

NOMBRE DEL TRABAJO

PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA COF ACE

AUTOR

JOSE ANTONIO QUISPE LABAN

RECUENTO DE PALABRAS

11105 Words

RECUENTO DE CARACTERES

65397 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

66 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.2MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 30, 2023 2:53 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 30, 2023 2:54 PM GMT-5**● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: QUISPE LABAN JOSE ANTONIO
D.N.I.: 70029789
Otro Documento:
Nacionalidad: PERUANA
Teléfono: 902391522
e-mail: joseantonioquispelaban@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
Programa Académico: TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Título Profesional otorgado: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: "PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA COFACE"
Fecha de Sustentación: 01 DE DICIEMBRE DE 2019
Calificación: APROBADO POR UNANIMIDAD
Año de Publicación: 2024

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

QUISPE LABAN JOSE ANTONIO

APELLIDOS Y NOMBRES

70029789

DNI

Firma y huella:



Lima, 31 de Octubre del 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA
COMPAÑÍA COFACE”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

QUISPE LABAN, JOSE ANTONIO

ORCID: 0009-0008-5516-974X

ASESOR

REYES ACEVEDO, JESÚS

ORCID: 0000-0003-1357-652X

Villa El Salvador

2019



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En Villa El Salvador siendo las 10.00 AM horas del día domingo 01 de diciembre de 2019, se reunieron en el Aula B1-2, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dra. VILCA CÁCERES MARINA	CLAD N° 2133
Secretario	: Lic. LUJAN LUDEÑA FIDEL	CLAD N° 16138
Vocal	: Mg. VILLEGAS CHUMPITAZ JOSÉ LUIS	CLAD N° 18683

Designados con RESOLUCIÓN DE FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN N° 630-2019-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG, de fecha 26 de noviembre de 2019.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional. (Resolución de Comisión Organizadora N° 176-2019-UNTELS de fecha 17 de setiembre de 2019), en la cual se APRUEBA los documentos de gestión del III Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur – UNTELS; siendo que el Art. 4° del precitado Reglamento establece que: **“El trabajo de Suficiencia Profesional consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Proyecto que permite demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realiza en un acto académico público”,** en el cual;

El bachiller: **QUISPE LABAN JOSE ANTONIO**

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: **“PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA COFACE”.**

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición **APROBADO POR UNANIMIDAD** Equivalente **BUENO** de acuerdo al Art. 65° del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las **10:50** del día domingo 01 de diciembre de 2019, se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente Acta los miembros del Jurado.


SECRETARIO
Fidel Lujan Ludeña
Lic. ADMINISTRACIÓN
CLAD. 16138


Dra. Marina Vilca Cáceres
CLAD. 02123
PRESIDENTE
DOCENTE


PARTICIPANTE


VOCAL
Mag. Adm. JOSE LUIS VILLEGAS CHUMPITAZ
DNI N° 09697913
CLAD N° 18683

Nota: Art. 14°- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del Jurado asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la fuerza y fortaleza para terminar este trabajo, a mis padres y familiares por estar en los momentos que más los necesité y por el apoyo brindado para terminar este proyecto.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido culminar este trabajo.

A mis padres por el apoyo incondicional recibido durante mi desarrollo profesional y por los consejos.

A las autoridades de mi universidad, al igual que mi asesor y mis revisores que imparten conocimientos.

A mi supervisora de la Compañía Coface, ya que me brindó las facilidades para obtener información al igual que todas las personas que me apoyaron.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Justificación del problema.....	5
1.3. Delimitación del problema.....	6
1.3.1. Espacial.....	6
1.3.2. Temporal	6
1.3.3. Teórica	6
1.4. Formulación del problema	6
1.4.1. Problema general	6
1.4.2. Problemas específicos	6
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Conocimiento.....	9
2.2.2. Gestión del conocimiento.....	11
2.2.3. Evaluación de desempeño.....	15

2.2.4. Proactividad	17
2.2.5. Plan de mejora	19
2.2.6. Diagramación	19
2.3. Definición de términos básicos	30
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA.....	31
3.1. Modelo de solución	32
3.2. Resultados	40
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	54
Anexo 1. Encuesta sobre filosofía empresarial (Antes de aplicar el plan de acción “identificación organizacional”)	54
Anexo 2. Encuesta sobre filosofía empresarial (Después de aplicar el plan de acción “identificación organizacional”)	55
Anexo 3. Matriz de consistencia	56
Anexo 4. Diagrama de Ishikawa	57
Anexo 5. Vinculación de la causa con la solución	58
Anexo 6. Diagrama de Pareto.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Simbología según ASME	21
Figura 2: Simbología según ANSI	22
Figura 3: Simbología según ISO	23
Figura 4: Simbología según el Instituto Alemán de Estandarización (DIN)	24
Figura 5: Cursograma analítico - Situación actual.....	32
Figura 6: Cursograma analítico - Modelo propuesto 1 (diciembre, 2019).....	37
Figura 7: Cursograma analítico - Modelo propuesto 2 (enero, 2020).....	38
Figura 8: ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?.....	42
Figura 9: ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?.....	43
Figura 10: ¿Se identifica con la empresa?	44
Figura 11: ¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?	45
Figura 12: ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?.....	46
Figura 13: ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?.....	47
Figura 14: ¿Se identifica con la empresa?	48
Figura 15: ¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?	49
Figura 16: Diagrama de Ishikawa.....	57
Figura 17: Vinculación de la causa con la solución	58
Figura 18: Diagrama de Pareto	59
Figura 19: Diagrama de Pareto	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos del programa	34
Tabla 2: Plan de acción I.....	34
Tabla 3: Plan de acción II.....	35
Tabla 4: Cronograma de actividades.....	36
Tabla 5: Análisis e interpretación de datos obtenidos	40
Tabla 6: Análisis de resultados.....	40
Tabla 7: Cuadro comparativo entre softwares de llamadas.....	41
Tabla 8: ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?	42
Tabla 9: ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?.....	43
Tabla 10: ¿Se identifica con la empresa?	44
Tabla 11: ¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?	45
Tabla 12: ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?.....	46
Tabla 13: ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?.....	47
Tabla 14: ¿Se identifica con la empresa?	48
Tabla 15: ¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?	49
Tabla 16: Matriz de consistencia	56

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de mejora para incrementar la productividad en el área de información de la Compañía Coface. Se identificaron problemas como: llamadas ineficientes (debido al software de llamadas), recontacto con las empresas investigadas (mala comunicación), falta de capacitación de los analistas y la carencia de compatibilidad de objetivos organizacionales por parte de los analistas.

La metodología que se utilizó fue la de observación directa del proceso de elaboración del reporte comercial, así como la entrevista oral a los supervisores de cada equipo y una encuesta dirigida a los analistas del área de información.

La estructura del trabajo está compuesta por tres capítulos:

El Capítulo I está compuesto por el planteamiento del problema, justificación del problema, las delimitaciones, los problemas y objetivos del presente trabajo.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, se considera antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se desarrolla del plan de mejora, así como el análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Como resultado de los numerosos problemas internos que afectan el desempeño de los empleados y el número relativamente pequeño de empresas que aún brindan soluciones, la productividad se ha convertido recientemente en el principal problema al que se enfrentan la mayoría de las empresas.

En contraste con la tasa de crecimiento anual esperada de 2,6 por ciento, Diario Expansión informa que la tasa de crecimiento mundial se desaceleró a 2,1% en 2014 (entre los años 1999 y 2006).

El economista jefe de la Conference Board, Bart Van Ark, afirma que, en 2014, la productividad total de los factores, que representa los niveles de capacitación e inversión, así como la cantidad de trabajadores, cayó un 0,2 %. "Se trata de un fenómeno global y por lo tanto se tiene que tomar muy en serio", manifestó.

El tema de la baja productividad global es una de las mayores amenazas para mejorar las condiciones de vida tanto en las naciones ricas como en desarrollo y los economistas están cada vez más preocupados al respecto.

Los políticos de todo el mundo están empezando a preocuparse por la ineficacia que se han vuelto las empresas a la hora de convertir la mano de obra, la infraestructura y la maquinaria en bienes y servicios.

La mayoría de las pequeñas empresas en América Latina y el Caribe tienen bajos niveles de productividad. Según Carmen Pagués, la baja productividad es con frecuencia el resultado no deseado de numerosas fallas gubernamentales y del mercado que distorsionan los incentivos para la innovación, obstruyen el crecimiento de empresas eficientes y favorecen la supervivencia y expansión de las ineficientes. América Latina no es una excepción al hecho de que estas fallas del mercado y del Estado son más pronunciadas en las economías de bajos ingresos.

Largas jornadas de trabajo, según El Diario "El Economista", no son sinónimos de mayor producción económica. Incluso si se dedica muchas horas todos los días, su competitividad puede ser baja, como lo es en México. Los ciudadanos de Irlanda producen más del doble anualmente con un volumen de trabajo promedio mucho más bajo que los mexicanos.

Según Grupo El Comercio, refiere que, si bien la productividad de Perú ha aumentado, esta mejora solo representa el quinto componente del mismo indicador estadounidense. Pablo Lavado, coeditor del libro “Productividad en el Perú”, explica que el desempleo no es el principal problema en el país, sino lo que produce el peruano. La mala calidad de la educación tanto básica como superior contribuye a la baja productividad porque cuatro de cada diez jóvenes no trabajan en un campo que estudiaron. El experto también señala que nuestra infraestructura se está quedando atrás, lo que incluye problemas de transporte, carreteras, electricidad, agua y servicios sanitarios. El aumento de los tipos de cambio y de los precios de los minerales durante los últimos diez años ha contribuido al crecimiento económico en términos de productividad. Lavado, por su parte, cree que invertir en educación, infraestructura e innovación es necesario si se quiere aumentar los niveles de productividad y si es miembro de la OCDE.

La CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina, explicó que el Perú continuó rezagado en productividad, generalmente, a causa de la informalidad y las fuertes concentraciones del empleo en las microempresas, como señala El Diario “Semana Económica”. Adicionalmente, mencionó que entre 2004 y 2014, la productividad laboral de Perú fue 17% superior a la de Estados Unidos. Además, indicó que, en 2010, el producto por trabajador de Perú, una medida crucial de la productividad, fue aproximadamente un 36% superior al de Estados Unidos en la categoría de manufactura, un 31,7% superior en el sector de servicios personales y un 29,1% superior en el sector de la construcción. Según Manuel Toledo, economista principal de la CAF, mostró que la informalidad reduce la productividad. Si bien señaló que entre 2011 y 2015, la tasa de informalidad disminuyó en más de 20 puntos, al pasar de 77 % a 53% en 2015, advirtió que aún hay mucha gente que se gana la vida de manera informal, en su mayoría, en los servicios y los sectores agrícolas, que son los principales empleadores del país. Según el INEI, el sector servicios empleaba al 44% de todos los trabajadores informales a septiembre de 2018.

Grupo Coface, líder en el mercado de seguros de crédito con más de 70 años de experiencia a nivel mundial y una autoridad reconocida en la gestión de riesgos

empresariales, proporciona a las empresas soluciones para salvaguardarlas del riesgo de deterioro de los clientes.

