

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DEL PROCESO DE MEJORA  
CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.  
CASO: OFICINA DIGITAL S.A.C. UBICADA EN LA  
CIUDAD DE CHICLAYO PERIODO 2014.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,**

**AUTOR: Bach. Curay Bernilla, Liliana Elizabeth  
Bach. Oliva Quiroga, Diandra Melissa**

**Chiclayo, 21 de Enero 2016**

**INFLUENCIA DEL PROCESO DE MEJORA  
CONTÍNUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.  
CASO: OFICINA DIGITAL S.A.C. UBICADA EN LA  
CIUDAD DE CHICLAYO PERIODO 2014.**

POR:

**Bach. Curay Bernilla, Liliana Elizabeth  
Bach. Oliva Quiroga, Diandra Melissa**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgr. Rafael Martel Acosta  
Presidente de Jurado

---

Lic. Valeria LLontop Hernandez  
Secretaria de Jurado

---

Mgr. Eduardo Amorós Rodrigues  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2016**

**DEDICATORIA**

**A:**

**A nuestros padres**

A Dios, nuestros padres y a nuestros hermanos, quienes han sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de nuestra carrera, que con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga aun cuando todo se complicaba.

Los amo,

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi hermano, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido

De igual manera agradecer a mi profesor de Investigación y de Tesis de Grado, Amorós Rodríguez, Eduardo Martín por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona investigador.

## **RESUMEN**

La presente investigación plantea el desarrollo del tema: la Influencia del Proceso de Mejora Continua en el Desempeño Laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C. La presente tesis corresponde a la modalidad de proyecto factible y se seleccionó para realizar esta investigación, el tipo de estudio descriptivo, dicha propuesta se basa en la evaluación con base en objetivos verificables, el trabajo se fundamenta en la ejecución de todas las actividades que realiza la empresa donde se planteó lo siguiente determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua.

Los objetivos que se planteó: Determinar el nivel de Desempeño Laboral, Evaluar un proceso de mejora continua al que pertenecen los empleados. Para desarrollar dichos instrumentos se utilizó el modelo de EFQM: (European Foundation for Quality Management) que significa: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, modelo que se encuentra un esquema lógico que se denomina Reder se ocupa de los logros alcanzados por una organización. Para determinar la validez se utilizó la encuesta como instrumento y recolección de datos, se empleó el juicio de experto para evaluarlas. Se fijaron políticas, normas y procedimientos a seguir

### **PALABRAS CLAVES:**

Desempeño Laboral, Mejora Continua, Proceso, Evaluación, Modelo EFQM

## **ABSTRACT**

This research developed the influence of the process of continuous improvement in job performance. Case: Office Digital S.A.C. This thesis corresponds to the mode of feasible project and was selected to conduct this research, the type of descriptive study, this proposal is based on the evaluation based on verifiable objectives, the work is based on the implementation of all the activities that the company where arose the following determine whether there is influence of the process of continuous improvement.

Determine the level of job performance, evaluate a continuous improvement process to which employees belong. To develop such instruments the EFQM model was used: (European Foundation for Quality Management) which means: European Foundation for quality management, model which is a logical schema called Reder focuses on the achievements of an organization. It was used to determine the validity.

**KEY WORDS:** Job Performance, Continuous Improvement Process, Evaluation and EFQM Model

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>I INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas científicas	18
2.3. Definición de términos básicos	43
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>47</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	47
3.2. Área y línea de investigación	47
3.3. Población, muestra y muestreo	47
3.3.1. Población	47
3.3.2. Muestra	48
3.4. Operacionalización de variables	48
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	52
<b>IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	<b>55</b>
4.1. Resultados	55
4.1.1. Resultados de la Etapa Actual	55
4.1.2. Resultados de la Intervención del Modelo EFQM	57
4.1.3. Los resultados se evaluaron por Categorías	85
4.1.3.1. Conocimiento	85
4.1.3.2. Habilidades	87
4.1.3.3. Actitudes	88
4.1.3.4. Administración	88
4.1.3.5. Sociología	89
4.1.3.6. Equidad	90
4.1.4. Resultados de Etapa Final	90
4.1.4.1. Organización	91
4.1.4.2. Trabajadores	92
4.1.4.3. Clientes	93
4.2. Discusión	93
4.3. Propuesta	95

4.3.1. Resultados	96
4.3.2. Enfoque	96
4.3.3. Despliegue	97
4.3.4. Evaluación y Revisión	97
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>102</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>104</b>
7.1. Anexo 01: Entrevista dirigida al Gerente General	104
7.2. Anexo 02: Encuesta dirigida al personal de Oficina Digital S.A.C.	106
7.3. Anexo 03: Informe del Mantenimiento Preventivo al Cliente Tiendas EFE S.A. y Financiera S.A. – Sede Talara	111

## ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo _____	19
Tabla 2: Matriz de Evaluación_____	31
Tabla 3: Evaluación del desempeño _____	32
Tabla 4: Operacionalización de variables _____	48
Tabla 5: Cronograma de actividades _____	51
Tabla 6: Ponderación de las dimensiones _____	53
Tabla 7: Diagnostico Organizacional (Funciones de los puestos) _____	60
Tabla 8: Análisis FODA _____	75
Tabla 9: Logra prevenir las incidencias antes de que estas ocurran _____	86
Tabla 10: Brinda soluciones a diversas fallas en soporte técnico correctivo y preventivo _____	87
Tabla 11: Evalúa situaciones e identificar causas y soluciones para los problemas _____	88
Tabla 12: Conoce sus funciones y actividades que debe realizar en la empresa _____	88
Tabla 13: Entiende los puntos de vista de sus compañeros y crea sinergia para lograr resultados _____	89
Tabla 14: Existe relación entre resultados y aportes que percibe _____	90
Tabla 15: Matriz de Evaluación _____	97
Tabla 16: Matriz de Evaluación Trabajada con el Caso Oficina Digital S.A.C	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia de resultados a lo largo de una línea de tiempo _____	22
Figura 2: Composición del modelo EFQM _____	27
Figura 3: Esquema lógico de REDER _____	31
Figura 4: Esquema para evaluar si existe un proceso de mejora continua en el desempeño laboral, caso Oficina Digital SAC _____	50
Figura 5: La aplicación del modelo EFQM se dará mediante el siguiente esquema _____	52
Figura 6: Departamento en el cual trabaja _____	57
Figura 7: Plan de acción _____	58
Figura 8: Refuerzo de los Líderes para lograr una Cultura de Excelencia _	62
Figura 9: Visión de la Empresa como un Sistema Organizacional _____	66
Figura 10: Empresa Oficina Digital como Sistema y sus Interrelaciones ___	70
Figura 11: Restablecer soluciones _____	73
Figura 12: Flujograma de la Actividad de Venta _____	79
Figura 13: Flujograma de la Actividad de Servicio Técnico Preventivo ___	80
Figura 14: Flujograma de la Actividad de Servicio Técnico Correctivo ___	81
Figura 15: Estado de la evaluación del desempeño laboral _____	85
Figura 16: Reparación de equipos _____	86
Figura 17: Esquema Lógico de Reder _____	96

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: EFE	112
Imagen 2: Financiera Efectiva S.A.	113
Imagen 3: Equipos, usuarios de Tasa, Gerente de Tienda	120
Imagen 4: Firewall	121
Imagen 5: Ventas 1	123
Imagen 6: Ventas 3	123
Imagen 7: Almacén	124
Imagen 8: Efectiva - Jefe de Créditos	125
Imagen 9: Efectiva - JCC	125
Imagen 10: Efectiva - Caja 1	126
Imagen 11: Efectiva - Caja 2	126
Imagen 12: Efectiva – ADC 01	127
Imagen 13: Efectiva – ADC - 03	127

## **I INTRODUCCIÓN**

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los bienes y/o servicios de una organización son sus recursos humanos.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, programas de capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización.

La gestión del talento humano apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno, debido a que este es el primer filtro para conocer el nivel de productividad de los trabajadores. Enfocarse en el desarrollar del desempeño laboral, pues esta es un arma de doble filo, se puede convertir en una gran fortaleza si se direcciona correctamente, sin embargo, si no da la importancia que merece, se convertiría en una debilidad ocasionando problemas en las organizaciones.

Para lo cual se propone la implementación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas, lo más importante, es dejar de ver al proceso de la mejora continua como una forma de procedimiento laboral, y como una forma de vida para crecer como individuo y por ende las organizaciones también crecen, el camino es arduo, pero al final lo resultados son óptimos.

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción entre otros aspectos.

Con respecto a la motivación en el campo empresarial, Astillo J. (2003) expone que “es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. El desempeño laboral según Chiavenato, A. (2000) manifiesta que, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

En esta investigación se presentó un caso donde se desarrolló la Influencia del Proceso de Mejora Continua en el Desempeño Laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C.

Es una empresa que se dedica a la venta de equipos informáticos, equipos de impresión-copiado, suministros, repuestos y soporte técnico tanto preventivo como correctivo, la empresa está dirigida al mercado corporativo a nivel nacional. En Oficina Digital S.A.C. el desempeño de los trabajadores esta medido en base al cumplimiento de las metas, la efectividad, la responsabilidad, la eficacia, la optimización del tiempo de servicio, la capacidad del técnico, deberían medirse en indicadores de manera periódica, que les permita evaluar el nivel del desempeño laboral y mejorar continuamente. Para esto, se realizó la formulación del problema ¿Existe influencia del proceso de mejora continua personal en el desempeño laboral Caso: Oficina Digital S.A.C. Ubicada en la ciudad de Chiclayo? Seguido de sus

objetivos planteados con un propósito de alcanzar, su objetivo específico: es Determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua en el desempeño laboral caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014 y en cuanto a los objetivos generales: que son Determinar el nivel de Desempeño Laboral caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014, evaluar un proceso de mejora continua caso: Oficinal Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014.

Se ha elegido tema para aplicar los conocimientos adquiridos en cada una de las etapas de nuestra vida estudiantil.

Las organizaciones compiten en entre sí para abarcar participación en el mercado, generar ingresos y obtener mayores utilidades, ser sostenible en el tiempo y lograr sus metas, para lo cual tratan de explotar sus recursos al máximo, la tecnología, capital disponible, información y a sus colaboradores,

El desempeño laboral juega un papel muy importante en las organizaciones, pues depende de este las ventas, los servicios que se brinden para obtener ingresos y utilidades al finalizar cada periodo.

Según Ulloa, M y Otros (S/N) manifiestan que el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

La aplicación del mejoramiento continuo radica en que debe contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

La investigación será importante porque servirá como antecedentes para posteriores investigaciones relacionadas al tema, pues el desempeño del personal es un recurso valioso que las organizaciones deben de explotar al máximo.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los bienes y/o servicios de una organización son sus recursos humanos.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, programas de capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización.

La gestión del talento humano apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno. Enfocarse en el desarrollar del desempeño laboral, pues esta es un arma de doble filo, se puede convertir en una gran fortaleza si se direcciona correctamente, sin embargo, si no da la importancia que merece, se convertiría en una debilidad ocasionando problemas en las organizaciones.

Para lo cual se propone la implementación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas, lo más importante, es

dejar de ver al proceso de la mejora continua como una forma de procedimiento laboral, si no como una forma de vida para crecer como individuo y por ende las organizaciones también crecen, el camino es arduo, pero al final los resultados son óptimos.

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el desempeño de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción entre otros aspectos.

Con respecto a la motivación en el campo empresarial, Astillo J. (2003) expone que “es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. El desempeño laboral según Chiavenato, A. (2000) manifiesta que, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

En esta investigación se presentó un caso donde se desarrolló la Influencia del Proceso de Mejora Continua en el Desempeño Laboral. Caso: Oficina Digital S.A.C.

Es una empresa que se dedica a la venta de equipos informáticos, equipos de impresión-copiado, suministros, repuestos y soporte técnico tanto preventivo como correctivo, la empresa está dirigida al mercado corporativo a nivel nacional. En Oficina Digital S.A.C. el desempeño de los trabajadores está medido en base al Cumplimiento de las metas, la Efectividad, la Responsabilidad, la eficacia, la optimización del tiempo de servicio, la capacidad del técnico, deberían medirse en indicadores de manera periódica,

que les permita evaluar el nivel del desempeño laboral y mejorar continuamente. Lo cual se realizó la formulación del problema ¿Existe influencia del proceso de mejora continua personal en el desempeño laboral Caso: Oficina Digital S.A.C. Ubicada en la ciudad de Chiclayo? Seguido de sus objetivos planteados con un propósito de alcanzar, su objetivo general: es Determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua en el desempeño laboral caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014 y en cuanto a los objetivos específicos: que son Determinar el nivel de Desempeño Laboral caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014,

Evaluar un proceso de mejora continua caso: Oficial Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014.

Se escogido tema para aplicar los conocimientos adquiridos en cada una de las etapas de nuestra vida estudiantil.

Las organizaciones compiten en entre sí para abarcar participación en el mercado, generar ingresos y obtener mayores utilidades, ser sostenible en el tiempo y lograr sus metas, para lo cual tratan de explotar sus recursos al máximo, la tecnológica, capital disponible, información y a sus colaboradores.

El desempeño laboral juega un papel muy importante en las organizaciones, pues depende de este las ventas, los servicios que se brinden para obtener ingresos y utilidades al finalizar cada periodo.

Según Ulloa, M y Otros (S/N) manifiestan que el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos

en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

La aplicación del mejoramiento continuo radica en que debe contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

La investigación será importante porque servirá como antecedentes para posteriores investigaciones relacionadas al tema, pues el desempeño del personal es un recurso valioso que las organizaciones deben de explotar al máximo.

## 2.2. Bases teóricas científicas

Proceso De Mejora Continua: Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Tabla 1: Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Permite eliminar procesos repetitivos.	1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.	2. Requiere de un cambio en toda la organización, para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o mejor utilización de estas.	3. Debido a que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.	4. Hay que hacer inversiones importantes de dinero, tiempo y compromiso.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo.

Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La Eficacia: Es una medida normativa del alcance de resultados. La eficacia se preocupa por hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y el ambiente que la rodea. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos (bienes o servicios). Chiavenato, I (1929)

“La eficacia no se preocupa por los medios, sino simplemente por los objetivos.”

- Resultado: El resultado expresado en porcentaje (%) según lo alcanzado con respecto a lo realizado- solicitado.

Para lo cual se debe analizar detalladamente el cumplimiento, alcance y/o superación de las metas.

- Metas: Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos previamente definidos.

Contener el propósito de mejorar en forma significativa el desempeño institucional en alguna de sus dimensiones (calidad, eficiencia, eficacia, desempeño financiero).

Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía

- **Cumplimiento De Metas:** Según Gómez, Balkin y Cardy (2001, pp.245-244); implementar un programa de evaluación del desempeño exige identificar áreas de trabajo a las cuales hay que medirles el rendimiento porque dependiendo de éste se afecta positiva o negativamente el éxito de una organización, luego debe llevarse a juicio el comportamiento del empleado, y se debe tener muy claro que el objetivo de la evaluación no es generar simples críticas, por el contrario debe enfocarse hacia el futuro, es decir, lo que los empleados pueden hacer en pro de alcanzar su potencial dentro de la organización. Según Rodríguez (2002, p.333), los métodos de evaluación del desempeño son un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados y procesados, y utilizarlas para la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.
- **Evaluación:** Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad.

La idea de incorporar indicadores y metas de desempeño en los procesos, disponer de información sobre los niveles de cumplimiento.

Los indicadores y sus metas se presentan como información complementaria al Proyecto de Ley de Presupuestos, y una vez aprobado éste, las etapas se vinculan con el monitoreo de la ejecución.

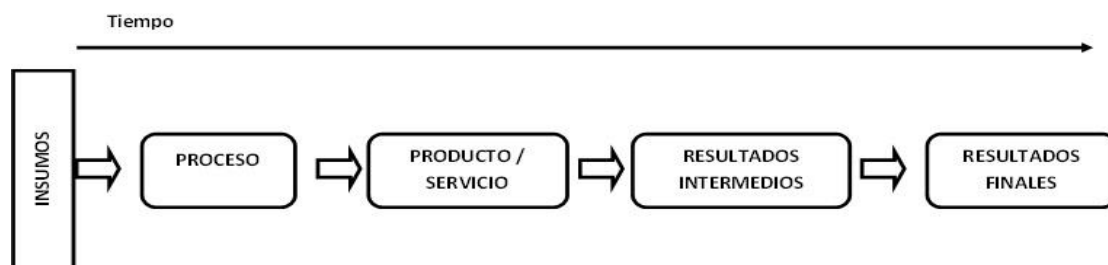


Figura 1: Secuencia de resultados a lo largo de una línea de tiempo

Fuente: Modelo EFQM de la excelencia

- Estrategias: Cuando se acude a la literatura administrativa para indagar sobre el concepto de estrategia, casi siempre los textos relacionan su origen con las confrontaciones militares. Lo anterior se evidencia en los comentarios de diferentes autores y en las definiciones del término estrategia que se usan en administración. Ogliastri (1990, p.20) plantea que “En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”; para Mintzberg, Quinn y Ghosal (1999) “una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”; y para Pizano (2002) “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño”.

