se propone a la empresa representa una mejora directa de los procesos y subprocesos que poseen falencias. Una vez identificados en el literal anterior, se procede a desglosarlos en actividades con el fin de calcular los índices de valor agregado en actividad y tiempo que estos actualmente generan.

En las tablas que siguen, se muestra la situación actual de cada uno de los procesos y subprocesos (véase literales “a”); así como de las mejoras que se proponen (véase literales “b”) al optimizar recursos y tiempo. El proceso de “Ingreso de Clientes / Temporales” se exhibe en la Tabla 3.2.2.1 y el subproceso de “Solicitud de Vacaciones” en la Tabla 3.2.2.2. En el caso de los subprocesos “Ingreso de Novedades” y “Revisión de Novedades”, se ha realizado una unificación de estos debido a su correlación, en un solo subproceso llamado “Liquidación de Novedades” (Tabla 3.2.2.3).

Se estipularon adicionalmente los costos totales para cada uno de los procesos en estudio. Estos se detallaron a través de los sueldos mensuales promedio de cada persona responsable y de su tiempo total de participación en las actividades del proceso. Para un mejor entendimiento de las propuestas, se debe observar la columna que indica el valor (en dólares) de las actividades no aprovechadas en cada uno de los procesos estudiados. Los valores en proposición son claramente menores que los valores generados por los procesos que lleva la compañía actualmente. Esto se debe a que en los tres procesos estudiados, se han propuesto nuevas alternativas como por ejemplo en el proceso de “solicitud de vacaciones”, donde se sugiere que el cliente haga uso del portal electrónico del tipo “B2B” de la compañía con el fin de que este le genere valor. De igual forma, se ahorra gran cantidad de tiempo evitando la espera de la solicitud vía mensajería y mas bien notificándola vía telefónica.

Por otra parte, en el proceso “ingreso y revisión de novedades”, se lograron grandes mejoras al eliminar la parte llamada “revisión” y adaptándola a un nuevo proceso llamado “liquidación de novedades” donde se proponen otras actividades que generarán cero defectos y la desaparición de reportes ineficientes. Lamentablemente en este proceso, se debe todavía esperar y depender del cliente para el envío de las novedades de los temporales, lo que genera altos tiempos de preparación sin generar valores agregados.

En lo que se refiere al proceso “ingreso de clientes y temporales” al sistema, se han conseguido adelantos al establecer que el vendedor sea el responsable en digitar la hoja de ruta. Adicionalmente, se ha propuesto que las correcciones en los contratos de

los temporales se las realice directamente en la visita de inducción, con el fin de ganar tiempo y generar mayores índices de valor agregado al negocio.

Cabe aclarar que para la obtención de las nuevas propuestas, se tuvo que trabajar conjuntamente con los ejecutivos responsables de cada proceso para comprobar su factibilidad. Las mejoras son evidentes y se reflejan en el aumento de los porcentajes de los índices de valor agregado. Con el fin de evidenciarlo, se presenta el Cuadro 3.2.2.4 en el que se despliega toda la información de manera generalizada.

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y DESARROLLO DEL QFD

En este capítulo, se desarrolla un cuestionario fiable para medir la satisfacción de clientes a través de una encuesta externa. Esto permitirá posteriormente desplegar la herramienta del “QFD” -de las siglas en inglés Quality Function Deployment- con lo que se identificarán procesos críticos y falencias en el servicio, para luego reacondicionarlos y mejorarlos.

4.1. Estudio de satisfacción al cliente externo

4.1.1. Selección de la muestra de clientes para encuesta externa

El “muestreo por conveniencia” ha sido el método seleccionado para impulsar el estudio de satisfacción al cliente externo. “Es una técnica de muestreo no probabilístico que intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador” (Malhotra 321).

La empresa de intermediación laboral a la que se le realiza este estudio, cuenta con un número total de 147 clientes a nivel nacional. Para la determinación del tamaño de la muestra, y valiéndose del “muestreo por conveniencia”, se realizó con la gerencia de la compañía una reunión en donde se identificaron los perfiles de los clientes a encuestar. Se establecieron básicamente tres criterios para su selección:

- Clientes con mayor cantidad de personal intermediado
- Clientes con mayor rentabilidad
- Clientes nuevos

De igual forma se destinó un número de encuestas más grande para las ciudades de Quito y Guayaquil, donde la cantidad de usuarios del servicio es más importante que en la ciudad de Cuenca. Otro requerimiento por parte de la alta administración, fue que la cantidad final de encuestas representase las $\frac{3}{4}$ partes del total de clientes. Así pues:

$$N = 147 \Leftrightarrow n = 147 \times 0.75 = 110.2 \Rightarrow 110$$

donde N: número total de clientes que posee la compañía y n: tamaño de la muestra.

El cálculo indica un número de 110 encuestas repartidas a lo largo de las tres ciudades (véase Tabla 4.1.1).

Tabla 4.1.1 Número total de encuestas por ciudad.

Ciudad	Número de encuestas
Quito	51
Guayaquil	37
Cuenca	22
Total	110

4.1.2. Metodología de la investigación

La investigación realizada hizo uso del modelo de desarrollo y utilización de cuestionarios de satisfacción de clientes, propuesto por Bob E. Hayes. En realidad, es un modelo que se compone de tres etapas:

- La identificación de las necesidades o exigencias del cliente llamadas: “dimensiones de calidad”.
- El desarrollo del cuestionario propiamente dicho.
- La realización de las encuestas y su tabulación

En la primera etapa del modelo, se realiza la determinación de las “dimensiones de calidad” que representan “las características deseables o esperadas que desde la visión del cliente debería tener el servicio en cuestión” (Hayes 2.14). En efecto, el propósito consiste en establecer una lista completa de todas las dimensiones de calidad importantes. Para obtener la lista se hará uso del enfoque del incidente crítico (IC). “Se entiende por incidente crítico a las actuaciones positivas y negativas de una organización desde la perspectiva del cliente” (Lund-Zapata, 01). Estos representan una lista de 5 a 10 aspectos positivos y negativos en cuanto al servicio de intermediación laboral. Posteriormente, la lista de incidentes será agrupada de acuerdo a su grado de similitud o afinidad. “Cada grupo deberá luego asociarse a un “artículo de satisfacción” que sintetiza el contenido de tales incidentes” (Lund-Zapata, 02). Finalmente, las “dimensiones de calidad” se formarán por afinidad a partir de los artículos de satisfacción.

Una vez conformados los grupos y subgrupos que conllevan a obtener las dimensiones de calidad, se procede a la elaboración de una pequeña introducción cuyo objetivo consiste en dar una breve explicación y propósito del cuestionario así como de su ponderación basada en la escala de cinco puntos tipo “Likert”. De igual forma se procede a la elaboración de preguntas aseverativas, inequívocas y de fácil entendimiento. Conformado todo esto, se procede a realizar las respectivas encuestas.

4.1.3. Diseño del instrumento de investigación

La compañía para la que se realiza este estudio, posee una afiliación a un consorcio de empresas de la misma rama llamada ANESEP (Asociación Nacional de Empresarios de Servicios de Personal). Cada cierto tiempo, la entidad organiza conferencias en las que se tratan diversos temas de la intermediación laboral. A partir de estas reuniones, se han establecido de cierto modo los “pros y contras” del negocio vistos por los clientes para una empresa como esta. Esto se empleó para generar los incidentes críticos positivos y negativos necesarios para la investigación:

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

-mark-
/sfnts