Coface se constituyó en Perú el 29 de abril como Coface Seguro de Crédito Perú S.A. con el fin de protegerse contra el riesgo de deterioro; mientras asesora, asiste y apoya a las organizaciones locales y de exportación en sus transacciones. Es necesario mencionar que una de las herramientas de trabajo es el software de llamadas mediante el cual los analistas contactan a las empresas.

La Compañía Coface, que es materia del presente estudio, no se encuentra fuera de esta realidad. En los últimos 2 años, el sector asegurador se ha incrementado considerablemente lo que se traduce en mayor competencia. En base a esta realidad, se hace necesario buscar soluciones innovadoras para lograr minimizar los recursos utilizados con el fin de incrementar la productividad de la compañía para finalmente lograr que se adapten a esta competitividad.

Se observó que la compañía presenta problemas con las llamadas al momento de contactar con las empresas investigadas lo que dificulta obtener la información oportuna a tiempo.

En el proceso de recepción y reconocimiento de la elaboración del informe comercial se percibieron retrasos que obligan a los analistas a completar datos faltantes o activar órdenes.

En el proceso de actualización y obtención de información de la elaboración del reporte comercial, se observaron retrasos que generan el recontacto o seguimiento durante el día.

En el proceso de consulta de fuentes, no se observó problemas mayores. La información complementaria (casos judiciales, leyes gubernamentales, entre otras) se obtiene a través de las consultas de distintas fuentes públicas y privadas de internet.

El proceso de liberación no presenta problemas, salvo que, se tenga que agregar información faltante o errores de digitación del analista. Lo que genera una reasignación del reporte al mismo analista y consecuentemente, inversión de tiempo.

Adicionalmente, se percibió que algunos analistas del área de información se encuentran desmotivados lo que genera un bajo rendimiento y, consecuentemente, una baja productividad para la compañía.

Los problemas en conjunto generan retrasos en la elaboración del informe comercial. Y de seguir a esta manera, generaría una disminución de ganancias.

Una vez analizado y comprendido la problemática del área de información de la compañía Coface, se ha optado por efectuar el presente estudio con el objetivo de dar solución a través de un plan de mejora de productividad.

1.2. Justificación del problema

Después de haber realizado el análisis en el área de información de la Compañía Coface y haber conversado con algunos gerentes y supervisores acerca de la productividad de los trabajadores se llegó a la conclusión que la productividad ha sido baja en los últimos seis meses; motivo por el cual es indispensable realizar el presente estudio con la finalidad de incrementar dicha productividad.

Debido que hay tantos problemas internos que afectan el desempeño de los empleados hoy en día y tan pocas personas, se han detenido a abordarlos la productividad se ha convertido en el problema principal para la mayoría de las organizaciones.

Actualmente, la empresa carece de un plan de mejora, lo que puede estar generando problemas en el logro de las metas y objetivos individuales, lo que hace que la investigación sea pertinente.

Del mismo modo del plan de mejora, servirá como guía para mejorar la productividad de la compañía, generando eficiencias en la gestión del área de información.

El plan de mejora proporciona una base para la identificación de mejoras y permite el control y seguimiento de diversas acciones, así como la ejecución e integración de acciones correctivas. Con el fin de impulsar la productividad de la empresa, se ha decidido implementar el plan de mejora.

Desde el punto de vista económico, el presente trabajo se justifica porque al incrementar la productividad de la empresa, se aumentaría la rentabilidad, produciendo mayores ganancias para la empresa.

Desde el punto de vista social - laboral, el presente trabajo se justifica porque al elevar la productividad de la compañía, se podría mejorar las condiciones económicas y laborales de los colaboradores.

Adicionalmente, la presente investigación podría servir como objeto de estudio para estudiantes y personas interesadas.

1.3. Delimitación del problema

1.3.1. Espacial

El presente trabajo de suficiencia se llevó a cabo en la Compañía Coface, ubicada en Calle 41 840, San Isidro, Lima, Perú.

1.3.2. Temporal

El trabajo se desarrolló desde el mes de octubre al mes de noviembre del 2019.

1.3.3. Teórica

El presente trabajo se basa en una propuesta no experimental debido a que no se va a llevar a cabo su ejecución.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿De qué manera el plan de mejora permitirá aumentar la productividad de los analistas de la Compañía Coface?

1.4.2. Problemas específicos:

- ¿De qué manera la implementación de un nuevo software de llamadas influye en la productividad de los analistas del área de información?
- ¿De qué manera los programas de capacitación influyen en la productividad de los analistas del área de información?
- ¿De qué manera el plan de acción Identificación organizacional influye en la productividad de los analistas del área de información?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan de mejora para aumentar la productividad de los analistas de la compañía Coface.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Determinar de qué manera la implementación de un nuevo software de llamadas influye en la productividad de los analistas del área de información.
- Determinar cómo los programas de capacitación influyen en la productividad de los analistas del área de información.
- Determinar de qué manera el plan de acción Identificación organizacional influye en la productividad de los analistas del área de información.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Contexto internacional

Lozano y Pinzón (2011)¹ con base en el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa, se llegó a la conclusión de que era posible comprender a fondo el proceso productivo para identificar los problemas que ya estaban presentes y para lo cual se crearon y pusieron en marcha propuestas de mejora.

Morales y Puerta (2011)² llegaron a la conclusión de que la innovación era una variable de alto impacto en el funcionamiento de las PYMES de la nación colombiana, según las tres herramientas que utilizaron en su investigación: MIDMAC, Pareto y el Índice de competitividad. Cabe señalar que la única variable en la intersección de los resultados producidos por las tres herramientas fue esta. Los elementos restantes fueron: control de costos, falta de indicadores e iniciativas de marketing.

Fuentes (2012)³ con una muestra de 20 empleados, realizó una investigación para determinar el impacto de la satisfacción laboral en la productividad. Se determinó que la edad dentro de la Delegación de Recursos Humanos, la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, las preferencias laborales y las condiciones generales son indicadores que inciden en la satisfacción de los empleados.

Contexto nacional

Alayo y Becerra (2014)⁴ concluyeron que la implementación del plan de motivación y el compromiso de la gerencia fueron fundamentales para que la implementación de los demás planes complementarios propuestos se lleve de la mejor manera, debido a que motivó a los colaboradores a mejorar a nivel individual y organizacional generando lealtad y compromiso con la organización, beneficiando

¹ Lozano, A., & Pinzón, H, 2011.

² Morales, S., & Puerta, L. 2011.

³ Fuentes, S. 2012.

⁴ Alayo, R., & Becerra, A. 2014.

a ambas partes, tanto al trabajador como a la empresa. Muestra de eso fue reflejado en un cambio de clima laboral de un 66% a 83%.

Orozco (2016)⁵, de acuerdo con los resultados de su estudio, fue posible identificar los principales problemas que afectan la producción y el desempeño de la empresa mediante el uso de las técnicas de encuesta, entrevista y observación directa. Estos problemas incluyen: falta de personal, falta de compromiso y trabajo en equipo entre los empleados, incumplimiento de órdenes, movimientos innecesarios, desorden y falta de mantenimiento y limpieza.

Bello (2019)⁶ Dado que una sola área no podía acomodar a los 39 departamentos, se sugirió implementar una nueva área de impresión. Esto generaba retrasos y molestias durante el turno de la mañana, cuando se realizaba la mayor parte del trámite documental. Con la nueva implementación, se logrará una emisión de documentos más rápida, aliviando la congestión transversal. Se puede decir, que se logró una reducción de tiempos de los tres procesos claves, ofreciendo en el primer proceso anteproyecto una diferencia de 15.64 horas y con una variación de incremento de productividad en relación al tiempo del 14%, en el segundo proceso inicio de construcción proceso, se observó una diferencia de 11,23 horas y con una alteración de aumento de la productividad en relación al tiempo del 26% y en el tercer proceso inicio de la construcción, se observó una diferencia de 3,82 horas y se pudo concluir que lo desarrollado haría sea posible completar en la fecha apropiada.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Conocimiento

Marín y Zárata (2008)⁷ manifiestan que para muchos autores como Davenport y Prusak, Martínez Caraballo, Reyes y Nonaka y Takeuchi, el conocimiento es uno de los recursos más valiosos de la sociedad actual. Adicionalmente, son un aliado para mejorar la eficacia de los procesos

⁵ Orozco, E. 2016.

⁶ Bello, K. 2019.

⁷ Marín, J., & Zárata, M. 2008.

organizacionales y productivos, así como la calidad de los servicios y bienes, y es importante gestionarlos.

Dado que los términos información y conocimiento se utilizan a veces indistintamente, es importante comprender sus diferencias antes de hablar de la gestión del conocimiento. Entonces, al analizar distintas definiciones del conocimiento, nos damos cuenta que hacen diferencia entre lo que es el conocimiento y no lo es. Para Van Der Speck y Spijekervet, el conocimiento es lo que permite a las personas dar significado a la información que son solo datos. Para Davenport y Prusak, la información solo se considera conocimiento si se puede interpretar y si es útil para tomar decisiones, aunque no tenga un significado u objetivo relevante. Nonaka y Takeuchi sostienen que mientras el conocimiento consiste en ideas, creencias, metodologías y juicios que han sido procesados por personas, la información puede estar compuesta por flujos de datos y mensajes que se organizan entre sí para explicar una situación.

Segarra y Bou (2005)⁸ destacan contribuciones particularmente notables provienen de la sociología y la psicología cognitiva. Porque entienden que el conocimiento está arraigado en todos los empleados, puestos, estructura organizativa, políticas, prácticas, cultura del lugar y disposición física del trabajo, utilizan la teoría de Walsh y Ungson como ilustración. También tienen en cuenta la teoría de McGrath y Argote, que sostiene que las tareas, las herramientas y las personas constituyen los tres componentes organizativos del conocimiento. Por tanto, las personas representan tanto el elemento humano de la organización como sus componentes tecnológicos, funciones, metas, propósitos y objetivos.

Después de consultar algunas de los principales conceptos de conocimiento, mi idea se asemeja a la conceptualización de (Davenport & Prusak, 1998)⁹ quienes nos comentan que el conocimiento es un flujo que

⁸ Segarra, M., & Bou, J. 2005.

⁹ Davenport, H., & Prusak, L. 1998.

combina experiencia, valores significativos, conocimiento contextual y opiniones profesionales para agilizar la evaluación e incorporación de nuevos conocimientos y experiencias. Se desarrolla y se usa en las mentes de aquellos que tienen conocimiento. Por lo general, se encuentra en las rutinas, los procesos, las prácticas y los estándares de la organización, además, de en los documentos.

2.2.2. Gestión del conocimiento

Lo fundamental que pasa por mejorar la gestión del conocimiento de los analistas de información, debe ser priorizado para aumentar la productividad. También, se deben utilizar modelos de evaluación del desempeño.

Los activos de conocimiento humano, organizacional y relacional de las organizaciones son vistos como sus fuentes más valiosas de ventaja competitiva por parte de la gestión del conocimiento. Actualmente, las organizaciones enfrentan entornos cambiantes para lo cual se debe procesar la información y el conocimiento de manera eficiente originando una visión dinámica de la creación del mismo. Existen dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el explícito, los cuales interactúan entre sí para comprender el origen del conocimiento. Y una adecuada gestión de los mismos sería una fuente potencial de ventaja competitiva (Velita, 2017)¹⁰.