Esto no significa sólo tratar de garantizar que hay recursos disponibles para el funcionamiento de la organización, o que se pueden encontrar para aprovechar una nueva oportunidad en el mercado; sino que implica identificar los recursos y competencias existentes que puedan ser la base para crear nuevas oportunidades en un mercado. En este sentido la

estrategia debe garantizar no sólo el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones actuales, sino que debe propiciar la creación de nuevos escenarios en los que la empresa obtenga un lugar privilegiado.

La Eficiencia: Hace referencia a realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Silva, O. (1931)

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *output* por unidad de *input*.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se evaluarán en base a indicadores en la búsqueda del mejoramiento continuo.

- Tiempo: Silva, O. (1931), indica que el elemento tiempo es los “tiempos de respuesta” de un proceso, trámite, actividad o acción.

La variable tiempo en el análisis, estableciendo observaciones referidas a cuando los empleados alcanzaron sus metas, cuando las superaron, o el periodo en que no las pudieron alcanzar en virtud de determinadas circunstancias. Para medir el tiempo de la ejecución de proceso, trámite, actividad o acción, se deben definirlos: En Oficina Digital se definió tres actividades primarias:

#### a) Actividad de Venta

El proceso de Venta se realiza de la siguiente manera, pues se ve que el cliente solicita la cotización de los precios, si esta es aceptada por el cliente, se

emiten la orden de compra, la orden de pedido, la factura y la guía de remisión; seguidamente se hace la entrega del producto, y el proceso se termina con la cobranza.

#### b) Actividad de Servicio Técnico Preventivo

La actividad de servicio técnico preventivo inicia con el requerimiento del usuario, después se lleva a una cotización de no ser aceptada la cotización se puede pasar a una renegociación, consecuentemente se firma el contrato y cronograma, para dar inicio a la orden de servicio, después se lleva a cabo en mantenimiento y cambio de repuestos si fuera necesario y termina con un informe técnico y la factura.

#### c) Actividad de Servicio Técnico Correctivo

La actividad de servicio técnico correctivo inicia con el requerimiento del usuario, después se lleva a una cotización de no ser aceptada la cotización se puede pasar a una renegociación, consecuentemente se da inicio a la orden de servicio, después se lleva a cabo en mantenimiento y cambio de repuestos si fuera necesario y termina con un informe técnico y la factura.

- Tiempo Mínimo: El tiempo mínimo de respuesta para llevar a cabo una actividad (de venta, Servicio técnico preventivo y servicio técnico correctivo) que se realicen en Oficina Digital S.A.C.
- Tiempo Máximo: El tiempo máximo de respuesta para llevar a cabo una actividad (de venta, Servicio técnico preventivo y servicio técnico correctivo) que se realicen en Oficina Digital S.A.C.
- Costo: Será la relación entre el gasto ejecutado y el gasto estimado para un periodo determinado.

En una empresa es recomendable controlar y disminuir los costos fijos, para que estos afecten económicamente la empresa, si esta está en una etapa de recesión, tales costos fijos causaran perdida, de tal forma que entre menos costos fijos tenga una empresa, mejor será la razón gastos-ingresos que se tenga. El manejo de costos variables hace que la empresa se mucha más adaptable a las circunstancias cambiantes del mercado, de la oferta.

#### a. Costo Variable

Los costos variables son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción, tal como la mano de obra, (si la producción es baja, se contratan pocos empleados, si aumentan pues se contrataran más y si disminuye, se despedirán), también la materia prima, que se comprará de acuerdo a la cantidad que se esté produciendo.

#### b. Costo Fijo

Costo fijos son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, como ejemplo están los arrendamientos, que aunque la empresa este activa o no hay que pagarlos, así produzca 100 o 500 unidades siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de arrendamiento.

**La Efectividad:** Las empresas que tratan de elevar sus niveles de calidad con simples actos de autoridad y deseos de cambio de la Dirección. No es suficiente que propietarios y directivos lancen discursos encendidos a los empleados buscando mejorar el desempeño, o promover cursos avanzados sobre cómo atender y sonreírle mejor a los clientes o utilizar esporádicamente servicios de asesoría externa, cuando se está ignorando al mismo tiempo, de manera consciente o no, el clima de desconfianza y baja moral que se produce al utilizar técnicas que la mayoría del personal considera manipuladoras. Las

situaciones negativas en las organizaciones únicamente pueden cambiarse cuando el personal percibe la existencia de un ambiente de confianza y honestidad. Covey, S (S/N)

La EFQM: (European Foundation for Quality Management) que significa: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

### El Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.

### Utilidad del Modelo EFQM

Se utiliza en organizaciones sin importar el sector, tamaño, estructura o madurez de la empresa.

- Es un marco que las organizaciones pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible.
- Es un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para identificar y entender la naturaleza de su negocio, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y de las relaciones causa-efecto.
- Es una herramienta de diagnóstico para determinar la salud actual de la organización, detectando puntos de mejora e implantando acciones que le ayuden a mejorar.

Es la base para la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

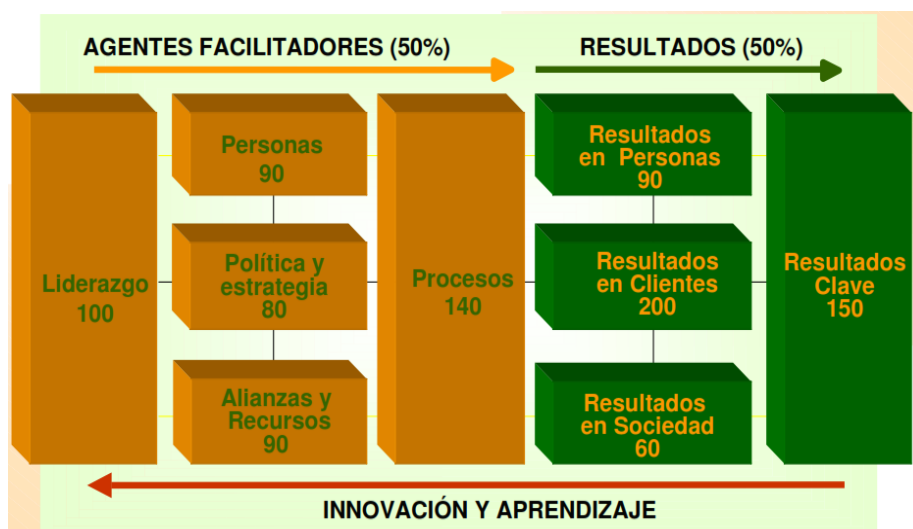


Figura 2: Composición del modelo EFQM

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

## Composición del Modelo EFQM

### Criterio 1: Liderazgo

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

### Criterio 2: Política y Estrategia

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos todos los grupos de interés y

apoyada por políticas procesos relevantes. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia y Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.

### Criterio 3: Personas

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el organización el conocimiento tanto a potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

### Criterio 4: Alianzas y Recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos apoyo de su política y estrategia.

### Criterio 5: Procesos

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor interés. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

### Criterio 6: Resultados en los Clientes

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

- **Medidas de percepción:** Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.
- **Indicadores de rendimiento:** Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

#### Criterio 7: Resultados en las Personas

Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

- **Medidas de percepción:** Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.
- **Indicadores de rendimiento:** Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

#### Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad.

- **Medidas de percepción:** Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.

- **Indicadores de rendimiento:** Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

#### Criterio 9: Resultados Clave

Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

- **Resultados Clave del Rendimiento de la Organización:** Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia: Resultados económicos y financieros y Resultados no económicos.
- **Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización:** Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER (en inglés RADAR).

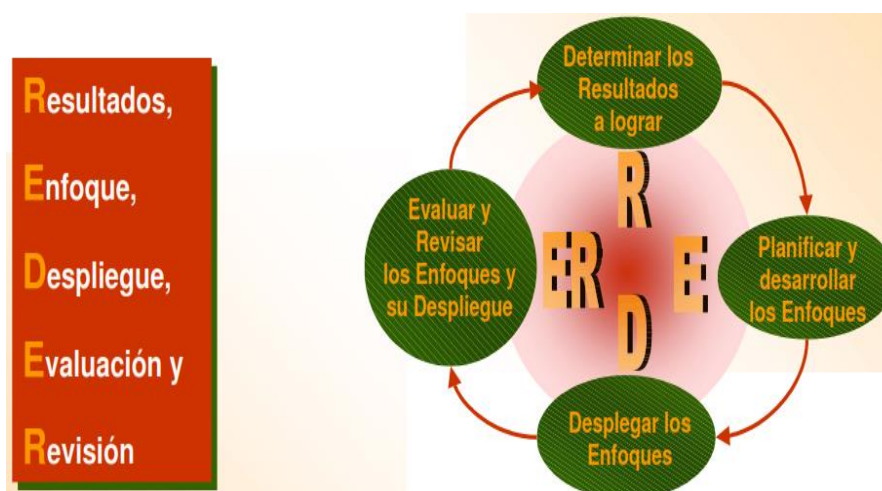


Figura 3: Esquema lógico de REDER

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, deben abordarse en cada uno de los subcriterios Facilitadores.

- **Grado De Cumplimiento Del Objetivo:** El cumplimiento de los objetivos se evaluarán en función a la jerarquía, para realizar un mejor seguimiento de estos, se utilizará la Matriz de Cumplimiento de Objetivos.

La importancia de la matriz es que ayudara a ver de forma más concreta y detallada los objetivos planteados en Oficina Digital S.A.C.

- **Propuestas cumplidas:** Las propuestas se realizan en cada periodo deben de ser realizadas en su totalidad, y para que el objetivo se cumpla debe de implementarse una matriz de evaluación, que le permita constatar si se llegó a la meta, en que se puede mejorar, que falta implementar, y aquellos aspectos que se debe dar énfasis.

Tabla 2: Matriz de Evaluación

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	IMPACTO	¿ cómo estamos aportando a las soluciones estratégicas propuestas	
PROPOSITO	EFECTO	¿Cómo estas cambiando el estado comportamiento de los beneficiarios?	
COMPONENTES	PRODUCTOS	¿Cuántas unidades de productos y servicios estamos generando?	
ACTIVIDADES	PROCESOS	¿Cuántos recursos invertimos, cuanto personal contratamos, cuántos materiales? ¿Cuánto cuesta?	

- Propuestas no cumplidas: El incumplimiento de las propuestas planteadas en cada periodo no solo debe de quedar en “standby”, lo que se debe es evaluar el motivo de la falta de incumplimiento, cual es el impacto en las metas futuras, los costos, los factores, los procesos, insumos empleados y perdidos.

El Desempeño Laboral: El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

Tabla 3: Evaluación del desempeño

<b>PROS</b>	<b>CONTRAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.</li> <li>2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.</li> <li>3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.</li> <li>4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.</li> <li>5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.</li> <li>2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.</li> <li>3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.</li> <li>4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.</li> <li>5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.</li> </ol>

La Participación Del Empleado: Frecuentemente, se argumenta que las personas que ejecutan el trabajo no pueden encontrar o aceptar ideas nuevas porque encontrarse demasiado involucrados en el proceso actual y, por lo tanto, están incapacitados para vislumbrar nuevas oportunidades. Invariablemente, este argumento es sustentado por quienes no conocen bien el trabajo. Desgraciadamente, cuando en una organización prevalece este argumento, se desestima la fuente más importante de conocimiento disponible: el propio trabajador y se abordan las mejoras en el trabajo de manera superficial.

La vía más obvia y poderosa de obtener el conocimiento del trabajo es a través de las personas que realmente lo conocen. En cuanto a la capacidad para generar y aceptar nuevas perspectivas, es mucho más fácil que una persona con experiencia vea su trabajo desde una nueva óptica, que traspasar el conocimiento proveniente de años de experiencia a una persona recién llegada quien nunca ha ejecutado el trabajo en cuestión.

La participación del empleado si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

- Conocimiento: El conocimiento suele entenderse como los hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto de referente a la realidad y lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.

a) Mantenimiento Correctivo: Se denomina mantenimiento correctivo, a aquel que corrige los defectos observados en los equipamientos o instalaciones, es la forma más básica de mantenimiento y consiste en localizar averías o defectos y corregirlos o repararlos. Históricamente es el primer concepto de mantenimiento y el único hasta la Primera Guerra Mundial, dada la simplicidad de las maquinas, equipamientos e instalaciones de la época. El mantenimiento era sinónimo de reparar aquello que estaba averiado.

Este mantenimiento que se realiza luego que ocurra una falla o avería en el equipo que por su naturaleza no pueden planificarse en el tiempo, presenta costos por reparación y repuestos no presupuestadas, pues implica el cambio de algunas piezas del equipo.

b) Mantenimiento preventivo: En las operaciones de mantenimiento, el mantenimiento preventivo es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad. El mantenimiento preventivo se realiza en equipos en condiciones de funcionamiento, por oposición al mantenimiento correctivo que repara o pone en condiciones de funcionamiento aquellos que dejaron de funcionar o están dañados.

El primer objetivo del mantenimiento es evitar o mitigar las consecuencias de los fallos del equipo, logrando prevenir las incidencias antes que estas ocurran. Las tareas de mantenimiento preventivo incluyen acciones como cambio de piezas desgastadas, cambios de aceites y lubricantes, etc.

Algunos de los métodos más habituales para determinar que procesos de mantenimiento preventivo deben llevarse a cabo son las recomendaciones de los fabricantes, la legislación vigente, las recomendaciones de expertos y las acciones llevadas a cabo sobre activos similares.

- **Habilidades:** El estudio de las habilidades en las empresas en cuanto al servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.

Las habilidades de los colaboradores deben de estar enfocadas a su eficacia, calidad, eficiencia y economía, en los resultados, productos y procesos.

- a) **Solución de Falla:** Las habilidades que debe de tener un técnico de mantenimiento informático es que debe asistir a los usuarios en las soluciones a diversas fallas en soporte técnico correctivo y preventivo, para solucionar los problemas tanto en hardware como en software que se encuentran en las herramientas informáticas, especialmente cuando la máquina no funciona.

Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo

- b) **Experiencia:** La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La

experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo.

La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo.

- c) Rapidez: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

Mide lo bien que una persona puede elaborar alternativas que traten los temas de forma clara y comprensible.

- Actitudes: La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.
- a) Capacidad de Investigación: Mide la habilidad de una persona para evaluar situaciones e identificar causas y soluciones para los problemas.

Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.

Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.

- b) Razonamiento: Se entiende por razonamiento a la facultad que permite resolver problemas, extraer conclusiones y aprender de manera consciente de los hechos, estableciendo conexiones causales y lógicas necesarias entre ellos.
- c) Disponibilidad de Trabajo: Disponibilidad de trabajo contiene la cantidad máxima de tiempo distribuida en el tiempo que un recurso de trabajo está disponible para ser programado para trabajar durante cualquier período de tiempo seleccionado. La cantidad de trabajo que se muestra, u horas por persona, se basa en el calendario de recursos y en la tabla Disponibilidad de recursos.

La Orientación Al Trabajo: La educación y la formación son la clave para que las personas puedan conseguir empleo, permitiéndoseles, de este modo, el acceso al trabajo decente y escapar de la pobreza. Para competir en la actual economía global, es menester que los empleadores y los trabajadores se encuentren especialmente bien formados en tecnologías de la información y de la comunicación, en las nuevas formas de organización del comercio, y en el funcionamiento del mercado internacional. Por consiguiente, las empresas que tengan por objetivo lograr el pleno empleo y un crecimiento económico sostenido, tienen que invertir en educación y en el desarrollo de los recursos humanos. Brindando una educación básica, una capacitación laboral básica y oportunidades de aprender a lo largo de la vida a toda su población trabajadora, los países pueden ayudar a garantizar que los trabajadores mantengan y mejoren sus oportunidades de empleo, todo lo cual redundará en una mano de obra más calificada y productiva. Sin embargo, siguen existiendo brechas en la educación y en el acceso a las tecnologías de la información entre los países y dentro de los países.

La Orientación profesional consiste en ayudar a personas desempleadas, o aquellas que quieran cambiar de empleo, a conseguir un puesto de trabajo.

Esto se consigue proporcionando asesoramiento, información y entrenamiento que facilite su inserción profesional. La orientación persigue incrementar la empleabilidad de una persona formándola en técnicas de búsqueda de empleo como la elaboración de un curriculum vitae, la preparación de una entrevista de selección o la búsqueda de ofertas de empleo, así como desarrollando aquellos aspectos personales que la ayuden en la consecución de sus objetivos, como aumento de la autoestima, concienciación y el control de su vida depende de ella misma, etc.. Normalmente, la orientación se hace en centros dependientes de los servicios públicos de empleo y los orientadores suelen ser titulados en ciencias humanas o sociales con una especialización en el área laboral.

- **Administración:** La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.
  
- a) **Funciones del Puesto:** Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, en una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.
  
- **Sociológico:** Es determinante para poder analizar el entorno social, desde una visión amplia y global: situación geográfica, nivel cultural, entorno natural y urbano, costumbres, etc.
  
- a) **Interrelación:** Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.

Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.

- b) Trabajo en Equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo.

- Equidad: Basada en la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencia.