2.2.2.1. Tipos de conocimiento

La propuesta de Teece (1998)¹¹ es interesante porque sostiene que el tipo de conocimiento y los medios por los cuales puede ser adquirido e intercambiado determinan el valor estratégico del conocimiento. Tomando como punto de partida esta concepción, distinguir entre: a) conocimiento tácito y codificado, siendo este último más fácil de comprender y transmitir; b) conocimiento observable o no observable en su aplicación, estando el primero incluido en los productos que se comercializan y el segundo en los procesos

¹⁰ Velita, S. 2017.

¹¹ Teece, D. 1998.

productivos; c) conocimientos positivos y negativos, en el entendido de que el primero se incorpora a los productos que se venden y el segundo se utiliza en los procedimientos de fabricación.

Con respecto a los elementos del capital intelectual, existen clasificaciones de los tipos de conocimiento, como desarrolla De Long y Fahey (2000)¹² que señalan tres tipos de conocimiento:

- a) Conocimiento humano: eso es una ilustración de lo que la gente es capaz de hacer. Toma la forma de habilidades y típicamente combina conocimiento implícito y explícito. Este tipo de conocimiento puede ser físico o cognitivo (montar en bicicleta, por ejemplo).
- b) Conocimiento social: es la información que se comparte entre grupos de personas. Las normas sociales que se han establecido mediante la cooperación constituyen el conocimiento tácito, también conocido como conocimiento colectivo o social. Este tipo de conocimiento es, por tanto, mayor que la suma de sus partes.
- c) Conocimiento estructurado: es lo que está integrado en los sistemas, procesos, lineamientos y prácticas organizacionales. Este tipo de conocimiento se basa en reglas y es explícito.

2.2.2.2. Barreras en la integración del conocimiento

El despliegue de la estrategia de gestión del conocimiento tropieza con una serie de obstáculos que es preciso identificar y evaluar para encontrar soluciones. Doz, Cuomo y Wrazel identifican cuatro barreras (diversidad del conocimiento, dispersión del conocimiento, complejidad del conocimiento y propiedad del conocimiento) que impiden la incorporación del conocimiento en las actividades comerciales. Para generar acciones que permitan superarlos y así

¹² De Long, D. W., & Fahey, L. 2000.

asegurar una gestión eficaz de los conocimientos y experiencias de la organización, esto implica comprender las dimensiones de cada uno.

La diversidad de conocimientos dentro de las organizaciones es un punto fuerte que requiere una gestión eficaz y eficiente para estructurar, organizar y armonizar la variedad de conocimientos producidos, utilizados y manipulados en los distintos procesos de producción de bienes o prestación de servicios.

Además de la variedad del conocimiento, también es necesario lidiar con la dispersión de ese conocimiento porque está dividido y repartido en toda la organización. Debe categorizarse y organizarse de manera que sea accesible para todos para que sea útil y ayude a agregar valor a los bienes y servicios.

La complejidad de los conocimientos presenta obstáculos y trabas para garantizar que el conocimiento sea entendido por los miembros de la organización para que pueda ser utilizado en la producción de valor agregado. A la hora de interpretarla, es imprescindible situarla en un contexto determinado para comprenderlo, transformarlo y simplificar su aplicación a diversos contextos.

Actualmente, uno de los mayores desafíos es superar la propiedad del conocimiento porque tiene diferentes dominios y propietarios. Para superar esto, deben establecerse redes de cooperación y colaboración para difundir los conocimientos que produce cada miembro del equipo. (Colín y Mejía, 2013)¹³.

En conclusión, se puede decir que estos obstáculos cumplen dos funciones: primero, obstruyen los procedimientos de gestión del conocimiento y, segundo, actúan como mecanismos que permiten a las

¹³ Colín, M., & Mejía, M. 2013.

organizaciones producir nuevos conocimientos y acciones innovadoras, los cuales requieren estrategias de gestión del conocimiento.

2.2.2.3. Acciones para una efectiva gestión del conocimiento

Para que la gestión del conocimiento sea eficaz, hay que desarrollar sistemas que permitan a cada empleado de la empresa acceder a todo el potencial del conocimiento. Para ello, hay que desarrollar y poner en marcha una estrategia de gestión del conocimiento que comprenda 5 acciones esenciales:

- a) Reconocer las oportunidades y demandas que presenta el conocimiento para que sus múltiples fuentes puedan investigar y buscar información para potenciar el desempeño. Analizar las operaciones de la organización, estimar las necesidades de conocimiento a corto y largo plazo, evaluar el potencial de gestión del conocimiento, crear y poner en práctica planes que garanticen la adquisición y asimilación de nuevos conocimientos en las operaciones de la organización forman parte de este proceso.
- b) La creación de conocimiento asegura la viabilidad y sostenibilidad de la empresa al ayudar a la organización a comprender las formas y mecanismos de actuación, así como la realización de procesos de innovación, formación, aprendizaje, investigación y acciones relacionadas con el desarrollo de la curva de aprendizaje.
- c) El conocimiento primero debe recopilarse objetivamente de la mente de las personas e incorporarse a manuales, procedimientos, documentos, etc. antes de que pueda organizarse y difundirse. Como resultado, el conocimiento implícito se convertiría en conocimiento explícito. Dicho de otro modo, organizar el conocimiento que posee la organización para

acelerar su difusión y su aplicación en el proceso de creación de valor.

- d) Crear condiciones para la aplicación del conocimiento en el trabajo es una acción dirigida a producir ventajas competitivas sostenibles. Esto se hace mediante el uso del conocimiento empresarial para la resolución de problemas, la toma de decisiones, la adición de valor a los productos y servicios, el enriquecimiento del trabajo y el empoderamiento de los empleados. Al hacer esto, se asegura que la organización tenga la capacidad de utilizar plenamente el conocimiento y los recursos que ya están a su disposición.
- e) Utilizar el conocimiento implica tomar precauciones para garantizar la viabilidad a largo plazo de una organización. Estos incluyen la creación de bienes y servicios únicos y de alto valor, la estructuración de procedimientos operativos, la aplicación de la experiencia corporativa a la creación o entrega de bienes y la aplicación de estrategias de gestión que maximizan la capacidad de una empresa para utilizar los recursos de manera eficaz.

Las acciones antes mencionadas deben estar planificadas, estructuradas e integradas en las diversas operaciones comerciales, desde lo táctico hasta lo estratégico. Y se puede utilizar una estrategia de gestión del conocimiento para ponerlo en práctica (Nofal, 2007).

2.2.3. Evaluación de desempeño

Actualmente, es fundamental para las organizaciones conocer si sus colaboradores están realizando de manera eficiente y eficaz sus funciones. Por eso, la evaluación tiene como objetivo establecer los estándares a ser evaluados y permitir que los empleados alcancen sus metas.

Numerosos han compartido sus puntos de vista sobre lo que significa la evaluación del rendimiento. Damos a conocer algunos de estos conceptos que hallamos a través del tiempo.

Aguirre (2000)¹⁴, define la evaluación del desempeño como un proceso organizado y sistemático que valora los rasgos relacionados con el trabajo, los comportamientos y el rendimiento de un empleado, además de su historial de ausencias, con el fin de determinar hasta qué punto es productivo y, en última instancia, cómo puede mejorar su rendimiento en el futuro. Asimismo, alude a la posibilidad de utilizar el análisis para determinar el nivel de rendimiento de un empleado. Según esta definición, la evaluación es un proceso:

- Continuo: A pesar de realizarse en un momento específico de cada año, debe considerar la actuación de los trabajadores a lo largo de todo el período considerado.
- Sistemático: El procedimiento debe estar recogido en un manual integral que será utilizado por toda la organización para asegurar la objetividad del proceso. Todos los miembros del personal deben conocer los criterios de antemano.
- Orgánico: Se aplica a toda la empresa.
- En cascada: El supervisor evalúa al empleado y, al finalizar el proceso, todos los miembros del personal han actuado como evaluadores y han sido evaluados.
- De expresión de juicios: Para fortalecer las fortalezas y encontrar soluciones a las debilidades, se explicitan las fortalezas y debilidades de manera rigurosa y constructiva.
- En relación con el trabajo habitual: Dependiendo del puesto que ocupe una persona, se reconoce la importancia de esa persona para la organización.
- Histórico: Para mejorar el desempeño a través de la identificación y corrección de errores, el evaluador toma en cuenta las acciones de los evaluados durante el período de tiempo, que típicamente es de un año.
- Prospectivo: Se determinan los planes futuros de la organización para la persona evaluada y los pasos a seguir.

¹⁴ Aguirre, J. 2000.

- Integrador: El empleado busca comprenderse a sí mismo, lo que ha hecho bien y lo que ha hecho mal para mejorar su rendimiento futuro y promover su integración en el negocio.

Ivancevich (2005)¹⁵ demuestra que el nivel de desempeño de un trabajador en sus deberes y funciones está determinado por la actividad de evaluación del desempeño. En otras palabras, se entiende por evaluación de empleados, evaluación de desempeño, evaluación de méritos y calificación del personal.

Cabe señalar la existencia de sistemas de evaluación formales e informales en muchas organizaciones. Los colaboradores preferidos tendrían una ventaja porque los gerentes reflexionan sobre el trabajo de los trabajadores en un ambiente informal. Mientras que, en entornos formales, se establecen revisiones periódicas del trabajo de los empleados dentro de la organización.

2.2.3.1. Importancia de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007)¹⁶ afirma que la evaluación del desempeño ayuda en las decisiones sobre promociones y colocación laboral, así como en la implementación de nuevas políticas de compensación. Además, permite determinar si se requiere reentrenamiento, descubrir fallas en la forma en que se creó el puesto y evaluar si los problemas personales de una persona interfieren con el desempeño de sus funciones.

2.2.4. Productividad

Felsingher y Runza (2002)¹⁷ destacan que la productividad mide la eficacia con que se emplean los recursos en una economía para crear bienes y servicios. Puede verse como una conexión entre las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos. Asimismo, analiza la eficacia con la que se utilizan

¹⁵ Ivancevich, J. 2005.

¹⁶ Chiavenato, I. 2007.

¹⁷ Felsingher, E., & Runza, P. M. 2002.

la mano de obra, el capital y la tierra para producir bienes y servicios destinados al mercado.

En el pasado se creía que factores como el trabajo y el capital eran los únicos que afectaban la productividad; sin embargo, ahora se sabe que Numerosos factores influyen de distintas maneras en el comportamiento de las personas. Entre estos debe mencionarse el calibre de los recursos humanos, las inversiones, los gremios, la globalización, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y reglamentos gubernamentales, las innovaciones tecnológicas, etc.

Miranda y Toirac (2010)¹⁸ señalan que, una mayor productividad produce mejores resultados si se tienen en cuenta los recursos utilizados para producirlos. La capacidad de uno o varios procesos de producción para producir un bien específico se conoce como indicador de productividad. La productividad es tan importante porque nos permite medir el desempeño real de la economía y la gestión empresarial.

2.2.4.1. Importancia de la productividad

La productividad es una manera de saber que tan bien se han combinado y empleado los recursos disponibles para obtener determinados niveles de producción.

Felsingher y Runza (2002)¹⁹ sostiene que la productividad es importante porque afecta a una serie de factores cruciales. Una mayor inversión en mayores ingresos reales para los empleados y la organización y una mayor atención a los problemas medioambientales son todos resultados de una alta productividad.

Esto se traduce en costos más bajos y un nivel significativo de participación en el mercado global para las organizaciones industriales. Sin embargo, también se traduce en altos estándares de

¹⁸ Miranda, J., & Toirac, L. 2010.

¹⁹ Felsingher, E., & Runza, P. M. 2002.

vida, menor inflación, una mejor balanza de pagos y una moneda más fuerte para los países.

Algunas empresas que quieren competir globalmente son conscientes de su baja productividad y están muy motivadas para aumentarla. Las empresas suelen seguir una variedad de reglas para aumentar la productividad. Las tres orientaciones principales son las siguientes:

- Tecnología: que enfatiza modificaciones más significativas a los equipos y procesos tecnológicos.
- Administrativa: que está diseñado para aplicar técnicas de gestión de operaciones, cambiar la estructura fundamental y definir claramente la misión estratégica.
- Conductual: al potenciar su motivación para trabajar de acuerdo con los objetivos organizacionales, esta se dirige al empleado.

2.2.5. Plan de mejora

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), manifiestan un conjunto de medidas adoptadas para mejorar el rendimiento de una organización, en este caso, el rendimiento educativo y presentarlo al Ministerio de Educación del Gobierno de Navarra. Vienen en una variedad de formas: organizativas, académicas, etc.

2.2.6. Diagramación

Según Franklin (2009)²⁰ diagramar significa representar gráficamente los eventos, circunstancias, movimientos o de todo tipo con representaciones simbólicas que dejan claras las conexiones entre distintos componentes o unidades organizativas.

²⁰ Franklin, E. 2009.

Tanto para las personas como para las organizaciones en el trabajo, este recurso es un componente de juicio invaluable. De esta manera, los individuos pueden percibir el curso de una acción de manera detallada y analítica. Para las organizaciones, la capacidad de monitorear sus operaciones a través de diagramas de flujo es un componente crucial para deconstruir procesos complejos en sus componentes. Esto mejora la comprensión, fortalece la dinámica organizativa y cohesiona el trabajo.

2.2.6.1. Símbolos usados en los diagramas de flujo

Un diagrama de flujo que se ha creado utilizando un lenguaje gráfico ilegible o difícil de entender envía un mensaje equivocado y dificulta la comprensión del procedimiento que se está estudiando. Debido a esto, existe el requisito de que los símbolos tengan significados claros.

Los símbolos de diagramación que se utilizan a nivel internacional son diseñados por las siguientes instituciones:

- La American Society of Mechanical Engineers (ASME) creó los símbolos de la siguiente figura, los cuales, a pesar de ser ampliamente utilizados en el sector productivo, casi nunca se emplean en los trabajos de diagramación administrativa por considerar que su alcance se limita a las necesidades de esta materia.


























Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 1: Simbología según ASME

Fuente: Franklin, E. (2009), *Organización de empresas*, México: Mc Graw Hill.

- La American National Standard Institute (ANSI): Algunos de los símbolos se utilizaron para crear una simbología para los flujos de información en el procesamiento electrónico de datos que se utiliza en los diagramas de flujo administrativo.

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Figura 2: Simbología según ANSI

Fuente: Franklin, E. (2009), Organización de empresas, México: Mc Graw Hill.

- La International Organization for Standardization (ISO): Desarrolló una simbología de acuerdo con las normas ISO-9000:200 para garantizar la calidad a los clientes y consumidores.

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Figura 3: Simbología según ISO

Fuente: Franklin, E. (2009), *Organización de empresas*, México: Mc Graw Hill.

- El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): Creó una simbología para el estándar ISO para la gestión de la información familiar.



Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Figura 4. Simbología según el Instituto Alemán de Estandarización (DIN)

Fuente: Franklin, E. (2009), *Organización de empresas*, México: Mc Graw Hill.

2.2.6.2. Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

- De uso: Permite que el formato sea llenado y leído en cualquier nivel de jerarquía.
- De destino: Permite al personal que interviene en los procedimientos realizar y definir con precisión sus funciones.
- De aplicación: La implementación de las operaciones es posible gracias a la simplicidad de la representación.

- De comprensión e interpretación: Todo el personal de la empresa o de otras organizaciones puede entenderlo.
- De interacción: Permite un mayor alineamiento y coordinación entre las distintas unidades, áreas y negocios.
- De simbología: Disminuye la complejidad de los gráficos para que los mismos colaboradores puedan alterar o simplificar procesos utilizando los símbolos correspondientes.
- De diagramación: Se puede hacer rápidamente y sin el uso de técnicas especiales de dibujo, plantillas o herramientas.

2.2.6.3. Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

En cuanto al dibujo:

- No conviene ejecutar mezclas de diferente línea tanto de entrada como de salida en un mismo lugar del símbolo.
- Se debe existir una línea que une dos símbolos en aras de la claridad.
- Los símbolos de decisiones son los únicos que admiten un promedio de tres líneas de salida.
- La línea de unión debe ser recta, se puede usar un ángulo recto si es necesario.
- Si no hay una circunstancia única que deba resaltarse, se recomienda que los tamaños de los símbolos sean consistentes para la presentación.

Respecto al contenido, usó ambos:

- Es necesario anotar el contenido del símbolo de operación en oraciones claras y concisas para que sea más fácil de entender.

- Si se utilizan iniciales para identificar una unidad administrativa, se debe escribir el significado en la hoja del diagrama o el símbolo terminal debe incluir el nombre completo.
- El nombre original del formulario o informe en cuestión debe aparecer en el símbolo del documento.
- Si hay diferentes ejemplos de documentos, el auténtico tiene que ser identificado con la letra “o” y la copia a través de dígitos “1”, “2”, “3”, etc. Estas anotaciones deben colocarse en la parte inferior derecha del símbolo esquina.
- Se puede incluir información alfanumérica o numérica en el símbolo del conector, pero tanto los conectores de entrada como los de salida requieren la misma cantidad de información.
- Se recomienda agregar un color al símbolo o su contenido cuando hay muchos conectores para que sea más fácil de encontrar. Otra opción es posicionar símbolos del terminal, cuyas identificaciones son los nombres de las unidades administrativas, los nombres de operaciones, etc., antes o después del conector.
- Se recomienda que los contenidos de los conectores de páginas sean numéricos, con números de páginas donde continúan los diagramas incluido tanto en el símbolo de destino como en el símbolo de que incluye el número de página donde aparece el diagrama por primera vez.

2.2.6.4. Clasificación de diagramas de flujo

Los diagramas de flujo tienen una amplia gama de variaciones debido a su amplio uso y las numerosas adaptaciones que sufren para cumplir con los requisitos únicos de cada trabajo. Estas variaciones vienen en varias formas y bajo varios nombres. Y se dividen en las siguientes categorías:

- Que indican sucesión de hechos:

- Cursograma sinóptico del proceso: Sin tener en cuenta su ubicación ni quién las realiza, da una visión amplia de las principales operaciones e inspecciones de un proceso.
- Cursograma analítico: Muestra el desarrollo de un proceso o producto y, a su vez, denota con un símbolo todos los hechos sujetos a escrutinio que se considera un instrumento para perfeccionar las técnicas y poder verlo todo desde una perspectiva amplia. La información se proporciona en relación con tres variables diferentes: los operarios (diagramas de lo que hacen las personas que trabajan), el material (diagrama de cómo se lleva o manipula el material) y el equipo o maquinaria (diagrama del uso del equipo o maquinaria).
- Diagrama bimanual: Se trata de un gráfico que muestra como mueve un empleado las manos u otras partes del cuerpo y cómo se relaciona ese movimiento con la finalización de una tarea.

- Con escala de tiempo:

- Diagrama de actividades múltiples: Se utiliza una escala de tiempo común para registrar las actividades de varios objetos de estudio (operador, maquinaria o equipo), demostrando las relaciones entre ellos. Esto permite determinar a quiénes afectaría y si existe algún tiempo improductivo que se pueda reducir o modificar.
- Simograma o diagrama de movimientos simultáneos: Se utiliza principalmente para operaciones de corta duración que se llevan a cabo rápidamente y es la representación del trabajo de curso de un operador en micromovimientos. Es necesario unirlos mediante películas del procedimiento que se pueden pausar o acelerar en cualquier momento.

- Que indican movimiento:

- Diagrama de recorrido o circuito: Son planos de área de trabajo a escalas aproximada que muestran las ubicaciones correctas de la máquina y estación de trabajo. En los planos, se rastrean el movimiento de los productos o sus partes.
- Diagrama de hilos: Son planos a escalas en donde se rastrea y miden con hilos los movimientos de trabajadores, suministros o equipos a lo largo de la progresión de los eventos, permitiendo visualizar las frecuencias del movimiento entre los distintos puntos y calcular las distancias recorridas.
- Ciclograma: Es una variación de la trayectoria que suele seguir una fuente de luz continua en una imagen estereográfica. Se coloca una luz en la cabeza del sujeto para representar la ruta que toman a lo largo de su jornada laboral.
- Cronociclograma: Se trata de una variación del ciclograma que se ha dibujado con luz controlada de forma que el recorrido queda marcado por una hilera de líneas en forma de lágrima, cuya punta marca la dirección y los espacios cuya velocidad. Cabe señalar que los cronocigramas y los ciclogramas no son muy útiles.
- Gráfico de trayectoria: Es una técnica de registro rápido que utiliza un cuadrante para contener información cuantitativa sobre el movimiento de personal, suministros o equipos entre dos ubicaciones en cualquier momento.

Por su presentación:

- De bloque: Los pasos se explican a grandes rasgos para resaltar aspectos particulares y es increíblemente útil para las presentaciones.
- De detalle: Los procedimientos se presentan en su forma más simple y son muy efectivos para supervisar el trabajo, capacitar al personal, etc.

Por su formato:

- De formato vertical: Las operaciones se realizan en orden de arriba a abajo y de derecha a izquierda.
- De formato horizontal: En orden descendente, las operaciones se realizan de izquierda a derecha.
- De formato tabular o formato columnar o panorámico: Cada puesto está asociado a una unidad administrativa en una columna y el flujo operativo se presenta como una sola letra. Se basa en un formato vertical y se recomienda porque el proceso es claramente visible.
- De formato arquitectónico: El flujo o movimiento de personas, objetos o materiales se representa de manera objetiva, al igual que el orden en que se realizan las acciones dentro del espacio de trabajo donde se realiza el trabajo.

Por su propósito:

- De forma: Pone un fuerte énfasis en documentos o informes que contienen poca o ninguna información sobre las operaciones.
- De labores o diagrama de abreviado de proceso: Ilustra a través de símbolos cómo funcionan los procesos, quién los maneja, dónde tienen lugar y qué implican.
- De método: Describe los pasos en el orden del procedimiento, la persona que debe realizar cada paso y cómo realizar cada paso. Beneficia la formación de recursos humanos.
- Analítico: Además, de describir el orden de los pasos, también explica quién debe llevar a cabo cada paso, cómo llevar a cabo cada paso y para qué sirve cada paso del proceso.
- De espacio: Denota el área a través de la cual se mueve un formulario o una persona a lo largo de los diversos pasos del procedimiento o una parte del mismo.