En el seno de una organización, cada individuo realiza ciertos Aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de Resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, afecto).

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

a) Salario vs. Trabajo: Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

El resultado de la comparación puede presentarse de tres formas distintas:

- Hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.
- Hay sensación de inequidad negativa, pues se siente sub-retribuido, cuando sus recompensas son menores que las de los demás con el mismo rendimiento. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

El Comportamiento Organizacional: trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.).

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, S. 1999)

La Gestión Por Resultados: Peter F. Drucker (1954) (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a notar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos. La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional

El Proceso De Mejora Continua: debe ser el objetivo permanente de la organización para alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

El Desempeño Laboral: es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante un empleador que tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

La Evaluación De Desempeño: es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

- La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.
- La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.
- La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.
- La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación.

El funcionamiento eficiente de las organizaciones: dependen del ambiente interno que son diseñados por los administradores, sin duda no se debe obviar el ambiente externo que interviene constantemente el objetivo de la organización, al momento de planear una estrategia, cada administrador debe tomar en consideración el ambiente externo, este compuesto por diversos factores de índole económicos, políticos, tecnológicos, sociales y éticos. Hoy en día las organizaciones se han expandido a lo largo del mundo, proporcionando un reto para los administradores, teniendo así que adaptarse a las condiciones de cada región para satisfacer los objetivos.

### 2.3. Definición de términos básicos

El Comportamiento Organizacional: trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos

a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.).

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, S. 1999)

La Gestión Por Resultados: Peter F. Drucker (1954) (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a notar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos. La gestión por resultados supone medir

los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional

El Proceso De Mejora Continua: debe ser el objetivo permanente de la organización para alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

El Desempeño Laboral: es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante un empleador que tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para

analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

La Evaluación De Desempeño: es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

- La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.
- La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.
- La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.
- La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación.

El funcionamiento eficiente de las organizaciones: dependen del ambiente interno que son diseñados por los administradores, sin duda no se debe obviar el ambiente externo que interviene constantemente el objetivo de la organización, al momento de planear una estrategia, cada administrador debe tomar en consideración el ambiente externo, este compuesto por diversos factores de índole económicos, políticos, tecnológicos, sociales y éticos. Hoy en día las organizaciones se han expandido a lo largo del mundo, proporcionando un reto para los administradores, teniendo así que adaptarse a las condiciones de cada región para satisfacer los objetivos.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

En la presente investigación se ha medido el desempeño laboral y se realizó de manera descriptiva.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua Personal en el desempeño laboral caso: Oficina Digital S.A.C. ubicada en la ciudad de Chiclayo periodo 2014 a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. También es conocida como investigación estadística, en el que se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. (Alvitres, V., 2000)

Es por esta razón que la investigación fue descriptiva porque necesita medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables de proceso de mejora continua y desempeño laboral y sus dimensiones.

#### **3.2. Área y línea de investigación**

Área de Gestión – línea de Administración

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **3.3.1. Población**

Debido a la naturaleza de la investigación la población estuvo constituida por los 12 trabajadores, que laboran dentro de las instalaciones de la empresa Oficial Digital SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo.

### 3.3.2. Muestra

Dada a las características de la institución se realizó un censo que incluye a todo el personal, por lo tanto, la muestra poblacional estuvo constituida por los 12 trabajadores, que laboran actualmente en la empresa Oficina Digital SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo.

### 3.4. Operacionalización de variables

Para la Operacionalización se tomó en cuenta las variables de proceso de mejora continua y desempeño laboral, para saber si Existe influencia del proceso de mejora continua personal en el desempeño laboral Caso: Oficina Digital S.A.C. Ubicada en la ciudad de Chiclayo, se tomó bases teóricas y aplicadas al estudio.

Tabla 4: Operacionalización de variables

Variable	concepto	Dimensión	Indicadores	Sub-Indicadores
Proceso De Mejora Continua	Cumplir los objetivos, optimizando recursos, para	Eficacia	Resultado	Metas
				Evaluación

	obtener las mejores utilidades	Eficiencia	Cumplimiento De Metas	Estrategias
			Tiempo	Tiempo Mínimo
				Tiempo Máximo
			Costo	Costo Variable
		Costo Fijo		
		Efectividad	Grado De Cumplimiento Del Objetivo	Propuestas cumplidas
				Propuestas no cumplidas
Desempeño Laboral	Comportamiento del trabajador según los objetivos fijados de la empresa son las características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización.	Participación del Empleado	Conocimiento	Mantenimiento Correctivo
				Mantenimiento preventivo
			Habilidades	Solución de Falla
				Experiencia
				Rapidez
			Actitudes	Capacidad de Investigación
		Razonamiento		
		Disponibilidad de Trabajo		
		Orientación al Trabajo	Administración	Funciones del Puesto
			Sociológico	Interrelación
				Trabajo en Equipo
		Equidad	Salario vs. Trabajo	

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

El Método utilizado en la presente investigación fue Explorativa - Descriptiva.

Debido a la naturaleza de la investigación la población estuvo constituida por los 15 trabajadores, que laboran dentro de las instalaciones de la empresa Oficial Digital SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Se realizó un censo a todo el personal por lo tanto no se seleccionará una muestra a los encuestados.

Las Técnicas fueron:

Para poder evaluar la influencia de un proceso de mejora continua siguió el siguiente proceso:

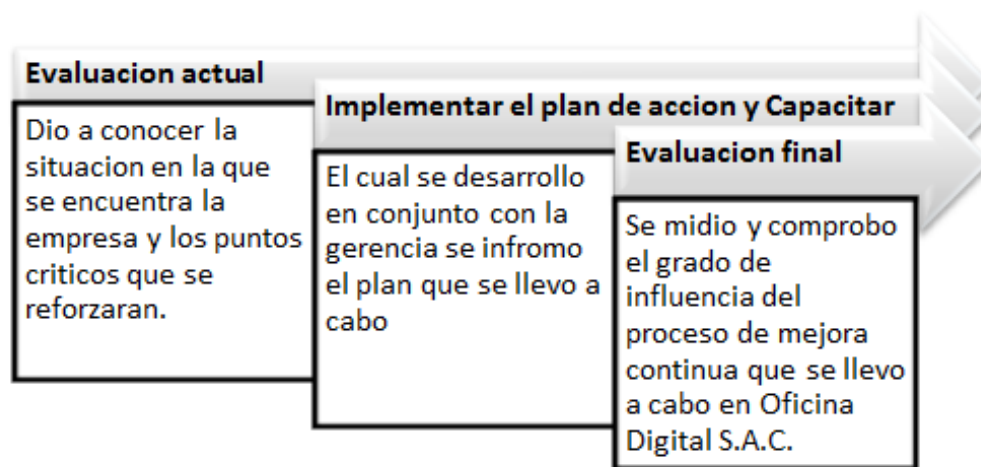


Figura 4: Esquema para evaluar si existe un proceso de mejora continua en el desempeño laboral, caso Oficina Digital SAC

Los Instrumentos fueron:

Técnica de Campo, como técnica de campo se aplicaron:

- Fichas de cuestionario, con su respectiva guía de cuestionario el mismo que fue aplicado a los empleados para Determinar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua Personal en el desempeño laboral caso: Oficina Digital S.A.C.

La técnica de recolección de datos fue la de una ficha de evaluación de desempeño laboral, basada en los indicadores y sub-indicadores del cuadro de operacionalización de variables.

- Entrevista, tiene un protocolo ya establecido que permitió evaluar si existe influencia del Proceso de Mejora Continua Personal en el desempeño laboral caso: Oficina Digital S.A.C.

Estuvo basada en los indicadores y sub-indicadores del cuadro de operacionalización de variables.

Técnica de Aplicación, La aplicación del modelo EFQM y El método REDER en Oficina Digital SAC tiene un calendario en el cual se dieron los hechos y lo que se aplico fue de la siguiente manera según la tabla N4 : el cronograma de actividades.

Tabla 5: Cronograma de actividades

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHAS</b>	<b>AÑO</b>
Levantamiento de información de la etapa actual	15 DE AGOSTO- 13 DE SETIEMBRE	2013
Capacitación de modelo EFQM de la Excelencia	31 DE MAYO - 21 DE JUNIO	2014
Levantamiento de información después de la aplicación del modelo EFQM de la excelencia	23 DE JUNIO - 30 DE JUNIO	2014

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

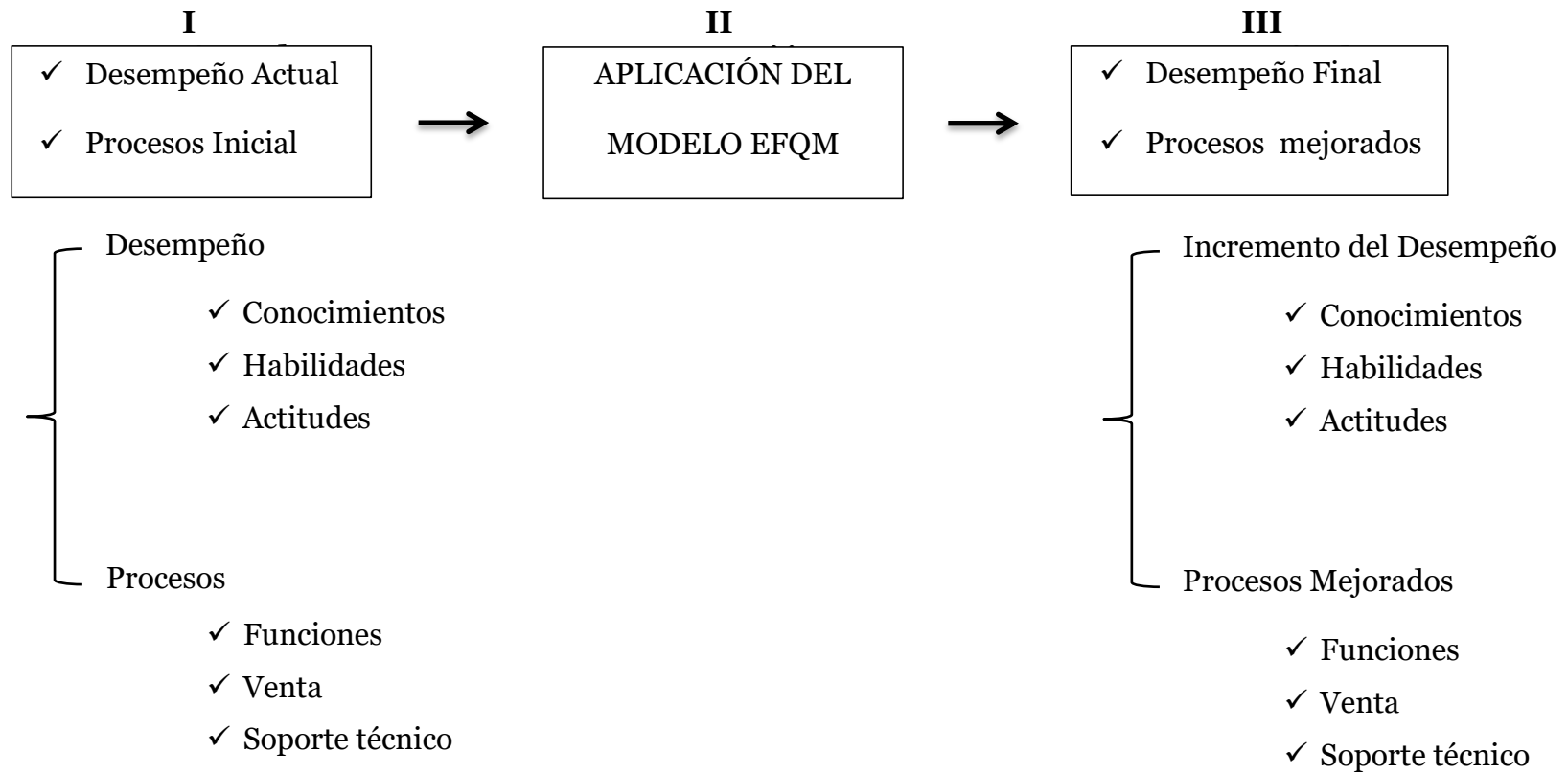


Figura 5: La aplicación del modelo EFQM se dará mediante el siguiente esquema

Es necesario conocer las exigencias del gerente y las de sus clientes, en el desarrollo del cuestionario se espera conocer las necesidades y exigencias de los clientes corporativos para realizar las mejorar en los procesos.

Los resultados de la entrevista que se tuvo con el Gerente General el Sr. Elky Berrios Yovera, según el grado de importancia que le brindaría a cada indicador sería como se detalla en la tabla 4: Cronograma de Actividades.

Tabla 6: Ponderación de las dimensiones

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>%</b>
<b>Proceso De Mejora Continua</b>	Eficacia	Resultado	40%
		Cumplimiento De Metas	60%
	Eficiencia	Tiempo	60%
		Costo	40%
	Efectividad	Grado De Cumplimiento Del Objetivo	100%
<b>Desempeño Laboral</b>	Participación del Empleado	Conocimiento	30%
		Habilidades	30%
		Actitudes	40%
	Orientación al Trabajo	Administración	40%
		Sociológico	15%
		Equidad	30%
			<b>485%</b>

La mejora en los resultados tendrá un nivel de importancia que dependerá de lo que el Sr. Elky Berrios propuso en la tabla 5: Ponderación de las dimensiones. El porcentaje que ha sido asignada a cada indicador mostrará no

solo las mejoras significativas que se han logrado, sino también los procesos que se mordicarán en lo largo de la capacitación.

Según el cuadro Figura 5: La aplicación del modelo EFQM se dará mediante el siguiente esquema: los resultados están divididos de la siguiente manera:

- Resultados antes de la aplicación del modelo EFQM
  - ETAPA 1: Información de la evaluación de la situación actual de la empresa
  - ETAPA 2: Evaluación inicial
  
- Intervención del modelo EFQM
  - CRITERIO 1: liderazgo
  - CRITERIO 2: planificación y estrategia
  - CRITERIO 3: personas
  - CRITERIO 4: alianzas y recursos
  - CRITERIO 5: procesos
  - CRITERIO 6: resultados en los CLIENTES
  - CRITERIO 7: resultados en las personas
  - CRITERIO 8: resultados en la sociedad
  - CRITERIO 9: resultados clave

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Resultados de la Etapa Actual

Se informa a los trabajadores de las áreas administrativas y operativas del proceso que se va a seguir, los objetivos del estudio y los fines que se desea alcanzar. En esta etapa se presenta la evaluación de la situación actual de la Oficina Digital SAC.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Organización:** No existe un plan de ejecución de un plan de mejora continua debe de darse a conocer a todos los niveles de la organización, para que se aplique correctamente y en el cual estén involucrados todos los trabajadores de los niveles operativos y directorios.

El plan de mejora continua debe encargarse a un responsable que lo lleve a cabo de principio a fin, que además informe al detalle de su continuidad y avance.

Los procesos no están bien definidos, en muchos casos los trabajadores no se acuerdan de cobrar sus facturas, de los pedidos que tienen, por que solo se rigen a l que el gerente les dice lo que tienen que hacer en ese momento.

- **Trabajadores:** La empresa no evalúa el desempeño de los trabajadores omitiendo la importancia de medir la forma en como laboran sus colaboradores, esta evaluación debe basarse en indicadores que midan el

desempeño, con la información que se obtendría de la misma se podría mejorar organizacionalmente, dar retroalimentación y obtener los mejores resultados.

Las evaluaciones darían a conocer cuál es el desempeño de estos, para poder reforzar y mejorar en su actividad laboral. Los resultados se deben dar a conocer a los trabajadores para que sean conscientes de su desempeño.

Hay que reconocer y motivar el desempeño de los trabajadores porque de ello dependerá la labor que sigan realizando y como vaya mejorando.

La retroalimentación dependerá mucho de los resultados que se obtengan, puestos deben de ser comunicados a la gerencia quien toma las decisiones y la los trabajadores, para que se puedan tomar acciones en conjunto.

Cuando las funciones no están bien definidas, los trabajadores no saben realmente lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.

Los conocimientos generales que se han adquirido a lo largo de la carrera técnica o universitaria, estos son básicos, generales y específicos, sobre la venta y el soporte técnico preventivo y correctivo.

- Clientes: Dependerá del servicio que brinden para poder evaluar el conocimiento que deban tener y aplicar los colaboradores, pues no es lo mismo el servicio de soporte técnico correctivo, que el servicio de soporte técnico preventivo o la venta de los productos de ofimática.

Los procesos y los trabajadores, pues ayuda a la parte organizativo a brindar un producto o servicio de forma efectiva.

En esta etapa fundamental en el desarrollo del trabajo de investigación, tiene como objetivo evaluar la situación actual de la organización (los procesos, funciones, estándares de producción, métodos de evaluación al personal, entre otros aspectos).

Los resultados de esta segunda etapa servirán como referencia para brindar retroalimentación o realizar cambios con el fin de corregir los errores de la organización.

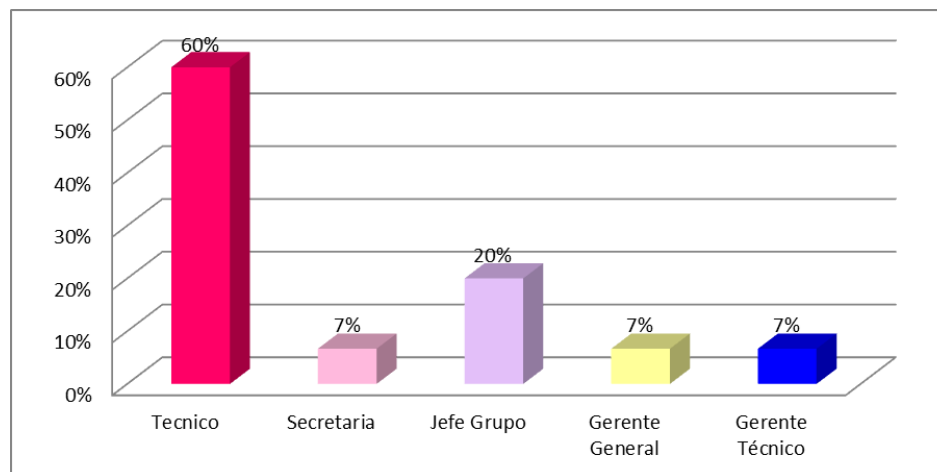


Figura 6: Departamento en el cual trabaja

El área en el que se centra el personal es en los Técnicos, ellos son los que realizan el trabajo operativo, en función de lo que los clientes necesitan, desean y esperan de ellos dependerá de la labor que realicen para saber si los clientes quedan conformes con el servicio. Oficina Digital SAC depende del trabajo que realicen los técnicos, para poder dar el servicio pos-venta.

#### 4.1.2. Resultados de la Intervención del Modelo EFQM

Para la evaluación del proceso de mejora continua está basado en el MODELO EUROPEO DE LA EXCELENCIA (EFQM), se desarrollará en 9 criterios, los mismos que tendrán resultados en los clientes, en el personal y en el entorno social se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia de la empresa, la gestión de su personal, recursos y colaboradores y el funcionamiento de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.



Figura 7: Plan de acción

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

- Criterio 1: Liderazgo
  - El equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión, visión y desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo creando una cultura de Excelencia:

En este caso la empresa OFICINA DIGITAL S.A.C. cuenta con un gerente general que tiene un nivel de interacción bastante alto con sus colaboradores, actúa como modelo de referencia de los valores y principios éticos que se practican en la empresa inspirando confianza en todo momento. Es flexible, lo que permite a la empresa anticiparse y reaccionar de manera oportuna ante cualquier cambio en la tecnología con el fin de asegurar el éxito continuo. Provocando de esta forma que la cultura empresarial sea bastante amical, y de esta forma los motive y facilite el logro de objetivos, sin embargo la misión y visión no está desarrollada de manera formal en la organización.

- Involucrar al personal de apoyo o técnicos junior con la ayuda de los técnicos senior (líderes), para el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización:

En este caso no existe un organigrama definido, sin embargo cada uno de los integrantes de la organización guiados por los técnicos senior conocen muy bien las funciones y responsabilidades que deben cumplir. En el caso de toma de decisiones, en algunas ocasiones el señor Elky las lleva a cabo sólo con su socio y en otras toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores.

Tabla 7: Diagnostico Organizacional (Funciones de los puestos)

CARGO	RESPONSABILIDAD	FUNCIONES
Gerente General	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar las compras</li> <li>✓ Coordinación de llenado de ficha de datos al personal nuevo.</li> <li>✓ Elaboración del rol de vacaciones.</li> <li>✓ Control del personal.</li> <li>✓ Desarrollar estrategias e iniciativas que sean el motor de impulso de las ventas de productos, soluciones que permitan el crecimiento de la compañía.</li> <li>✓ Registra la información recibida y centralizar el manejo de correspondencia.</li> </ul>
Gerente Técnico	Cumplimiento de las tareas del técnico sénior y junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar las funciones del técnico sénior y junior.</li> </ul>
Administrativa (secretaria)	Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tereas establecida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender las llamadas de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li> <li>✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los pedidos.</li> <li>✓ Obedecer las instrucciones del jefe.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de la rendición de fondos de caja chica y cuenta corriente de gastos, entregas a rendir, cta. cte., gastos.</li> </ul>
Jefe Grupo Técnico Sénior	Realiza tareas complejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisan y controlan a los técnicos junior.</li> <li>✓ Capacita a los técnicos junior</li> </ul>
Trabajador (Técnico Junior)	Realiza tarea sencillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizan las tareas más sencillas y está en constante aprendizaje.</li> </ul>

- Refuerzo por parte de los líderes para la contribución de una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización:

En este caso el gerente se preocupa porque sus colaboradores siempre sientan su presencia en todos los casos, por ejemplo si existe una negociación importante con una nueva empresa él va con sus colaboradores haciendo notar su apoyo; el señor Elky Berrios asume toda la responsabilidad de lo que suceda con sus colaboradores en caso de que se pierda o se malogre algún equipo o proceso. El señor Elky tiene oficina privada, pero la utiliza sólo cuando tiene reuniones con algún nuevo cliente o con gerentes de empresas, pero prefiere estar en el lugar donde trabajan sus colaboradores para que pueda conversar con ellos, observarlos y motivarlos o empujarlos. Y de esta forma se muestra no como un gerente al que le deben respeto sino que más que eso es un amigo para todos, de esta forma brinda retroalimentación a sus colaboradores para que brinden un servicio post-venta especializado.

A continuación se presenta de manera gráfica la retroalimentación ejercida por el líder en la empresa Oficina Digital S.A.C:

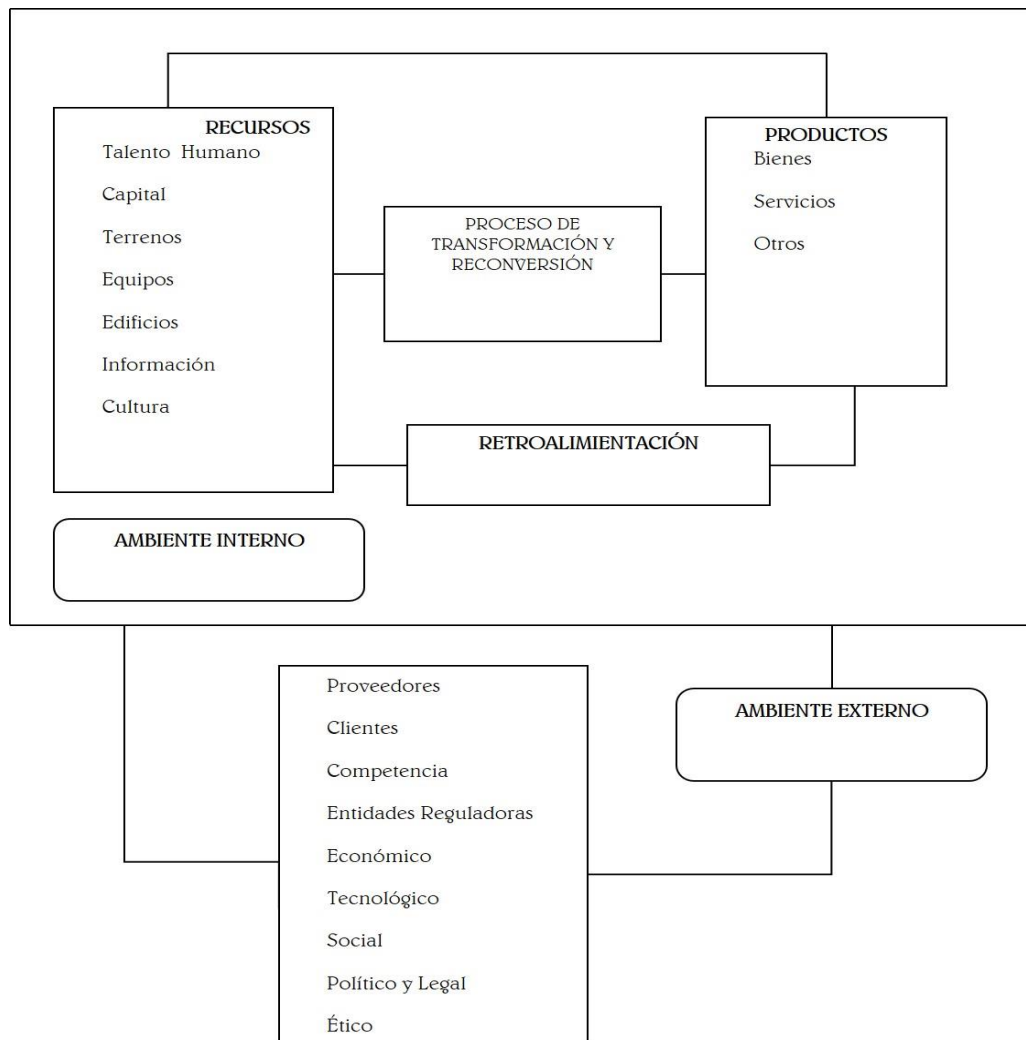


Figura 8: Refuerzo de los Líderes para lograr una Cultura de Excelencia

✓ Ambiente Interno

Recursos: Son necesarios para que una organización pueda desarrollar cada una de las actividades de manera eficaz, cuyo producto tiene valor intrínseco para sus clientes. Se tiene los siguientes recursos en la empresa:

- Talento Humano: Para la empresa Oficina Digital S.A. Este es uno de los recursos más importantes en cada uno de los procesos, todos deben contar con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados para brindar el mejor soporte técnico dando como resultado la satisfacción de cada uno de sus clientes corporativos. Es necesario contar con colaboradores que conozcan bien los productos y servicios de la empresa.
- Capital: Esto es necesario en todo tipo de organización para poder asumir inversiones a corto y largo plazo. En este caso se cuenta con capital proveniente de inversiones de terceros, créditos, cuentas por cobrar y recursos propios de la empresa.
- Terrenos: Oficina Digital S.A.C está ubicada en el Distrito de Chiclayo, en el Psj. Artemia Woyke N° 179 Of. 207 – 206 – dep. 302 Chiclayo.
- Equipo: La empresa emplea diferentes equipos necesarios para brindar el soporte técnico. Se puede mencionar a los siguientes:
- Tecnología: Esto ayuda a la empresa, en la detección de las necesidades de los clientes. Además cuenta con una alta gama de productos de soporte técnico, suministros y tecnología de informática innovadora en diferentes marcas, que se adapten a las necesidades de los clientes corporativos.
- Información: Son aquellos intangibles representados en el manejo y tenencia de la información y el saber cómo conocimiento, pueden ser: las

investigaciones, los procesos, procedimientos, manuales, instructivos, capacitaciones, entre otros. Para el buen funcionamiento de la organización. En este caso la empresa está en proceso de adquisición de un software para controlar el servicio técnico y ahorrar tiempo, en este caso es un sistema que le permita controlar, medir y poder tomar decisiones rápidas en las diferentes áreas contando con toda la información necesaria.

- Productos: Venta de las Marcas Kyosera, KM DATA, Xerox, en los siguientes productos: Multifuncionales en blanco y negro, fotocopadoras, impresoras, PC, equipos conectados en red y teléfonos móviles, entre otros.
- Servicios: Soporte técnico que incluye mantenimiento preventivo y correctivo.
- ✓ Ambiente Externo

Cada uno de estos ítems se describirá con mayor detalle más adelante:

- Proveedores: Son los que les otorgan todos los equipos y herramientas necesarias para atender de la manera más oportuna posible a todos sus clientes tanto en la venta y soporte técnico.
- Sus proveedores son: XEROX, KM DATA y KYOSERA; sin embargo su principal proveedor es Kyosera, debido a que se ha convertido en el producto más requerido por sus clientes, gracias a la tecnología que ofrece y en conjunto al servicio técnico que brinda OFICINA DIGITAL S.A.C., llega a ser el paquete de servicio y producto necesario para el mercado corporativo.

- Clientes: Son las empresas corporativas que pertenecen al sector privado, Son las empresas corporativas que pertenecen al sector privado. sus principales clientes son: Grupo EFE, Universidad San Martín de Porres, Financiera Edpyme Alternativa, Caja Sipán, Molino Induamerica, Gran Hotel Chiclayo, Curacao, MotorCor, Casino Win Meyer, Prosegur.
  - Competencia: Las empresas que tienen el mismo giro de negocio, es decir, que brindan un servicio integral que incluye la venta y el servicio de mantenimiento al mercado corporativo.
  - Entidades Reguladoras - Político y Legal: Se refiere a la intervención del estado con su política monetaria, fiscal y las normas que se establecen.
  - Económico: La capacidad de consumo y el poder adquisitivo de cada una de las organizaciones.
  - Tecnológico: Es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa, en el campo de los procesos.
  - Social: Está condicionada al compromiso con cada uno de sus clientes y el cuidado del medio ambiente.
- Refuerzo por parte del líder para la lograr un sistema organizacional

En este caso el gerente se preocupa porque las diferentes áreas de la empresa interactúen entre sí como un sistema para entender su comportamiento, facilitar sus procesos de control, entender las situaciones complejas en toda su profundidad y de esta forma se puedan tomar decisiones adecuadas. A

continuación se presenta de manera gráfica a la empresa como un sistema organizacional junto con los subsistemas:



Figura 9: Visión de la Empresa como un Sistema Organizacional

#### ✓ Subsistema Técnico

- **Conocimiento:** El principal patrimonio de Oficina Digital S.A.C. son sus colaboradores, su capital humano, los mismos que cuentan con conocimientos técnicos especializados necesarios para brindar un servicio técnico preventivo y correctivo, basados en la solución de fallas para lograr el adecuado funcionamiento del equipo.

- Habilidades: Oficina Digital S.A.C, considera que sus colaboradores deben tener la experiencia necesaria para brindar el soporte técnico que requiere el mercado corporativo del sector privado, además, es necesaria la rapidez de servicio, ya que los clientes realizan operaciones a cada instante y no pueden detenerlas en ningún momento.
- Actitudes: Para Oficinal Digital S.A.C, sus colaboradores deben contar con la Capacidad para la Investigación y lograr de esta forma adelantarse a los problemas que están surgiendo en el mundo del soporte técnico tanto preventivo como correctivo, emplear el razonamiento a través de la lógica al momento de dar solución y disponibilidad al trabajo.
- ✓ Subsistema de Valores y Objetivos
  - Cultura: La empresa Digital S.A.C practica una cultura organizacional comunal ya que se caracteriza por tener una alta sociabilidad amical, en donde se practica la solidaridad, respeto y amabilidad entre sus miembros.
  - Objetivo General: Oficina Digital S.A.C., no tiene establecido su objetivo general, sin embargo se planteó el siguiente:

La venta de productos informáticos, ofreciendo un servicio de calidad garantizada en cuanto al mantenimiento y soporte técnico a sus clientes, fomentando en el consumidor una identificación con la empresa a través del compromiso profesional para satisfacerlos.
  - Objetivos Específicos: Oficina Digital S.A.C., no tiene establecidos sus objetivos específicos, sin embargo se planteó los siguientes:

- a) Mantener comunicación continua con las organizaciones que eligen, preocupándose por conocer y resolver adecuadamente sus necesidades.
- b) Trabajar con responsabilidad y vocación de servicio.
- c) Invertir permanentemente en la mejor y más reciente tecnología informática disponible en el mercado, para asegurar la mejor calidad y continuidad del servicio.
- d) Reconocer cada uno de los logros de los colaboradores.
- e) Trabajar con empresas reconocidas las mismas que brindan credibilidad, prestigio y un mejor posicionamiento en el mercado.

✓ Subsistema Estructural

En la empresa OFICINA DIGITAL el Gerente general es la persona que toma las decisiones considerando las opiniones de los colaboradores y delega responsabilidades. Los jefes de grupo, que son los también llamados técnicos senior, que es el personal altamente calificado en la organización y depende de ellos la formación de los técnicos junior, a los jefes de grupo se les asigna tareas complejas ya que han adquirido la experiencia necesaria para ciertos casos, y a los técnicos junior, se les asigna tareas menos complejas de acorde a su capacidad de solución. Para el área de ventas, Oficina Digital tiene a todo su personal con los suficientes conocimientos necesarios para asesorar en las ventas a sus clientes corporativos.

✓ Subsistema Psico-social

Un aspecto importante en toda empresa es el estudio del subsistema Psico-social ya que es un parámetro esencial para el buen desarrollo del clima laboral, este subsistema está formado por la conducta individual, motivación, dinámica

de grupos y los sistemas de influencia, todo esto se ve afectado también por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los colaboradores que pertenecen a la organización.

✓ Subsistema Administrativo

En la empresa Oficina Digital SAC, todos los colaboradores cumplen con los objetivos de manera eficaz, lo mismo que demuestra que se cuenta con un personal calificado. Sin embargo, la planificación de tareas se da de manera empírica, lo mismo que dificulta medir con exactitud el desempeño de los trabajadores ya que la empresa no está organizada de manera formal con la elaboración de un organigrama por ejemplo. Es necesaria una planificación y organización formal para que el cumplimiento de los objetivos y tareas asignadas a los colaboradores se realice de manera efectiva, que está enfocada al cumplimiento de los objetivos pero optimizando recursos para que luego la empresa se pueda direccionar a la efectividad y obtener mejores utilidades.