2.3. Definición de términos básicos:

- **Capacitación:** Una técnica para dar a los empleados nuevos y existentes los conocimientos y habilidades que necesitan para desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.
- **Clima laboral:** Una colección de percepciones que cada empleado tiene sobre todos los elementos de su entorno interno y cómo afectan su comportamiento.
- **Conocimiento:** Capacidad humana para actuar en respuesta a diversas situaciones.
- **Cursograma analítico:** Muestra el desarrollo de un producto o proceso y denota con un símbolo todos los hechos a examinar.
- **Diagramación:** Representar gráficamente eventos, situaciones o movimientos de todo tipo mediante símbolos que dejen claras las relaciones entre varios elementos y/o unidades organizativas.
- **Evaluación del desempeño:** Es una evaluación crítica del desempeño de cada asesor de servicio en su función con el objetivo de mejorar la eficiencia de los recursos humanos de la organización.
- **Gestión del conocimiento:** El procedimiento para recopilar, transferir y utilizar eficientemente el conocimiento dentro de una organización.
- **Indicadores de gestión:** Son variables que permiten la medición cuantitativa y cualitativa de los resultados de una estrategia de gestión.
- **Plan de mejora:** un conjunto coordinado de acciones destinadas a elevar el nivel y la eficacia de la producción de una organización.
- **Productividad:** Es el equilibrio entre todos los factores de producción lo que genera un producto de la más alta calidad con el menor esfuerzo.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA

COFACE

El Grupo Coface, líder del mercado en seguros de crédito con más de 70 años de experiencia, proporciona a las empresas de todo el mundo protección contra el riesgo de deterioro de los clientes, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Coface ha estado ofreciendo soluciones completas de facturación y contabilidad a empresas en América Latina desde 1997.

Con el objetivo de asesorar, orientar, acompañar y asegurar a las empresas locales y exportadoras en sus transacciones a través de la protección contra el riesgo de deterioro, Coface fue fundada en Perú el 29 de abril de 2015 como Coface Seguro de Crédito Per S.A.

- Acerca de Coface:

“Somos una compañía de seguro de crédito que trabajamos para asesorar, orientar, acompañar y asegurar a las empresas locales y exportadoras en sus transacciones mediante la protección frente al riesgo de impago”.

- Misión:

“Contribuir a que las empresas puedan realizar más ventas seguras, mediante la buena gestión del riesgo de impago”.

- Visión:

“Ser la aseguradora de crédito más ágil del sector y ofrecer soluciones de gestión del riesgo crediticio de sus clientes, tanto locales como internacionales, a través del Seguro de Crédito”.

3.1. Modelo de solución

Cursograma analítico - Situación actual

CURSOGRAMA ANALÍTICO - DIAGNÓSTICO								
Modelo Propuesto								
Diagrama número 1								
Objeto	Reporte Comercial			Resumen				
Actividad	Recepción, obtención, consulta de fuentes, actualización y liberación			Actividad		Actual		
Software Actual de llamadas	Agent CCVOX			Operación	○	8		
				Transporte	⇨	4		
				Espera	D	0		
Lugar	Oficinas del área de información			Inspección	□	1		
				Almacenamiento	▽	0		
Operarios	Analistas			Tiempo (min.)		45		
				Distancia (m)				
Elaborado por	José Antonio Quispe Labán			Cantidad				
Fecha	Noviembre del 2019			Total				
Descripción	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min.)	Símbolo			Observaciones	
Recepción del reporte			1	○				
Reconocimiento del tipo de reporte			1					
Análisis de la información disponible			2					
Llamada a la empresa investigada			10					
Llamada a los proveedores			15					
Ingreso de información obtenida (llamadas)			2					
Consulta de información fuentes públicas			2					
Consulta información de fuentes privadas			2					
Consulta de información fuentes alternas			2					
Ingreso de información obtenida (fuentes)			5					
Actualización final del reporte comercial			1					
Revisión del reporte antes de liberar			1					
Liberación del reporte comercial (supervisor)			1					
Total			45	8	4	1	0	0

Figura 5. Cursograma analítico - Situación actual.

Después de haber realizado el Cursograma analítico actual al mes de noviembre, se percibe que el tiempo para la elaboración de un reporte comercial es de 45 minutos con el software actual de llamadas (Agent CCVOX). Y el proceso que acumula más tiempo son las llamadas a las empresas y proveedores.

Luego del análisis de la situación actual, se procede a desarrollar el plan de capacitación en la explotación del nuevo software de llamadas, ICR Evolution y, como efecto de ello, se lograrán mejores resultados en los indicadores de tiempo y calidad de la comunicación como es de verse en los cursogramas posteriores.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: DOMINIO DE ICR EVOLUTION E IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL: Dominar el nuevo software de llamadas (ICR Evolution)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer aspectos generales sobre el nuevo software.
- Dominar las herramientas del software.
- Conocer y compartir la filosofía organizacional.

METAS:

- Capacitar al 100% de los analistas para que dominen el nuevo software de llamadas, ICR Evolution.
- Dar a conocer la filosofía organizacional.

ALCANCE: Todos los analistas del área de información (50).

ACCIONES A DESARROLLAR:

- Sesión 1: Generalidades del ICR Evolution.
- Sesión 2: Herramientas y funcionalidades del ICR Evolution.
- Sesión 3: Efectuando llamadas eficientemente.
- Sesión 4: Compartiendo filosofía empresarial.
- Sesión 5: Retroalimentación.

DURACIÓN: 5 días

RESPONSABLES (PONENTES):

- Ejecutivo comercial de la empresa ICR Evolution (Sesión 1,2 y 3)
- Estéfany Serrano, encargada de Recursos Humanos (Sesión 4 y 5)

Tabla 1. Objetivos del programa.

	Objetivo	Indicador	Meta	Plan de acción
General	Dominar el nuevo software de llamadas de llamadas eficientemente.	Cantidad de llamadas realizadas correctamente.	100%	Dominio de ICR evolution
Específico	Conocer datos generales del software.	Cantidad de respuestas buenas en prueba de aptitud.	90%	Dominio de ICR evolution
Específico	Dominar las herramientas del software.	Cantidad de herramientas utilizadas.	90%	Dominio de ICR evolution
Específico	Conocer y compartir la filosofía empresarial de la empresa.	Cantidad de analistas identificados con los objetivos de la empresa.	90%	Identificación organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Por cada objetivo general y específico, se muestran sus indicadores de medición, sus metas y su plan de acción.

Tabla 2. Plan de acción I.

PLAN DE ACCIÓN I	
Nombre	Dominio de ICR Evolution.
Alcance	Analistas del área de información.
Objetivo	Dominar el nuevo software eficientemente.
Meta	Capacitar a todos los analistas.

Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión 1: Generalidades del ICR Evolution. • Sesión 2: Herramientas y funcionalidades del ICR Evolution. • Sesión 3: Efectuando llamadas eficientemente. • Sesión 4: Retroalimentación.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond y lapiceros.
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Piso 5
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 días
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • S/0.00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe precisar que la capacitación por el ejecutivo comercial de ICR Evolution no tiene costo alguno, debido que por la compra del paquete nuevo software, se ofrece asesoría y capacitación gratuita por un mes.

Tabla 3. Plan de acción II.

PLAN DE ACCIÓN II	
Nombre	Identificación Organizacional.
Alcance	Analistas del área de información.
Objetivo	Conocer y compartir la filosofía organizacional.
Meta	Dar a conocer la filosofía organizacional.
Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión 1: Compartiendo filosofía empresarial. • Sesión 2: Retroalimentación.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond y/o cartulinas. (Certificados)

Lugar y duración	<ul style="list-style-type: none"> • Piso 2 y 2 días
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • S/0.00

Fuente: Elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se muestra el cronograma de actividades que tiene por duración 5 días y se realizará a los 50 analistas del área de información de la compañía Coface.

EVALUACIÓN

El proceso de evaluación es uno que se requiere en varios puntos a lo largo del curso de capacitación, incluidos el comienzo, la mitad y el final. Se utiliza para evaluar la eficacia y la eficiencia de las iniciativas de formación.

El programa de capacitación considera los siguientes tipos de evaluación:

- **Evaluación al participante**

Evaluar la asistencia de los analistas a las capacitaciones. El área de recursos humanos se encargará de realizar esta tarea.

- **Evaluación al terminar la sesión**

Al terminar cada sesión, se evaluará en función a los objetivos planteados.

Sesión 1: Se realizará una breve encuesta sobre las generalidades del ICR evolution.

Tabla 4. Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
Actividades	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Plan de acción - Dominando ICR Evolution.					
Sesión 1: Generalidades del ICR Evolution.	■				
Sesión 2: Herramientas y funcionalidades del ICR Evolution.		■			
Sesión 3: Efectuando llamadas eficientemente.			■		
Sesión 4: Retroalimentación					■
Plan de acción - Identificación Organizacional					

Fuente: Elaboración propia.

Sesión 2: Se tomará una prueba de aptitud respecto al uso de herramientas y funcionalidades del ICR.

Sesión 3: Se harán las llamadas correspondientes aplicando lo aprendido en las sesiones una y dos.

Sesión 4: Se realizará una dinámica conociendo los objetivos y filosofía de la empresa.

Sesión 5: Se efectuará la retroalimentación correspondiente.

Monitoreo del programa de capacitación

Es indispensable para monitorear el programa de capacitación que el área de Recursos Humanos ejecute seguimientos de aplicación del conocimiento obtenido. De esta forma, se asegurará el cumplimiento de las metas y el resultado esperado.

Cursograma analítico - Modelo propuesto (diciembre, 2019)

CURSOGRAMA ANALÍTICO - PRONÓSTICO								
Modelo Propuesto								
Diagrama número 2								
Objeto	Reporte Comercial			Resumen				
Actividad	Recepción, obtención, consulta de fuentes, actualización y liberación			Actividad		Actual		
				Operación	○	8		
				Transporte	⇒	4		
				Espera	D	0		
				Inspección	□	1		
				Almacenamiento	▽	0		
				Tiempo (min.)		35		
				Distancia (m)				
				Cantidad				
Elaborado por	José Antonio Quispe Labán			Total				
Fecha	Diciembre del 2019			Total				
Descripción	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min.)	Símbolo				Observaciones
				○	⇒	D	□	▽
Recepción del reporte			1					
Reconocimiento del tipo de reporte			1					
Análisis de la información disponible			1					
Llamada a la empresa investigada			6					
Llamada a los proveedores			12					
Ingreso de información obtenida (llamadas)			2					
Consulta de información fuentes públicas			2					
Consulta información de fuentes privadas			2					
Consulta de información fuentes alternas			2					
Ingreso de información obtenida (fuentes)			3					
Actualización final del reporte comercial			1					
Revisión del reporte antes de liberar			1					
Liberación del reporte comercial (supervisor)			1					
Total			35	8	4	1	0	0

Figura 6. Cursograma analítico - Modelo propuesto (diciembre, 2019)

Luego de la aplicación del programa de capacitación y la implementación del nuevo software de llamadas (ICR Evolution), se percibe que el nuevo tiempo para la elaboración de un reporte comercial es de 35 minutos en el primer mes implementación. Y el proceso que acumulaba más tiempo, llamadas a las empresas y proveedores, disminuyó en 10 minutos. También, se observa que ya no presenta problemas con la señal de las llamadas al momento de contactar con las empresas investigadas.

Cursograma analítico - Modelo propuesto (enero, 2020)

CURSOGRAMA ANALÍTICO - PRONÓSTICO								
Modelo Propuesto								
Diagrama número 3								
Objeto	Reporte Comercial			Resumen				
Actividad	Recepción, obtención, consulta de fuentes, actualización y liberación			Actividad		Actual		
Software Actual de llamadas	Agent CCVOX			Operación	○	8		
				Transporte	⇒	4		
				Espera	□	0		
Lugar	Oficinas del área de información			Inspección	□	1		
				Almacenamiento	▽	0		
Operarios	Analistas			Tiempo (min.)		30		
				Distancia (m)				
Elaborado por	José Antonio Quispe Labán			Cantidad				
Fecha	Enero del 2020			Total				
Descripción	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min.)	Símbolo				Observaciones
Recepción del reporte			1	○	⇒	□	▽	
Reconocimiento del tipo de reporte			1					
Análisis de la información disponible			1					
Llamada a la empresa investigada			3					
Llamada a los proveedores			10					
Ingreso de información obtenida (llamadas)			2					
Consulta de información fuentes públicas			2					
Consulta información de fuentes privadas			2					
Consulta de información fuentes alternas			2					
Ingreso de información obtenida (fuentes)			3					
Actualización final del reporte comercial			1					
Revisión del reporte antes de liberar			1					
Liberación del reporte comercial (supervisor)			1					
Total			30	8	4	1	0	0

Figura 7. Cursograma analítico - Modelo propuesto (enero, 2020).

Luego de aplicación del programa de capacitación y la implementación del nuevo software de llamadas (ICR Evolution), se percibe un nuevo tiempo para la elaboración del reporte comercial de 30 minutos en el segundo mes de implementación. Y nuevamente, el proceso que más tiempo acumulaba disminuyó en 5 minutos. Se puede afirmar que se ha alcanzado el tiempo más óptimo para la elaboración del informe comercial.

3.2. Resultados

Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran una tabla en función a los softwares utilizados y su interpretación:

Tabla 5. Análisis e interpretación de datos obtenidos.

Mes	Símbolo	Noviembre	Diciembre	Enero
Software		Agent CCVOX	ICR Evolution	ICR Evolution
Actividad		Actual	Propuesto	Propuesto
Operación	○	8	8	8
Transporte	⇒	4	4	4
Espera	∅	0	0	0
Inspección	□	1	1	1
Almacenamiento	▽	0	0	0
Tiempo (min.)		45	35	30

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Análisis de resultados.

Resultados	Noviembre	Diciembre	Enero
Minutos ganados	0	10	5
Cantidad analistas	50	50	50
Total minutos	0	500	250
Minutos por reporte	45	35	30
Reportes adicionales	0	14	8
Precio por reporte	67	67	67
Beneficio extra	0	963	562

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis previo, se percibe que la implementación del nuevo software y el programa de capacitación son fundamentales desde el primer mes. Se observa que dieron solución al problema de las llamadas, lo que generó una disminución de tiempos en la elaboración de reportes comerciales y consecuente se puede aprovechar esos tiempos para realizar una mayor cantidad de reportes y con ello un aumento de ganancias para la empresa.

Tabla 7. Cuadro comparativo entre software de llamadas.

NOMBRE	SOFTWARE ACTUAL	SOFTWARE PROPUESTO
	CCVOX	ICR EVOLUTION
Tiempo de entrada llamada (estimación)	45 a 60 segundos	5 a 8 segundos
Señal Nacional e Internacional	Baja - Media	Media - Alta
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la experiencia del cliente. - Obtener mayores ingresos al recuperar llamadas. - Visibilidad de la calidad de atención al teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite administrar el alto flujo de llamadas. - Cuenta con sistemas de alta disponibilidad para llamadas (permitiendo la mejor relación calidad - precio). - Cuenta con tarifas competitivas (hasta un 50% de descuento en llamadas).
Costo de Implementación	S/. 800.00	S/.1,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta, se observa una diferencia en el tiempo de entrada entre los softwares de llamadas. Se observa que la implementación del software propuesto no está tan lejos económicamente del actual.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas antes y después de la aplicación del plan de acción “Identificación organizacional”.

ANTES DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN “IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Tabla 8. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?		
SI	3	10%
NO	27	90%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

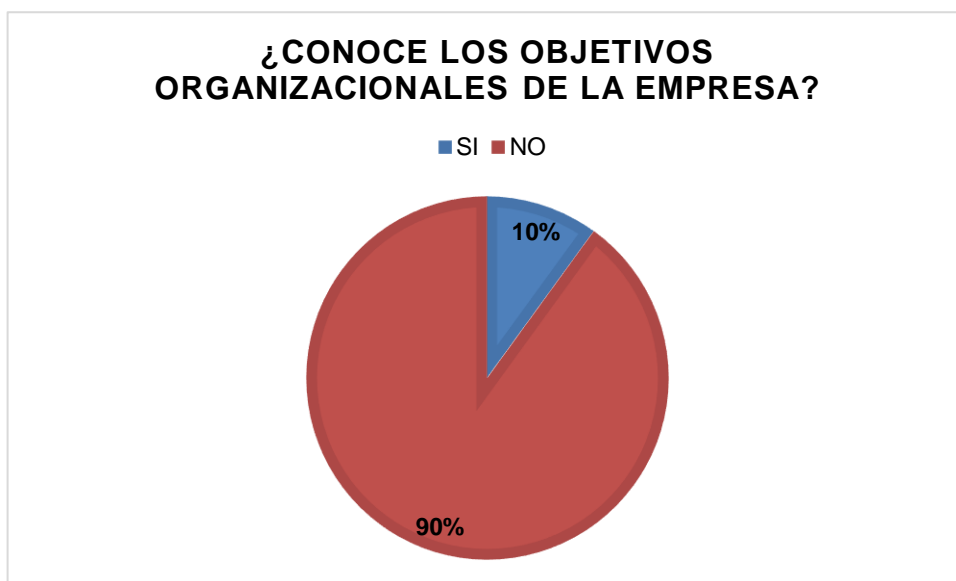


Figura 8. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

En la Tabla 8, el 90% de los encuestados manifestó que no conoce los objetivos organizacionales de la empresa y solo el 10% conoce los objetivos organizacionales.

Tabla 9. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?		
SI	4	13%
NO	26	87%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

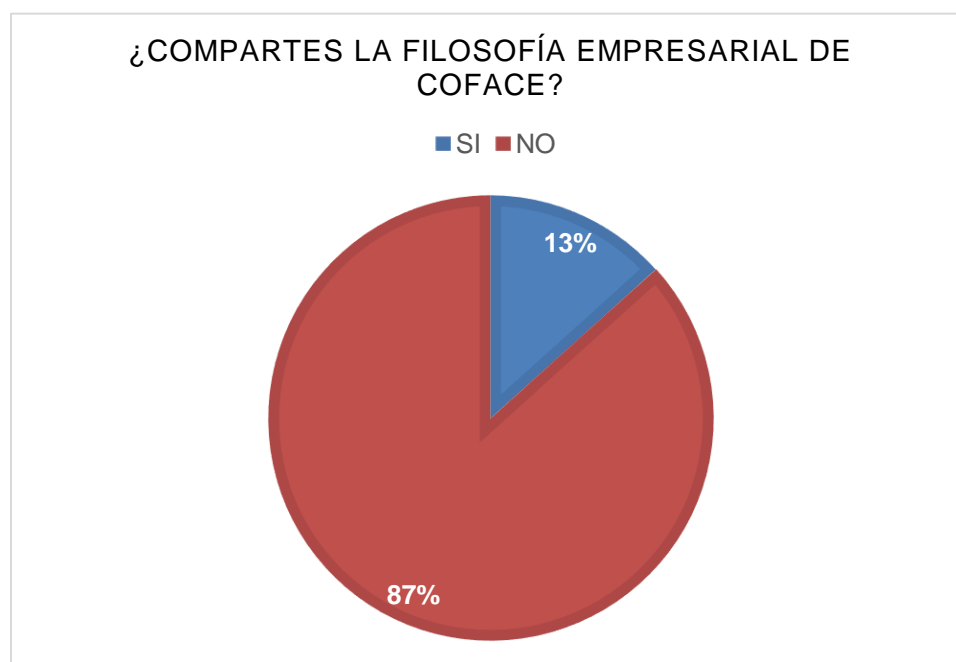


Figura 9. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

En la Tabla 9, el 87% de los encuestados no comparte la filosofía empresarial de Coface y el 13% si comparte la filosofía.

Tabla 10. ¿Se identifica con la empresa?

¿Se identifica con la empresa?		
SÍ	15	50%
NO	15	50%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

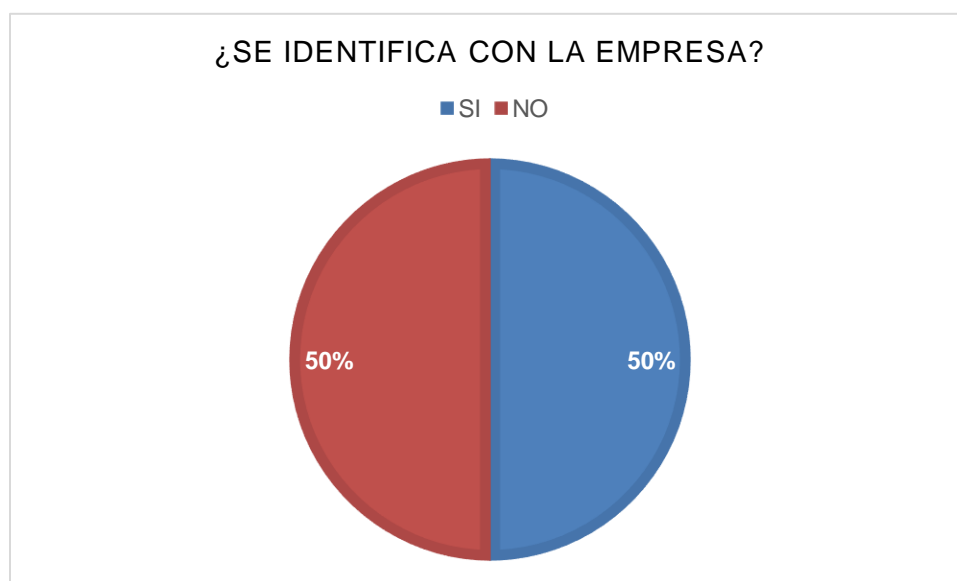


Figura 10. ¿Se identifica con la empresa?

En la Tabla 10, se observa que el 50% de la muestra no se identifica con la empresa mientras que el 50% restante si se identifica con la empresa.

Tabla 11. ¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?

¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?		
SÍ	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

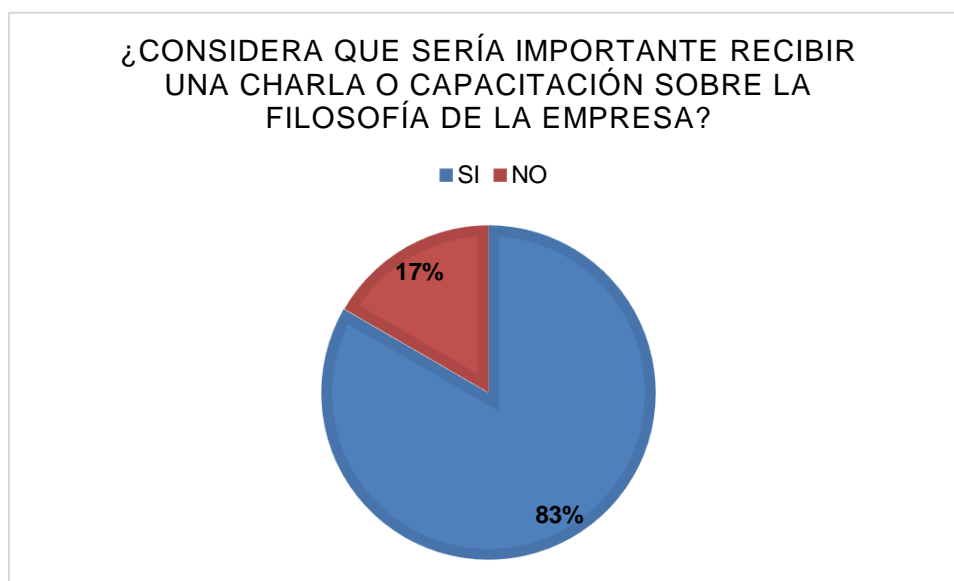


Figura 11. ¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?

En la Tabla 11, el 83% de la muestra considera que sería importante recibir una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa, mientras que el 17% no estaría de acuerdo.

DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN “IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL”.

Tabla 12. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?		
SÍ	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

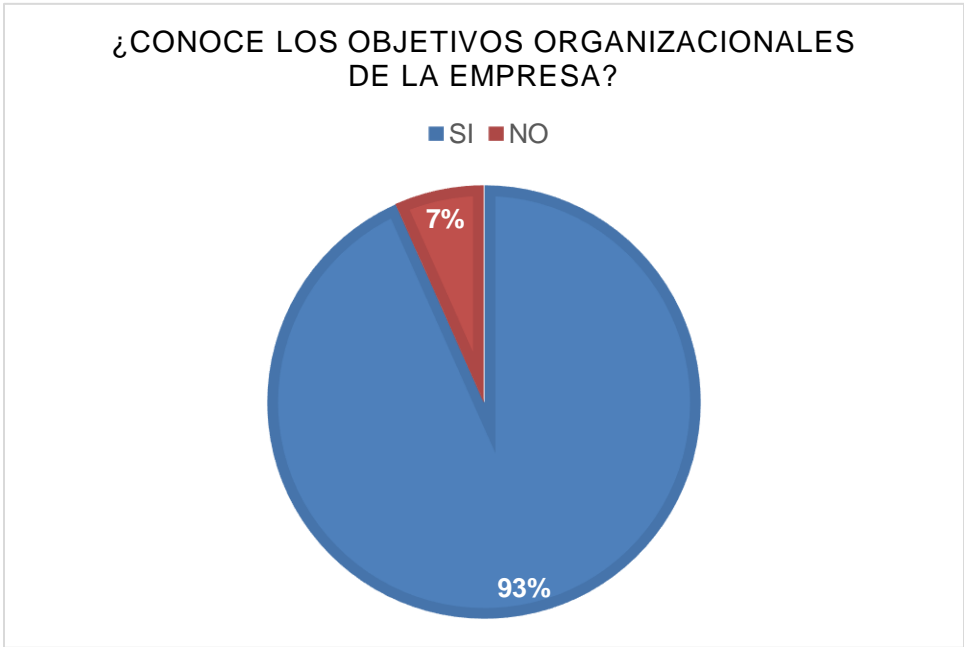


Figura 12. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

En la Tabla 12, el 93% de los analistas conoce los objetivos de la empresa y el 7% no conoce los objetivos empresariales.

Tabla 13. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?		
SÍ	26	87%
NO	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

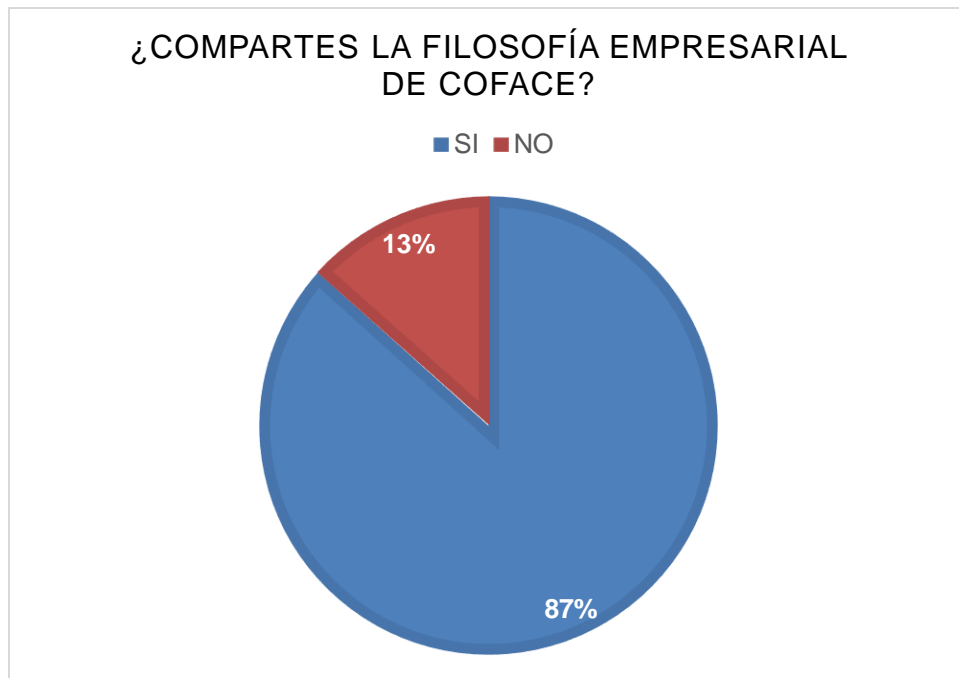


Figura 13. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

En la Tabla 13, el 87% de los encuestados comparte la filosofía empresarial de Coface y el 13% no comparte la filosofía empresarial.

Tabla 14. ¿Se identifica con la empresa?

¿Se identifica con la empresa?		
SÍ	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

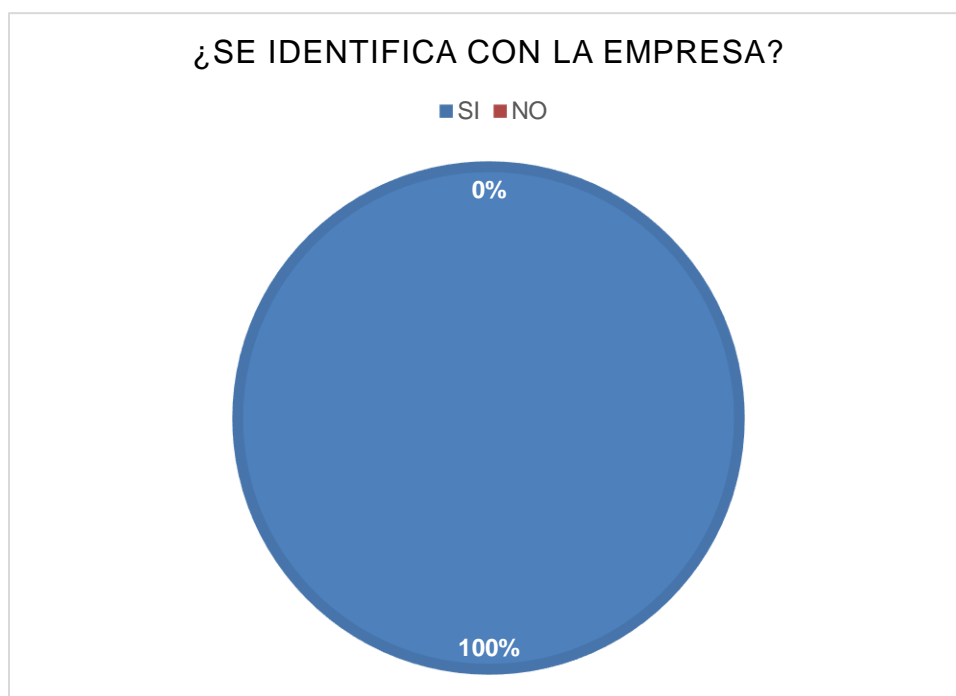


Figura 14. ¿Se identifica con la empresa?

En la Tabla 14, el 100% de la muestra se identifica con la empresa.

Tabla 15. ¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?

¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?		
SÍ	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 15. ¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?

En la Tabla 15, la totalidad de los encuestados considera que el plan de acción de integración organizacional fue bueno.

Después de haber aplicado las encuestas antes y después de la aplicación del plan de acción "Integración organizacional", se percibió que el presente plan de acción influye positivamente en la productividad de los analistas del área de información debido a que se sienten identificados con la empresa.

CONCLUSIONES

- Se ha demostrado que el presente plan de mejora para aumentar la productividad tiene una influencia positiva en la productividad de los trabajadores del área de información, debido a que ha logrado mejores indicadores en tiempo.
- Se evidenció que la implementación del nuevo software de llamadas (ICR Evolution) incide positivamente en la productividad de los analistas del área de información de la compañía Coface.
- Se ha demostrado la aplicación de los programas de capacitación logran influir positivamente en la productividad de los analistas de la compañía Coface.
- Se evidenció que la aplicación del plan de acción “Identificación organizacional” tiene una influencia positiva en la productividad de los analistas del área de información debido a que ahora se sienten identificados con la filosofía organizacional.