✓ Definirla como Sistema Abierto

Oficina digital SAC en la actualidad no se encuentra enfocada como un sistema, sin embargo, esto se puede solucionar y no se tendrá conflictos gracias a la flexibilidad de sus colaboradores, jefes y Gerente General.

La organización como Sistema Abierto presenta relaciones de intercambio con el ambiente y a raíz de ello se propone estrategias para el mejoramiento continuo tanto de la empresa como de los colaboradores.

Dentro del sistema se encuentran subsistemas interrelacionándose, distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia General
- Comercialización y Ventas
- Servicio Técnico Preventivo
- Servicio Técnico Correctivo
- Administrativo
- Contabilidad

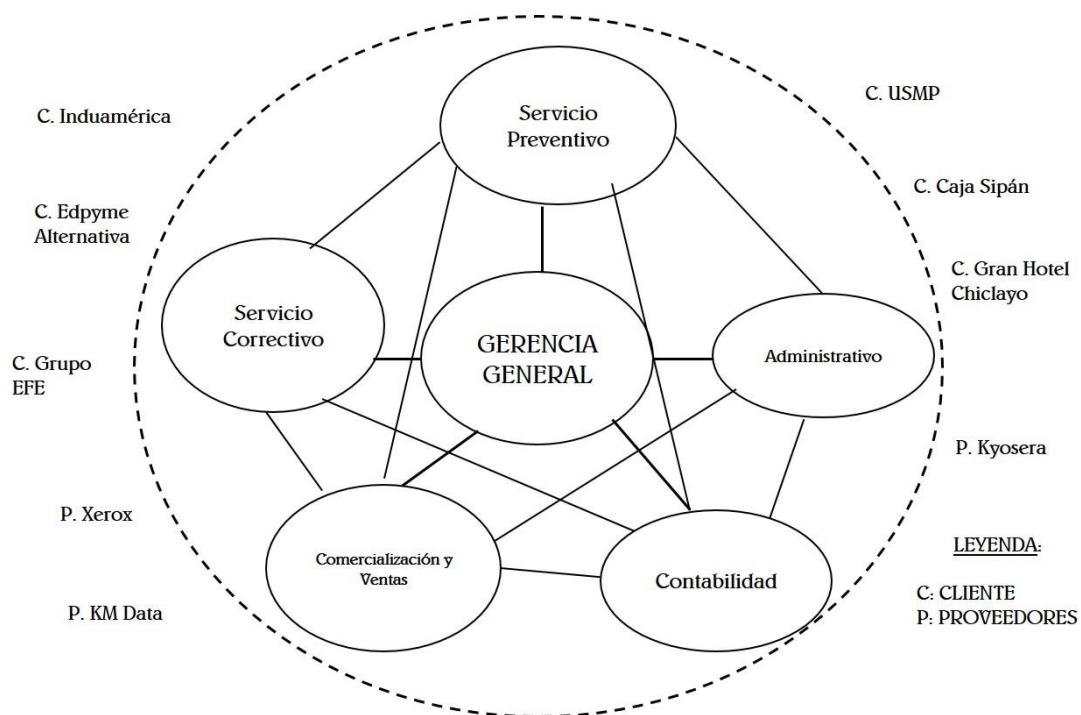


Figura 10: Empresa Oficina Digital como Sistema y sus Interrelaciones

✓ Establecer las Variables y Relaciones claves del Sistema

Empresa OFICINA DIGITAL SAC como sistema presenta subsistemas interrelacionados entre sí, los más importantes son el subsistema del servicio correctivo y preventivo, y el referido al de comercialización y ventas.

A continuación se detallan las variables clave para cada uno de los siguientes subsistemas:

- Servicio Preventivo: Para realizar esta actividad, los técnicos deben tener el conocimiento y la experiencia que requiere este proceso pues es uno de los importantes y relevantes del sistema. Este proceso está formalizado ya que cada empresa envía su calendario de mantenimiento preventivo.

El mantenimiento preventivo está basado en la lubricación y limpieza de los equipos de informática en condiciones de funcionamiento. Tiene como objetivo evitar o mitigar las consecuencias de los fallos del equipo, logrando prevenir las incidencias antes de que estas ocurran. Las tareas de mantenimiento preventivo incluyen acciones como cambio de piezas desgastadas, cambios de aceites y lubricantes, etc. Lo que implica tener conocimiento, estar capacitado y mucha experiencia por parte de los técnicos.

- Servicio Correctivo: Para realizar esta actividad, los técnicos deben tener el conocimiento y la experiencia que se requiere pues es uno de los importantes y relevantes del sistema. Este proceso no está formalizado y se da cuando ocurre algún tipo de falla en los equipos de informática, es decir, en cualquier momento.

El mantenimiento correctivo se encarga de arreglar las fallas, es la forma más básica de mantenimiento y consiste en localizar averías o defectos y corregirlos o repararlos. Para lograrlo, los técnicos deben tener un programa de capacitaciones sobre las ventas y el soporte técnico que no sucede en la empresa por la falta de tiempo; las capacitaciones de ventas las brindan los mayoristas en donde se habla básicamente de información necesaria para conocer el

producto a ofertar, ejemplo (LG, Samsung, Kyosera). Las capacitaciones de soporte técnico se dan internamente, el señor Elky Berrios mencionó que no necesitan capacitaciones porque con la experiencia de los técnicos senior es suficiente para capacitar a los técnicos junior, sin embargo, este proceso de entrenamiento no es eficiente para lograr el desempeño laboral esperado.

En la empresa Oficina Digital S.A.C. el desempeño de los trabajadores está medido en base al Cumplimiento de las metas, la Efectividad, la Responsabilidad, la eficacia, la optimización del tiempo de servicio, la capacidad del técnico, deberían medirse en indicadores de manera periódica, que permita evaluar el nivel del desempeño laboral.

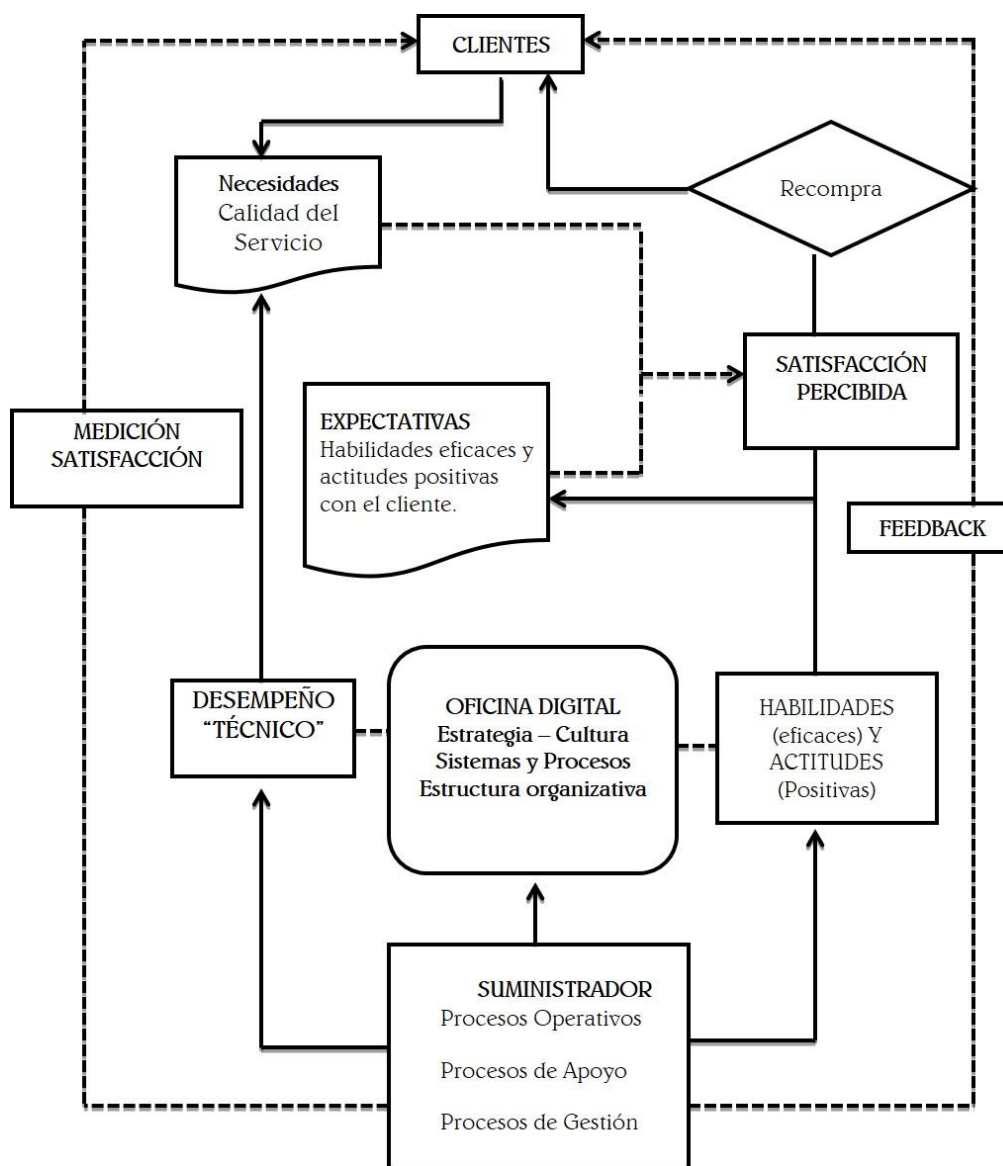


Figura 11: Restablecer soluciones

- Criterio 2: Planificación y Estrategia

- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

Se refiere a la forma en que se implanta en la empresa su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por la planificación, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. Esto no se puede apreciar en la empresa ya que no cuenta con un planeamiento estratégico y operativo establecido de manera formal.

- Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave

En este caso la comunicación se realiza de manera informal en la empresa ya que no se necesita recurrir a citas con documentos formales para dialogar con el gerente general de la empresa. Además, todos tienen muy claro los valores y políticas que caracterizan a la empresa y por ende los practican.

Tabla 8: Análisis FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio pos-venta especializado</li> <li>• Movilidad propia (camioneta, auto, dos motos).</li> <li>• Compromiso y responsabilidad</li> <li>• Equipos modernos</li> <li>• Economía de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con publicidad en los medios de comunicación</li> <li>• Mala distribución de sus productos</li> <li>• Deben de viajar para atender a sus clientes.</li> <li>• Poco accesible al cliente.</li> <li>• Poco personal</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector en crecimiento</li> <li>• Crear cedes para una mayor cobertura a nivel regional y nacional.</li> <li>• Innovación por modernización de tecnologías.</li> <li>• Ganar la confianza del cliente, empleando el conocimiento y la experiencia de los colaboradores.</li> <li>• Se tiene el sistema por internet que le permite al cliente la comunicación con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores, con precios muy bajos.</li> <li>• Incremento del combustible (Encarece el precio de compra).</li> <li>• La empresa ha formado su equipo de trabajo y no ignora el hecho que en algún momento exista fuga de información o fuga de recurso humano para la competencia.</li> <li>• Está cambiando la tecnología en el mundo constantemente.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado se está concentrando en pocos clientes.</li> </ul>
--	--

- Criterio 3: Personas

Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- La empresa Oficina Digital SAC, no cuenta con un manual organizacional y de funciones donde se especifique cada una las actividades a realizar, normas, políticas que cada colaborador debe conocer, cumplir y llevar a cabo. Con la finalidad de tener un orden de los procesos y estar al tanto de las actividades que le compete a cada integrante de la organización.
- La organización fomenta y apoya la participación de las personas en cada una de las actividades que desarrolla, por otro lado existe un diálogo no jerarquizado, donde cada trabajador forma parte del logro de los objetivos trazados por la empresa y además apoyan al gerente con sugerencias e ideas, lo cual facilita la toma de mejores decisiones.
- Así mismo, la empresa cuenta con un plan de remuneraciones e incentivos que impulsa a los trabajadores a lograr objetivos personales y organizacionales. La Oficina Digital SAC, reconoce sus logros (viajes, obsequia un laptop, etc.) con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

- Criterio 4: Alianzas y Recursos

Se refiere a la forma en que planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política, su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

La empresa Oficina Digital SAC, tiene buena comunicación, confianza, respeto con sus proveedores, existe responsabilidad y compromiso por parte de ellos al entregar los productos en el tiempo acordado por ambas partes y en las condiciones adecuadas. Los proveedores de la empresa tienen una amplia experiencia en equipos tecnológicos, es por eso que Oficina Digital SAC, brinda un servicio de calidad y garantía, obteniendo así la fidelización de sus clientes.

- Criterio 5: Procesos

Se refiere a la forma en la que diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente y generar cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

- Diseño y gestión sistemática de los procesos

La empresa no tiene definido ningún proceso, sin embargo se planteó los siguientes:

- Actividad de Venta: El proceso de Venta se realiza de la siguiente manera, pues se ve que el cliente solicita la cotización de los precios, si esta es aceptada por

el cliente, se emiten la orden de compra, la orden de pedido, la factura y la guía de remisión; seguidamente se hace la entrega del producto, y el proceso se termina con la cobranza.

Cotización de no ser aceptada la cotización se puede pasar a una renegociación, consecuentemente se firma el contrato y cronograma, para dar inicio a la orden de servicio, después se lleva a cabo en mantenimiento y cambio de repuestos si fuera necesario y termina con un informe técnico y la factura.

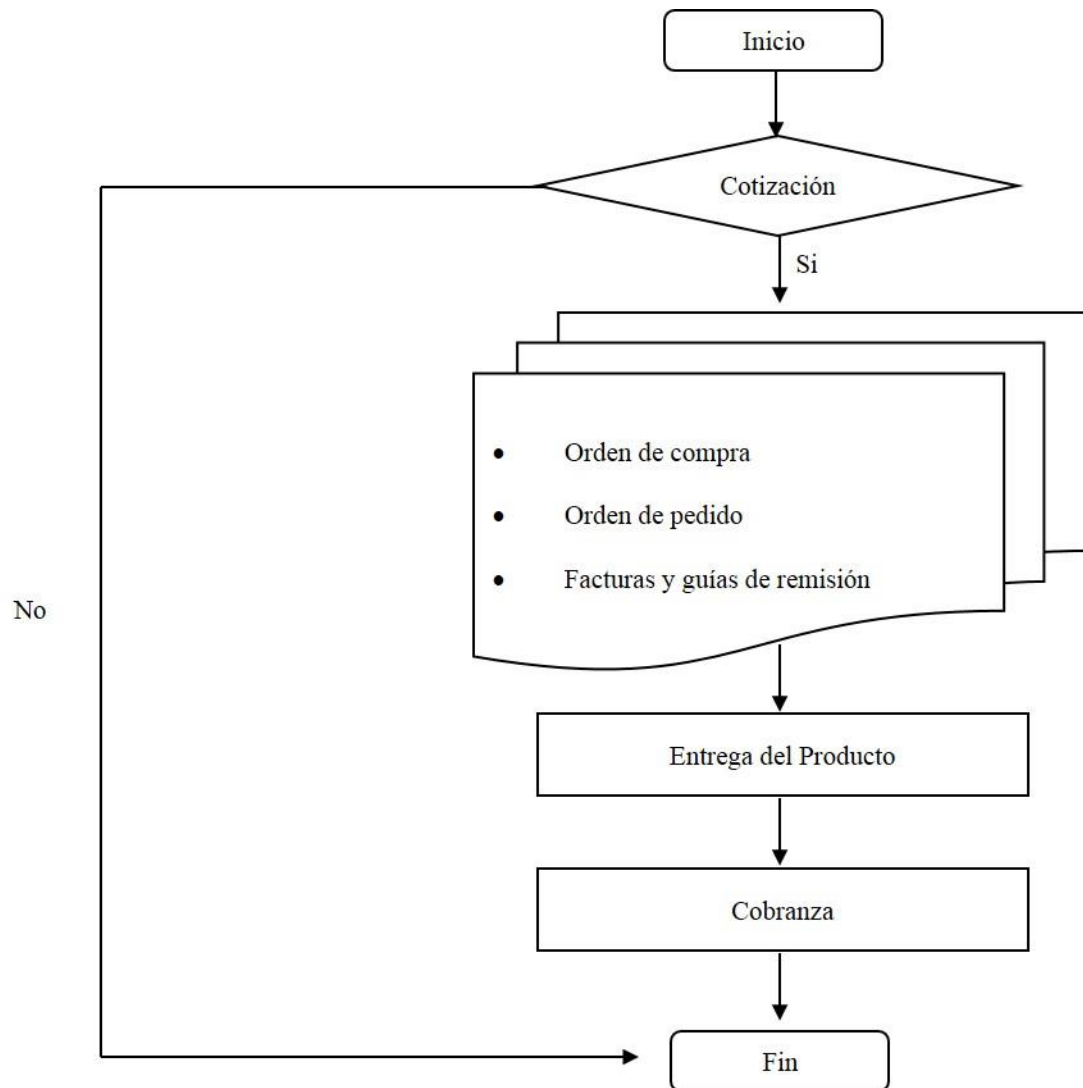


Figura 12: Flujograma de la Actividad de Venta

- **Actividad de Servicio Técnico Preventivo:** La actividad de servicio técnico preventivo inicia con el requerimiento del usuario, después se lleva a una cotización de no ser aceptada la cotización se puede pasar a una renegociación, consecuentemente se firma el contrato y cronograma, para dar inicio a la orden de servicio, después se lleva a cabo en mantenimiento y cambio de repuestos si fuera necesario termina con un informe técnico y la factura.

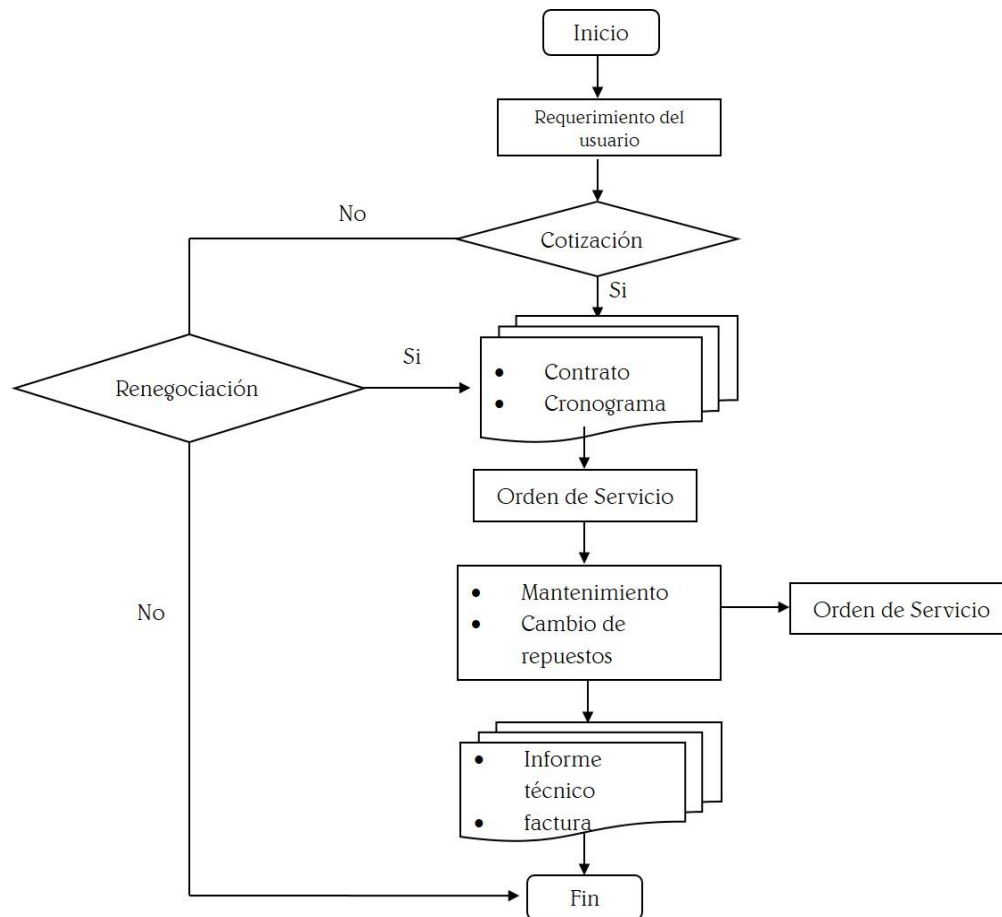


Figura 13: Flujograma de la Actividad de Servicio Técnico Preventivo

- **Actividad de Servicio Técnico Correctivo:** La actividad de servicio técnico correctivo inicia con el requerimiento del usuario, después se lleva a una cotización de no ser aceptada la cotización se puede pasar a una renegociación, consecuentemente se da inicio a la orden de servicio, después se lleva a cabo en mantenimiento y cambio de repuestos si fuera necesario y termina con un informe técnico y la factura.

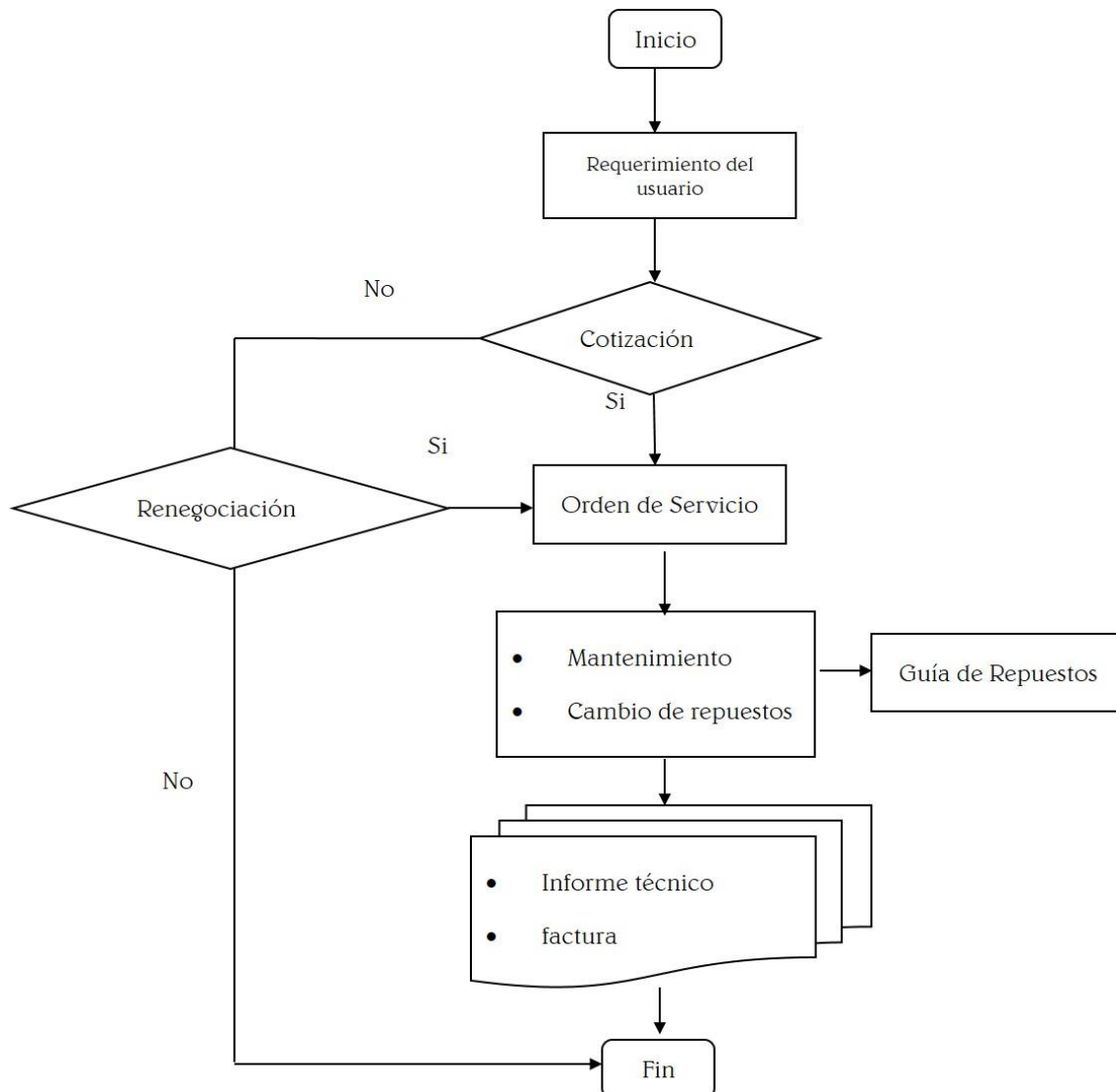


Figura 14: Flujograma de la Actividad de Servicio Técnico Correctivo

- **Criterio 6: Resultados de los Clientes**

Se refiere a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones. En esta recolección de datos se han de tener en cuenta aspectos relativos a las siguientes características de la organización:

- La empresa vende productos y ofrece servicios de calidad, lo cual ha generado la confianza y preferencia de sus clientes, existe entre ellos buena comunicación, atendiendo de manera amical sus necesidades y aceptando quejas, reclamos y sugerencias para mejorar el desarrollo del servicio.
  - Así mismo, el canal de comercialización se realiza de manera directa, siendo los colaboradores quienes entregan el producto o servicio de manera oportuna en las instalaciones del cliente. Gracias al excelente servicio que brinda la empresa, los clientes recomiendan sus productos y servicios que esta ofrece a otras organizaciones que lo requieran.
- Criterio 7: Resultados en las personas

Se refiere a los logros que está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

La oficina digital SAC, está obteniendo buenos resultados hoy en día, ya que cuenta con personal de experiencia, con conocimientos del producto y de los servicios de calidad que ofrece a sus clientes. La empresa ha logrado fidelizar a sus clientes, ganándose el respeto y la confianza, debido a que sus colaboradores están aptos y dispuestos para atender sus necesidades, brindándoles un servicio técnico de post venta especializado en el momento que ellos lo requieran.

- Criterio 8: Resultados en la Sociedad

La empresa tiene un impacto en la sociedad, en cuanto al impuesto pagado a la Sunat para el desarrollo de proyectos de inversión pública y así generar el

bienestar social, por otro lado ofrece oportunidades de trabajo a personas que cumplan con perfiles requeridos por la empresa.

- Criterio 9: Resultados clave

Este criterio se refiere al hecho de que las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

La empresa durante el periodo de trabajo en el mercado ha enfrentado bajos niveles de recursos económicos, para ello ha planteado estrategias que le permitan recuperarse y mantenerse en el mercado obteniendo hoy en día ingresos por S/. 1 500 000.00 soles anuales.

Oficina Digital SAC trabaja con entidades financieras (BCP), para el desarrollo de sus operaciones. Por otro lado, ha logrado sostenerse a través del tiempo porque cuenta con buen capital humano, que le apoyan en el logro de resultados, y por ende ganarse la fidelización de sus clientes.

a) Organización: Se refiere a ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos, niveles de organización; jerarquía entre mandos, es decir, definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa. En este caso la empresa no cuenta con un organigrama definido.

- Delegación de la autoridad

El Gerente General de Oficina Digital S.A.C actúa como representante legal de la empresa, fija las Políticas operativas, administrativas, crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para

mantener el buen funcionamiento de la empresa. Además es considerado como la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional.

b) Ejecución y Control: Reconocimiento por trabajos bien hechos: Existe un reconocimiento por buen desempeño laboral dentro de la empresa como ya se detalló anteriormente.

- Rotación de personal: No se da rotación del personal.

El señor Elky Berrios (Gerente General) señala que en la empresa se utiliza un sistema de control con sus colaboradores, pues los técnicos junior manejan unos informes técnicos que son entregados al técnico senior, el mismo que se responsabiliza de enviarlos al gerente. Además, el señor Elky realiza un seguimiento telefónico o por correos, pero más que un control, es una supervisión para lograr que todas las cosas vayan bien porque se brinda bastante confianza a los trabajadores.

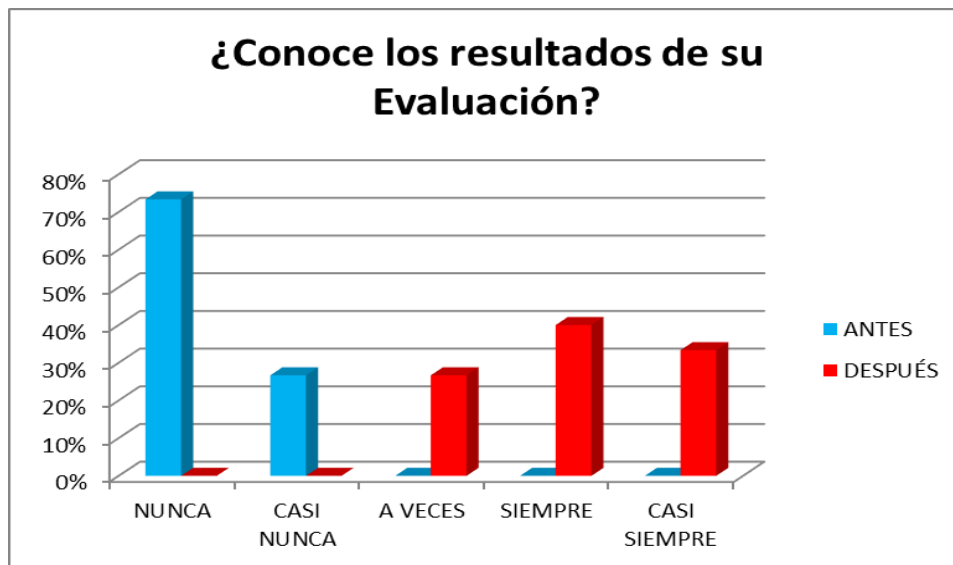


Figura 15: Estado de la evaluación del desempeño laboral

Los resultados han variado significativamente, no fueron en su totalidad por que algunos de sus trabajadores se encuentran en la ciudad de Lima, y el lugar donde se aplicaron las evaluaciones fue en la Ciudad de Chiclayo en Oficina Digital S.A.C, a estos trabajadores recibieron el programa de capacitación por parte del Gerente General.

Además se sabe cuán importante es que los trabajadores tengan conocimiento de sus resultados y pueden ver su nivel de desempeño.

#### 4.1.3. Los resultados se evaluaron por Categorías

##### 4.1.3.1. Conocimiento

La evaluación de los conocimientos es a nivel técnico y operativo.

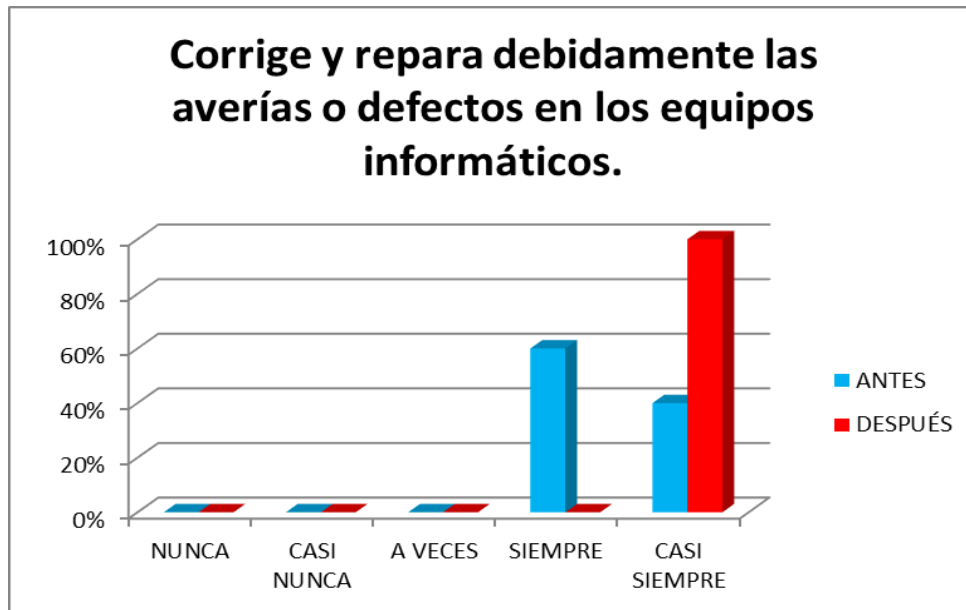


Figura 16: Reparación de equipos

Otra de las acciones que realizan los técnicos es la de reparar los equipos, y en este proceso también es de vital importancia el tiempo en el que se realiza, pero también es importante que se garantice que las reparaciones son las necesarias.

Y que estas eviten las consecuencias y fallas futuras en los equipos informáticos y conlleven a un funcionamiento óptimo de estos.

Tabla 9: Logra prevenir las incidencias antes de que estas ocurran

		<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>
NUNCA	2	13%	0	0%
CASI NUNCA	5	33%	1	7%
A VECES	5	33%	7	47%
SIEMPRE	3	20%	7	47%
CASI SIEMPRE	0	0%	0	0%

**15      100%      15      100%**

Para lograr prevenir las incidencias la mejor opción es brindar el servicio técnico correctivo, el cual tiene como finalidad anticiparse a los problemas futuros.

La empresa ha promovido este servicio técnico preventivo, con la modalidad de que se mantenga en condiciones operativas de durabilidad y confiabilidad de sus equipos planteando los beneficios que tendrá en las empresas.

#### 4.1.3.2. Habilidades

Tabla 10: Brinda soluciones a diversas fallas en soporte técnico correctivo y preventivo

	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
NUNCA	1	7%	0	0%
CASI NUNCA	0	0%	0	0%
A VECES	4	27%	1	7%
SIEMPRE	5	33%	4	27%
CASI SIEMPRE	5	33%	10	67%
	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Las diversas soluciones que brindan los técnicos antes de que se realice el plan de mejora se daban verbalmente, ahora se redactan informes que se dan a los clientes.

Las soluciones dependerán de la rapidez y conocimientos que los técnicos tengan para solucionar las fallas de hardware como en software lo que le permita llevar un mejor control y planeación sobre los equipos e herramientas informáticas.