RECOMENDACIONES

- Después de haber aplicado el plan de mejora y verificar su efecto positivo en términos de tiempo, sería recomendable potenciar este plan a través de nuevos planes de acción que agreguen valor a la organización.
- Luego de haberse implementado el nuevo software de llamadas (ICR Evolution) y verificado su operatividad en términos de eficiencia y eficacia, resultaría conveniente seguir monitoreando dicha operatividad del software a efectos de buscar nuevas alternativas.
- Después de haber verificado la influencia positiva que tienen los programas de capacitación, sería recomendable darle un seguimiento continuo a estas con la finalidad que se convierta en proceso de mejora continua.
- Luego de haberse aplicado el plan de acción “Integración organizacional”, sería conveniente realizar planes de acción cada mes relacionado a la imagen institucional, calidad de servicio, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alayo, R., & Becerra, A. (2014). *Implementación del plan de mejora continuo en el área de producción aplicando la metodología PVHA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Lima.
- Ballena, A. (2016). *UP: Desempleo no es principal problema sino baja productividad*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/up-desempleo-principal-problema-baja-productividad-219743-noticia/>
- Bello, K. (2019). *Propuesta de redistribución de planta para mejorar la productividad de la constructora Galilea SAC - Pimentel 2018*. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo, Pimentel.
- Cárdenas, A. & Pinzón, H. (2011). *Diseño e implementación de un plan de mejoramiento en el sistema productivo de confecciones maracuario ltda*. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas, Bucaramanga. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/141068.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Colín, M., & Mejía, M. (2013). *Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones*. *Revista Trilogía*, 25-35.
- Davenport, H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 113-128.
- Felsingher, E., & Runza, P. M. (2002). *Productividad: Un estudio de caso en un departamento de siniestros*. Universidad del CEMA, Buenos Aires.
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la*

- ciudad de Quetzaltenango*). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango.
- Harris, O. (1986). *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Limusa.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humano*. México: McGraw-Hill.
- Lozano, A., & Pinzón, H. (2011). *Diseño e implementación de un plan de mejoramiento en el sistema productivo de confecciones maracuario Ltda.* Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas, Bucaramanga.
- Marín, J., & Zárate, M. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 255-280.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). *Ciencia y sociedad*. ISSN, Santo Domingo.
- Morales, S., & Puerta, L. (2011). *Plan de mejoramiento para incrementar la productividad y competitividad de las PYMES colombianas*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Bogotá.
- Nofal, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (61), 77-87.
- Orozco, E. (2016). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa Confecciones Deportivas Todo Sport. Chiclayo - 2015*. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo, Pimentel.
- Pinzón, L. (2011). *Diseño e implementación de un plan de mejoramiento en el sistema productivo de confecciones Maracuario Ltda.* Bucaramanga.
- Segarra, M., & Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 177-179.
- Teece, D. (1998). Research Directions for Knowledge Management. *California Management Review*, 289-292.
- Velita, S. (2017). *Propuesta de mejora de la productividad para el servicio de atención al cliente de olo del call center atento*. Universidad San Iganicio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE FILOSOFÍA EMPRESARIAL (ANTES DE APLICAR EL PLAN DE ACCIÓN “IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL”)

1. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

SÍ NO

2. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

SÍ NO

3. ¿Se identifica con la empresa?

SÍ NO

4. ¿Considera que sería importante una charla o capacitación sobre la filosofía de la empresa?

SÍ NO

ANEXO 2

ENCUESTA SOBRE FILOSOFÍA EMPRESARIAL (DESPUÉS DE APLICAR EL PLAN DE ACCIÓN "IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL")

1. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

SÍ NO

2. ¿Compartes la filosofía empresarial de Coface?

SÍ NO

3. ¿Se identifica con la empresa?

SÍ NO

4. ¿Considera que el plan de acción "Integración organizacional" fue bueno?

SÍ NO

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 16. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA		
Problema general	Objetivo general	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos
¿De qué manera el plan de mejora permitirá aumentar la productividad de los analistas de la compañía Coface?	Elaborar un plan de mejora para aumentar la productividad de los analistas de la compañía Coface.	Método de observación directa, análisis y encuestas.
Problemas específicos	Objetivos específicos	
¿De qué manera la implementación de un nuevo software de llamadas influye en la productividad de los analistas del área de información?	Determinar de qué manera la implementación de un nuevo software de llamadas influye en la productividad de los analistas del área de información.	
¿De qué manera los programas de capacitación influyen en la productividad de los analistas del área de información?	Determinar cómo los programas de capacitación influyen en la productividad de los analistas del área de información.	
¿De qué manera el programa contactabilidad eficiente influye en la productividad de los analistas del área de información?	Determinar de qué manera el programa contactabilidad eficiente influye en la productividad de los analistas del área de información.	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

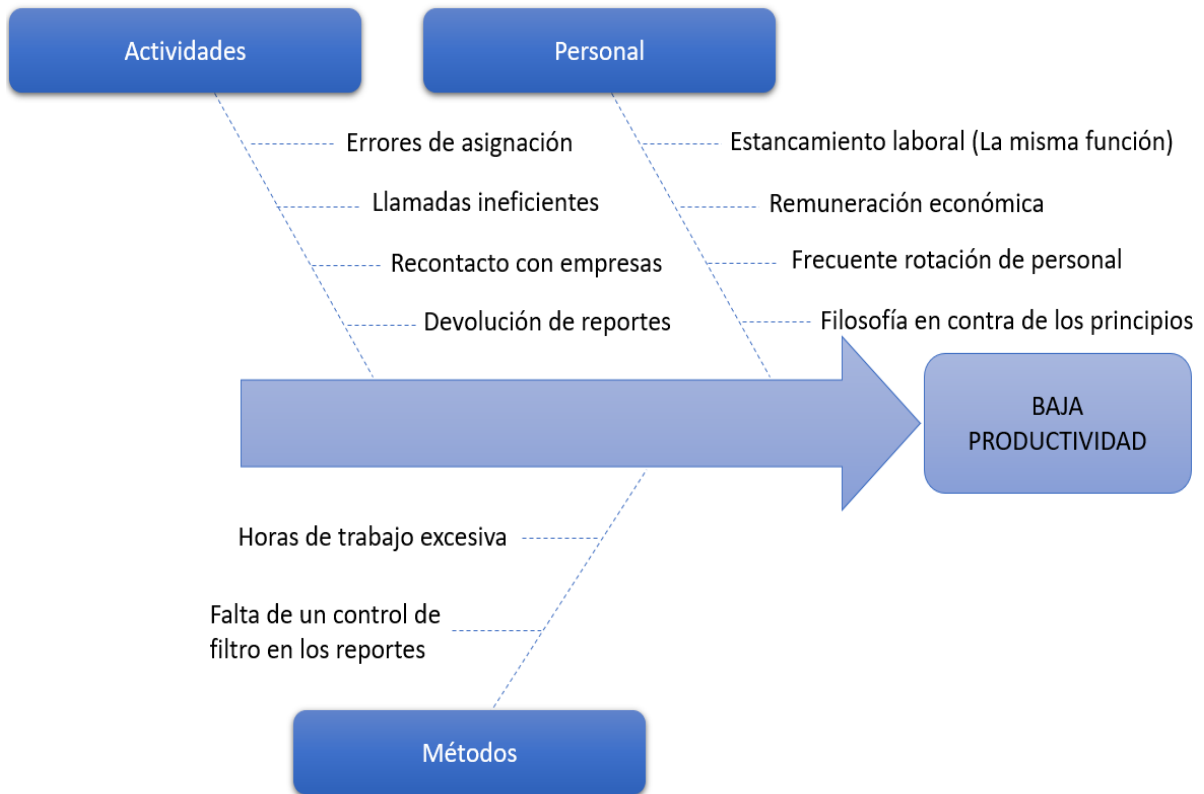


Figura 16. Diagrama de Ishikawa.

ANEXO 5

VINCULACIÓN DE LA CAUSA CON LA SOLUCIÓN



Figura 17. Vinculación de la causa con la solución.

ANEXO 6

DIAGRAMA DE PARETO

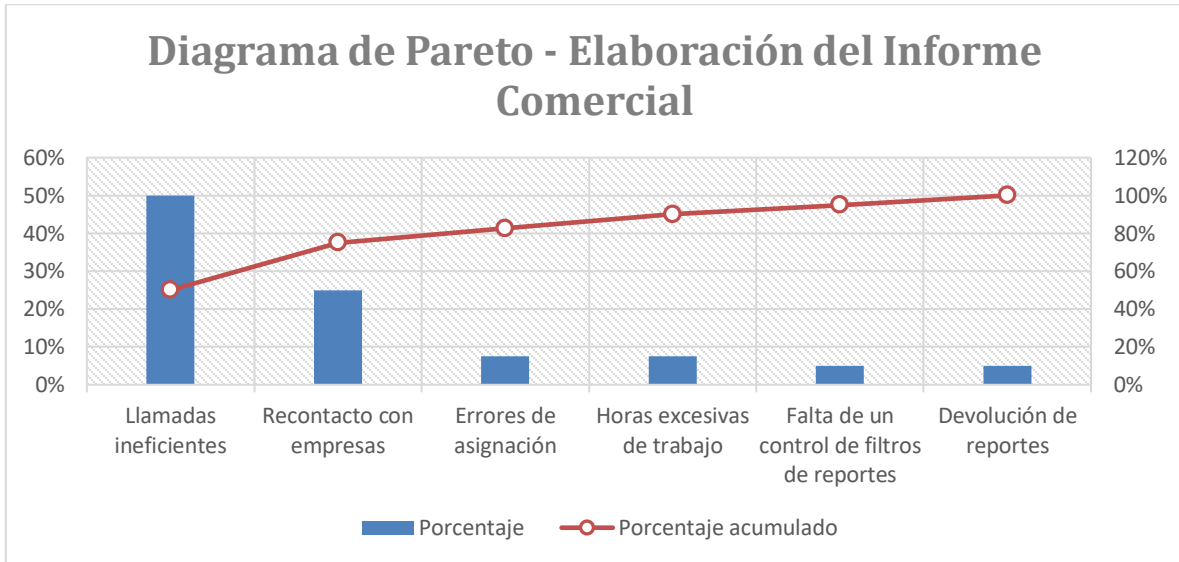


Figura 18. Diagrama de Pareto.

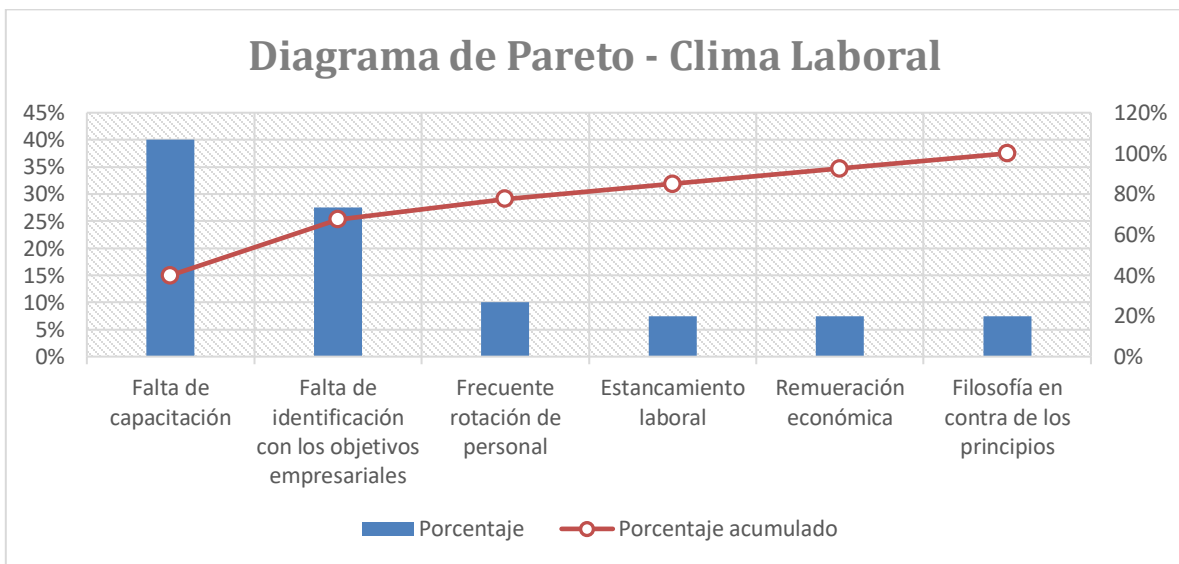


Figura 19. Diagrama de Pareto.