#### 4.1.3.3. Actitudes

Tabla 11: Evalúa situaciones e identificar causas y soluciones para los problemas

	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
NUNCA	4	27%	0	0%
CASI NUNCA	2	13%	0	0%
A VECES	4	27%	0	0%
SIEMPRE	5	33%	7	47%
CASI SIEMPRE	0	0%	8	53%
	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Evaluar las situaciones e identificar las causas es el principio de las soluciones que se brindaran posteriormente. Los trabajadores no solo deben brindar el servicio técnico, sino que debe de estar acompañado del servicio y atención al cliente.

La planificación del tiempo con el que cuenta cada uno de los técnicos para realizar su trabajo, es primordial y el jefe de grupo es quien está a cargo de la distribución de los tiempos de los técnicos que tiene a su cargo.

#### 4.1.3.4. Administración

Tabla 12: Conoce sus funciones y actividades que debe realizar en la empresa

		<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
NUNCA	0	0%	0	0%	0%
CASI NUNCA	3	20%	0	0%	0%
A VECES	5	33%	0	0%	0%
SIEMPRE	1	7%	6	40%	40%
CASI SIEMPRE	6	40%	9	60%	60%
	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En toda organización es importante tener claras las funciones y actividades del puesto que desempeña, para que no ocurra lo que estaba pasando en Oficina digital, porque el Gerente Era quien tenía que decir que y cuando tenían que realizar sus labores.

#### 4.1.3.5. Sociología

Tabla 13: Entiende los puntos de vista de sus compañeros y crea sinergia para lograr resultados

		<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
NUNCA	0	0%	0	0%	0%
CASI NUNCA	7	47%	0	0%	0%
A VECES	4	27%	0	0%	0%
SIEMPRE	1	7%	9	60%	60%
CASI SIEMPRE	3	20%	6	40%	40%
	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Trabajar en equipo e interrelacionarse con sus compañeros de trabajo es importante resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado, y el entender los puntos de vista de sus compañeros para brindar mejores soluciones a nivel de organización Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas trae mucho beneficios que repercuten en el nivel de productividad de los colaboradores.

#### 4.1.3.6. Equidad

Tabla 14: Existe relación entre resultados y aportes que percibe

		<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
NUNCA	0	0%	0	0%	
CASI NUNCA	6	40%	0	0%	
A VECES	6	40%	0	0%	
SIEMPRE	3	20%	8	53%	
CASI SIEMPRE	0	0%	7	47%	
	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	

Mucho se habla del compromiso de los trabajadores hacia las empresas, en cuanto a su trabajo, su desempeño; pero las empresas también deben de tener compromiso para con su trabajador en equipo en la empresa donde se presta servicio, permite que haya compañerismo de manera positiva. Al tener un grupo de trabajo igualitario, se puede lograr optimizar el ambiente y la productividad una parte de ello es la remuneración y otra parte son los incentivos económicos y no económicos.

#### 4.1.4. Resultados de Etapa Final

A los trabajadores de Oficina Digital SAC de las áreas administrativas y operativas se realizó se aplicó EFQM de la excelencia, el que se realizó desde el 31 de mayo al 21 de junio, los días lunes, miércoles y sábado, se obtuvo la siguiente información:

#### 4.1.4.1. Organización

Se ejecutó la capacitación del modelo EFQM de la excelencia, ahora todos los niveles de la organización tienen como objetivo general la mejora continua tanto de la organización, como la de los trabajadores.

Sus estrategias están basadas en Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés, apoyada en la planificación, objetivos, metas y procesos relevantes.

Las alianzas que tiene Oficina Digital SAC es que tiene buena comunicación, confianza, respeto con sus proveedores, existe responsabilidad y compromiso por parte de ellos al entregar los productos en el tiempo acordado por ambas partes y en las condiciones adecuadas.

Los procesos se encuentran bien definidos y se muestran en los flujogramas, para saber el procedimiento que se debe realizar en cada actividad de la empresa, además que permite medir la efectividad de los procesos y seguir mejorando.

La empresa durante el periodo de trabajo en el mercado ha enfrentado bajos niveles de recursos económicos, para ello ha planteado estrategias que le permitan recuperarse y mantenerse en el mercado obteniendo hoy en día ingresos por S/. 1 500 000.00 soles anuales.

Oficina Digital SAC trabaja con entidades financieras (BCP), para el desarrollo de sus operaciones. Por otro lado, ha logrado sostenerse a través del tiempo porque cuenta con buen capital humano, que le apoyan en el logro de resultados, y por ende ganarse la fidelización de sus clientes.

El Gerente General de Oficina Digital S.A.C actúa como representante legal de la empresa, fija las Políticas operativas, administrativas, crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. Además es considerado como la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel nacional.

#### 4.1.4.2. Trabajadores

La Oficina Digital SAC, está obteniendo buenos resultados hoy en día, ya que cuenta con personal de experiencia, con conocimientos del producto y de los servicios de calidad que ofrece a sus clientes. La empresa ha logrado fidelizar a sus clientes, ganándose el respeto y la confianza, debido a que sus colaboradores están aptos y dispuestos para atender sus necesidades, brindándoles un servicio técnico de post venta especializado en el momento que ellos lo requieran.

La organización fomenta y apoya la participación de las personas en cada una de las actividades que desarrolla, por otro lado existe un diálogo no jerarquizado, donde cada trabajador forma parte del logro de los objetivos trazados por la empresa y además apoyan al gerente con sugerencias e ideas, lo cual facilita la toma de mejores decisiones.

Así mismo, la empresa cuenta con un plan de remuneraciones e incentivos que impulsa a los trabajadores a lograr objetivos personales y organizacionales. La Oficina Digital SAC, reconoce sus logros (viajes, obsequia un laptop, etc.) con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

#### 4.1.4.3. Clientes

Oficina Digital SAC vende productos y ofrece servicios de calidad, lo cual ha generado la confianza y preferencia de sus clientes, existe entre ellos buena comunicación, atendiendo de manera amical sus necesidades y aceptando quejas, reclamos y sugerencias para mejorar el desarrollo del servicio.

Así mismo, el canal de comercialización se realiza de manera directa, siendo los colaboradores quienes entregan el producto o servicio de manera oportuna en las instalaciones del cliente. Gracias al excelente servicio que brinda la empresa, los clientes recomiendan sus productos y servicios que esta ofrece a otras organizaciones que lo requieran.

#### 4.2. Discusión

Para comenzar con la discusión de los resultados se partirá por el análisis de la variable Proceso de mejora continua, para Peter F. Drucker (1954) las empresas deben medir sus gestiones por resultados, es por ello que se medirá con la primera dimensión la eficacia, está enfocada a los resultados y al cumplimiento de las metas, desde esta perspectiva se concluye que OFICINA DIGITAL SAC es altamente eficaz satisfaciendo las necesidades de sus diversos clientes

corporativos, obviando el tema económico (que se encarga de los recursos con los que cuenta la empresa).

La segunda dimensión es la eficiencia para Silva, O. (1931) hace referencia al cumplimiento del trabajo al menor costo posible y en el menor tiempo sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace, para lo que se puede decir que con respecto a las Actividades de Venta, Servicio Técnico Preventivo y Servicio Técnico Correctivo la OFICINA DIGITAL SAC no es completamente eficiente.

La tercera dimensión es la efectividad para Covey, S (S/N) se enfoca en elevar sus niveles de calidad, lo que se busca es que los empleados mejoren su desempeño con respecto a sus tres actividades primarias, OFICINA DIGITAL SAC debe trabajar de manera continua y cíclica para ser completamente efectiva.

Por último se tiene la variable DESEMPEÑO LABORAL es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

La primera dimensión es la participación del empleado, este debe participar desde la planificación, la realización de la actividad y el control y mejora. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más efectivas poniendo en juego sus conocimientos, habilidades y actitudes como profesional.

La segunda dimensión es la orientación al trabajo persigue incrementar la empleabilidad de una persona formándola en técnicas de búsqueda de empleo como la elaboración de un curriculum vitae, la preparación de una entrevista de selección o la búsqueda de ofertas de empleo, así como desarrollando aquellos aspectos personales que la ayuden en la consecución de sus objetivos, como aumento de la autoestima, concienciación y el control de su vida depende de ella misma, etc. La empresa como centro de empleo, debe tener por parte de la administración la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, en lo sociológico debe analizar el entorno, desde una visión amplia y global: situación geográfica, nivel cultural, entorno natural y urbano, costumbres, etc., en cuanto a la equidad el aporte de los colaboradores en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de Resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, afecto).

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

#### 4.3. Propuesta

La propuesta está basada en la aplicación del modelo REDER como complemento al modelo EFQM el cual ya ha sido aplicado.

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER (en inglés RADAR).

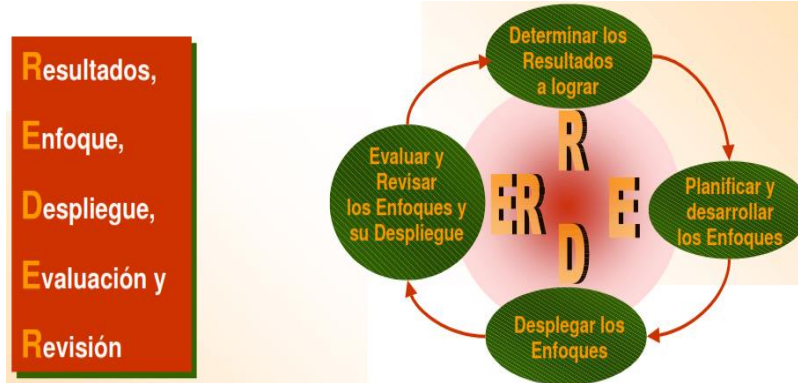


Figura 17: Esquema Lógico de Reder

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia

#### 4.3.1. Resultados

Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización. Los Resultados, en una organización considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

#### 4.3.2. Enfoque

El enfoque abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización considerada excelente el enfoque estará, por una parte, Sólidamente fundamentado (es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos

los grupos de interés) y, por otra, estará integrado (es decir, apoyará la política y la estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques).

#### 4.3.3. Despliegue

El despliegue se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

#### 4.3.4. Evaluación y Revisión

Se aborda aquí lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.

Tabla 15: Matriz de Evaluación

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VERIFICACIÓN / SUPUESTOS</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESOS</b>	¿Cuántos recursos invertimos, cuanto personal contratamos,

		cuántos materiales? ¿Cuánto cuesta?
<b>COMPONENTES</b>	<b>PRODUCTO</b>	¿Cuántas unidades de productos y servicios estamos generando?
<b>PROPOSITO</b>	<b>EFECTO</b>	¿Cómo estas cambiando el estado comportamiento de los beneficiarios?
<b>FIN</b>	<b>IMPACTO</b>	¿ cómo estamos aportando a las soluciones estratégicas propuestas

La matriz de evaluación del MODELO REDER ayudara a verificar sistemáticamente los avances según objetivos que tenga la organización. En el caso de OFICINA DIGITAL SAC. Solo tendrá una pequeña variación, además cabe mencionar que la matriz que se está empleando es adaptable a cualquier tipo de organización.

En la aplicación del modelo se dará respuesta a las preguntas planteadas en la plantilla que mostrara los resultados obtenidos después de la aplicación del Proceso de mejora continua del desempeño laboral, donde se evaluará el grado de influencia que tuvo este proceso.

Tabla 16: Matriz de Evaluación Trabajada con el Caso Oficina Digital S.A.C

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACIÓN / SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESO 1: VENTAS</b>	Este proceso es netamente comercial, en el cual se ofrece a los clientes los productos informáticos tales como impresoras, laptops, PC'S, accesorios y software.
		Los encargados de este proceso son la secretaria y el Gerente General.
	<b>PROCESO 2: SERVICIO TECNICO PREVENTIVO</b>	Este proceso es de carácter técnico, para dar inicio a este proceso los clientes y OFICINA DIGITAL deben de coordinar las fechas y horarios en el que se brindara el servicio, y la programación con la que ya cuenta OFICINA DIGITAL.
		Los encargados de este proceso son la secretaria, Gerente técnico y los jefes de grupo.
	<b>PROCESO 3: SERVICIO TECNICO CORRECTIVO</b>	Este proceso es de carácter técnico, se da de forma inoportuna cuando los equipos tienen fallas técnicas.
		Los encargados de este proceso son la secretaria, Gerente técnico y los jefes de grupo.
<b>COMPONENTES</b>	<b>PRODUCTO</b>	Dependerá de los niveles de venta de los productos informáticos tales como impresoras, laptops, PC'S, accesorios y software, en este caso OFICINA DIGITAL debe de supervisar periódicamente los niveles de stock disponibles, para saber con certeza en que momento deben de surtir los productos.
		Los encargados de este proceso son la secretaria y el Gerente General.

	<b>SERVICIO</b>	Dependerá de la programación del servicio preventivo y las incidencias atendidas del servicio correctivo en los equipos que atiendan los técnicos.
		Los encargados de este proceso son la secretaria, Gerente técnico, los jefes de grupo y técnicos.
<b>PROPOSITO</b>	<b>EFECTO</b>	Los trabajadores desempeñan su labor de manera efectiva.
<b>FIN</b>	<b>IMPACTO</b>	En primer plano se atendieron todas las necesidades básicas de la organización, para ahora poder perfeccionar y enfocarnos en las acciones estratégicas a nivel de organización.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recurso humano, es decir, el desempeño de su personal, la mejor manera es aplicando una evaluación periódicamente del desempeño valorando los resultados de su comportamiento y los objetivos que se desean alcanzar y en el proceso de mejora continua en el desempeño laboral, que realiza la empresa Oficina Digital S.A.C.

La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del

desempeño se fundamenta en las necesidades de los trabajadores, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el trabajador manifieste, se determinaran con la aplicación de la evaluación del desempeño este proceso brindara información y apoyo para lograr un mejor nivel de rendimiento y beneficio para la empresa.

En particular el recurso humano de la empresa Oficina Digital presenta un bajo nivel de motivación, una de las razones es que ha transcurrido largo tiempo que no se efectúa una evaluación del desempeño formal, por lo cual se debe hacer un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio del Organismo y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la Institución.

Para el sistema de evaluación del desempeño se diseñaron políticas, normas y procedimientos que orientaran a los encargados de aplicarla y evitará las posibles desviaciones y se puedan generar un mayor compromiso en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

La mayoría de los trabajadores, piensan y actúan de una forma errónea, en relación con su comportamiento al momento de realizar las tareas que se le asignan y que corresponden al cargo que ocupan. Es necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño que garantice la calidad total en cuanto al desempeño y el proceso de mejora continua de la empresa Oficina Digital S.A.C.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón y Flores (2006) “Influencia de los factores administrativos internos para llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño a los empleados de la empresa Telenario-Caracas. Caracas Venezuela.
- Beer, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- Chiavenato, Idalberto, (1929) Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones México, D.F. McGraw-Hill, 2009.
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Freites, R (2007) Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administración del “Instituto Pedagógico de Miranda Jose Manual Siso Martínez, Universidad TECANA AMERICAN UNIVERSITY, Caracas Venezuela.
- Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
- Gómez Bravo, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
- García, M (2007); Propuesta de diseño dl sistema de gestión de la calidad de eléctricos nacionales (ELENTRAC) según la norma ISO 9001:2000 de la Escuela de Ciencias, Escuela Politécnica Nacional.
- Harrington, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

- Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Martín y Moffis (2005); “Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación de desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la empresa Electricidad de Caracas”. Trabajo Especial de Grado no publicado. Instituto Universitario Francisco de Miranda. Caracas Venezuela.
- Ornelas, M (2003) Mejora continua en el Proceso Administrativo de instituciones públicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de las Garzas México.
- Serna Gómez, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.
- Villegas de la Vega. J y Garza, J (S/A) Cambio y Mejoramiento continuo, editorial Diana

## VII. ANEXOS

### 7.1. Anexo 01: Entrevista dirigida al Gerente General

#### **Entrevista dirigida al Gerente General**

1. ¿Tiene las metas concretas y cuantificables en cada periodo? ¿Cuáles son?
2. ¿Los objetivos están previamente definidos? ¿Contienen el propósito de mejorar en forma significativa el desempeño institucional en alguna de sus dimensiones? Mencione en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.
3. Describa las áreas de trabajo, sus responsabilidades, los procesos que se realiza ¿Cómo evalúa el cumplimiento de metas? ¿Qué estrategia utiliza para el cumplimiento de las metas? ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos? ¿Jerarquiza los objetivos para realizar un mejor seguimiento de estos cual es el criterio que emplea para la jerarquización?
4. El proceso que se realiza en Oficina Digital S.A.C. detalle el tiempo por cada transacción, los recursos (dólares, personas, espacio), el porcentaje del costo del valor agregado, el costo de la mala calidad y los tiempos de espera en cada proceso.
5. ¿Ha utilizado algún proceso para mejorar el desempeño laboral en su empresa? ¿Qué conoce del modelo EFQM?
6. ¿Se conoce claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización? Detalle según el cargo que desempeñan.
7. ¿Cuáles son las competencias que deben poseer todos los trabajadores para responder a las exigencias organizacionales? ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes que deben poseer los trabajadores?

8. ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores? ¿Los trabajadores están informados de los resultados? ¿Cuáles son los objetivos de la retroalimentación?
  
9. ¿Cuál es el grado de interrelación que tiene los trabajadores? ¿Cómo calificaría el grado de adaptabilidad de los trabajadores para cubrir las necesidades del equipo al momento de realizar una actividad?
  
10. ¿Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas?
  
11. Exprese seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan desarrollar un proceso de mejora continua que influya en el desempeño laboral.

---

---

---

---

---

---

---

---

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!*

7.2. Anexo 02: Encuesta dirigida al personal de Oficina Digital S.A.C.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE OFICINA DIGITAL SAC**

**5. Marca con una "X" en las Sigüientes Preguntas**

**1. Nivel Académico Alcanzado:**

- Primaria ( )
- Secundaria ( )
- Técnico Superior Universitario ( )
- Bachiller ( )
- Licenciado ( )
- Diplomado ( )
- Maestría ( )

**2. departamento en el cual trabaja:**

---

**3. tiempo que tiene laborando en Oficina Digital SAC:**

---

**4. Condición laboral**

- Contrato Determinado ( )
- Contrato Indeterminado ( )
- Recibo por honorarios ( )
- Por Aumento de Temporada ( )
- Practicante ( )

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?					
¿Conoce los resultados de su Evaluación?					
¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?					
Se potencializa sus competencias profesionales					
Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección					
¿Conocen los resultados de su evaluación?					
Se da retroalimentación					

**6. Marca con una "X" en las Sigüientes Preguntas**

	SI	NO
Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional		
Se encuentran bien definidas sus funciones laborales		
¿Existe un responsable, encargado de la evaluación del personal?		

**Por favor conteste las siguientes interrogantes de forma afirmativa o negativa, marque con una “X” la alternativa de su preferencia:**

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
<b>CONOCIMIENTO</b>					
Localiza las averías o defectos en los equipos informáticos.					
Corrige y repara debidamente las averías o defectos en los equipos informáticos.					
Realiza la de revisión y reparación que garantice el buen funcionamiento y fiabilidad de los equipos informáticos.					
Evitar o mitiga las consecuencias de los fallos del equipo.					
Logra prevenir las incidencias antes de que estas ocurran.					
<b>HABILIDADES</b>					
Brinda soluciones a diversas fallas en soporte técnico correctivo y preventivo.					
Soluciona los problemas tanto en hardware como en software que se encuentran en las herramientas informáticas, especialmente cuando la máquina no funciona.					
Su formación académica garantiza un excelente desenvolvimiento profesional.					
Cuántos años tiene de experiencia (meses, años)					
Elaborar alternativas para brindar soluciones de forma clara y comprensible.					

<b>ACTITUDES</b>					
Evalúa situaciones e identificar causas y soluciones para los problemas.					
Adquiere y desarrolla para mejorar el servicio al cliente.					
Resuelve problemas, extraer conclusiones y aprender de manera consciente.					
Dispone de tiempo programado para trabajar durante cualquier período de tiempo seleccionado.					
Cuántas horas programa para trabajar.					
<b>ADMINISTRACIÓN</b>					
Conoce sus funciones y actividades que debe realizar en la empresa.					
<b>SOCIOLOGÓGICO</b>					
Entiende los puntos de vista de sus compañeros y crea sinergia para lograr resultados.					
Se adapta fácilmente a las necesidades del equipo, para construir relaciones fuertes.					
Considera que el ambiente es armonioso.					
Han establecido reglas de convivencia para los miembros del equipo.					
<b>EQUIDAD</b>					
Existe relación entre resultados y aportes que percibe.					
Considera que el desempeño que usted está realizando esta remunerado correctamente.					

**OBSERVACIONES:**

---



---



---

---

---

**RECOMENDACIONES:**

	Debe mejorar		
1.-			109
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!*



- 7.3. Anexo 03: Informe del Mantenimiento Preventivo al Cliente Tiendas EFE S.A. y Financiera S.A. – Sede Talara



**INFORME DEL  
MANTENIMIENTO  
PREVENTIVO AL CLIENTE:  
TIENDAS EFE S.A. Y  
FINANCIERA EFECTIVA  
S.A. - SEDE TALARA**

ENCARGADOS SOPORTE TÉCNICO:

- HUVER ALEJANDRIA VERGARA. (RESPONSABLE)
- ALAN MEZA RUMICHE.

Talara, 29 de abril del 2015

### **RESUMEN EJECUTIVO – TIENDAS EFE S.A**

TALARA, cuenta con 06 equipos de activo fijo para TASA (01 Administrador de tienda, 01 de Almacén, 03 Módulos de sala de ventas), el Gerente de la tienda es el Sr. José Luis Quiñonez Solís, la tienda se encuentra localizada en la Av. Centro cívico 137 – 140 Talara.

TIENDAS EFE– TALARA, cuenta con el siguiente personal: 01 administrador de tienda, 11 Vendedores, 01 jefe de Almacén, 01 Auxiliar de Almacén, 01 Asistente de cómputo.



Imagen 1: EFE

### **RESUME EJECUTIVO – FINANCIERA EFECTIVA S.A**

TALARA, Cuenta con 07 equipos de activo fijo para FINANCIERA EFECTIVA (01 Jefe de crédito, 02 cajas, 02 ADC, 01, Asistente de créditos, 01 auxiliar créditos) el jefe de Créditos es la Sr. JULIAN ZAVALA PANTA, la tienda se encuentra localizada en la Av. Centro cívico 137 – 140 Talara.

Efectiva –TALARA, cuenta con el siguiente personal: 01 jefe de créditos, 01 asistente de créditos, 01 Auxiliar de créditos, 02 ADC, 01 ECO, 01 PRO, 01 Inspector de solicitudes, 2 cajeras.



Imagen 2: Financiera Efectiva S.A.

**CON LA FINALIDAD DE:**

1. Licenciar los Sistemas Operativos Windows XP
2. Actualización de los Software, como: S.O. Windows, Internet Explorer 8.0, antivirus Bitdefender, migración de nuevo software de correo Microsoft Outlook.
3. Verificación de software autorizado en los equipos del Grupo EFE de las agencias.
4. Mantenimiento de los equipos de comunicación Internos y externos (Cisco, router, switch, firewall).
5. Verificación de cuenta limitada en los equipos de cada usuario que tienen el S.O. Windows.
6. Traslado de información de documentos y base de datos de correo, como medida de seguridad hacia la unidad D.
7. Instalar el sistema operativo Ubuntu 8.10 para los usuarios de sala de venta si fuera necesario.
8. Realizar un mantenimiento de equipos de Activo fijo TASA - EFECTIVA
9. Validar los equipos de activo fijo según su inventario Tanto TASA - EFECTIVA organizar los IP designados para cada usuarios
10. Segmentación de la Red
11. Operatividad del cableado desde el punto de salida (switch) hasta el punto de llegada (PC).
12. Información de las tiendas las cuales cuentan con Gabinete de comunicación.
13. Elaboración y/o actualización de diagrama de red.
14. Pruebas de contingencia de caídas de Unired, conexión al sistema Lima (icono SECUNDARIO).

15. Entrega del Informe general del mantenimientos de los equipos al Administrador de Tienda (TASA) y Jefe de Créditos (EFECTIVA - EFE).

## **DESCRIPCIÓN**

### **TIENDAS EFE S.A.**

#### **GERENTE DE TIENDA**

- PC Operativa.
- Actualización de software requerido por soporte.
- Impresora Kyocera FS-1300D

#### **JEFE DE ALMACEN**

- PC Operativa.
- Actualización de software requerido por soporte.
- Impresora lx-300+II.

#### **SALA DE VENTAS**

##### **Venta 01**

- PC operativa.
- Condensadores hinchados y reventados.
- Se encontró sin mouse

##### **Venta 02**

- PC operativa.

##### **Venta 03**

- PC operativa.
- Monitor en mal estado, media parte de la pantalla pixeleada se requiere cambio de monitor.

#### **FIREWALL**

- Equipos de comunicación Operativo.
- No cuenta con cuarto de comunicaciones, se encuentra ubicado junto a caja
- Propenso a cualquier manipulación o daño a los equipos de comunicación.
- No cuenta con patch panel.

### **FINANCIERA EFECTIVA**

#### **JEFE DE CRÉDITOS**

- PC operativa.
- Impresora Operativa, con problemas con la tarjeta de conexión USB, al menor movimiento se pierde la conexión.
- Se actualizo y cambio software según el requerimiento de soporte técnico grupo efe.

#### **ASISTENTE DE CREDITOS**

- PC Operativa.
- Se actualizo software según requerimiento de soporte técnico grupo efe.

#### **AUXILIAR DE CREDITOS**

- PC Operativa.
- Monitor con 5 pixeles quemados.
- Impresora lx -300+II operativa
- Se actualizo software según requerimiento de soporte técnico grupo efe.

#### **CAJA 01**

- PC Operativa.
- Impresora lx -300+II operativa

- Se actualizo software según requerimiento de soporte técnico grupo efe.

#### **CAJA 02**

- PC Operativa.
- Impresora lx -300+II operativa
- Se actualizo software según requerimiento de soporte técnico grupo efe.

#### **ADC 01**

- PC Operativa.

#### **ADC 03**

- PC Operativa.

### **CONCLUSIONES:**

#### **TIENDAS EFE**

##### **GERENTE DE TIENDA**

- Mantenimiento general de PC
- Mantenimiento general de impresora.

##### **JEFE DE ALMACÉN**

- Mantenimiento general de PC
- Mantenimiento general de impresora Epson lx-300 + II

#### **SALA DE VENTAS**

##### **VENTA 01**

- Mantenimiento general de PC.
- Se instaló mouse.

##### **VENTA 02**

- Mantenimiento general de PC.

**VENTA 03**

- Mantenimiento general de PC.
- Requiere cambio de monitor.

**FIREWALL**

- Mantenimiento general de firewall.
- Limpieza de equipos de comunicaciones.
- Se requiere acondicionar cuarto de comunicaciones.

**FINANCIERA EFECTIVA****JEFE DE CRÉDITOS**

- Mantenimiento general de PC y de impresora.

**ASISTENTE DE CRÉDITOS**

- Mantenimiento general de PC.

**AUXILIAR DE CRÉDITOS**

- Mantenimiento general de PC.

**CAJA 01**

- Mantenimiento general de PC e impresora.

**CAJA 02**

- Mantenimiento general de PC e impresora.

**ADC 01**

- Mantenimiento general de PC.

**ADC 03**

- Mantenimiento general de PC.

**TASA**

1. Apagar los equipos cuando terminen las labores en la tienda.
2. Conservar los módulos organizados sin afectar la ventilación de las PC's.
3. Utilizar estabilizadores sólidos para cada PC.
4. Adecuar equipos de comunicación en un gabinete adecuado

### **FINANCIERA EFECTIVA**

1. Apagar los equipos cuando terminen las labores en la tienda.
2. Conservar los módulos organizados sin afectar la ventilación de las PC's.
3. Utilizar estabilizadores sólidos para cada PC's

## EQUIPOS USUARIOS DE TASA GERENTE DE TIENDA



Imagen 3: Equipos, usuarios de Tasa, Gerente de Tienda

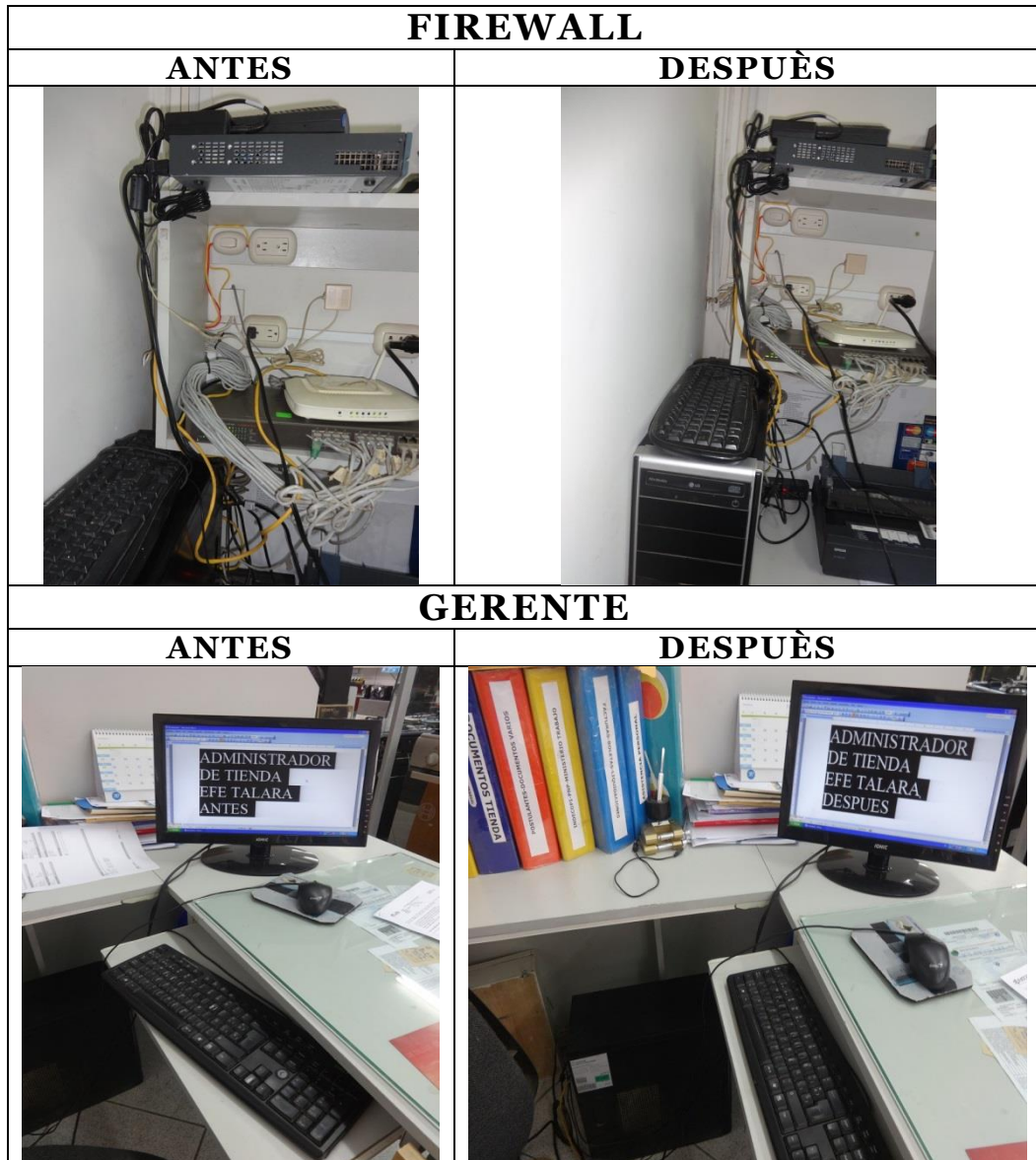


Imagen 4: Firewall

<b>VENTAS 01</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÈS</b>
	
<b>VENTAS 02</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÈS</b>

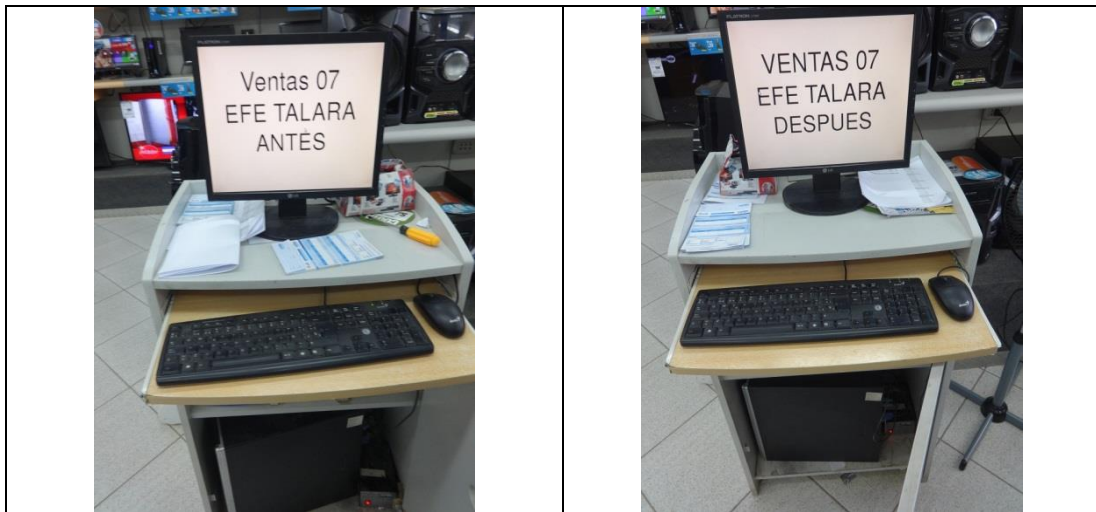


Imagen 5: Ventas 1



Imagen 6: Ventas 3



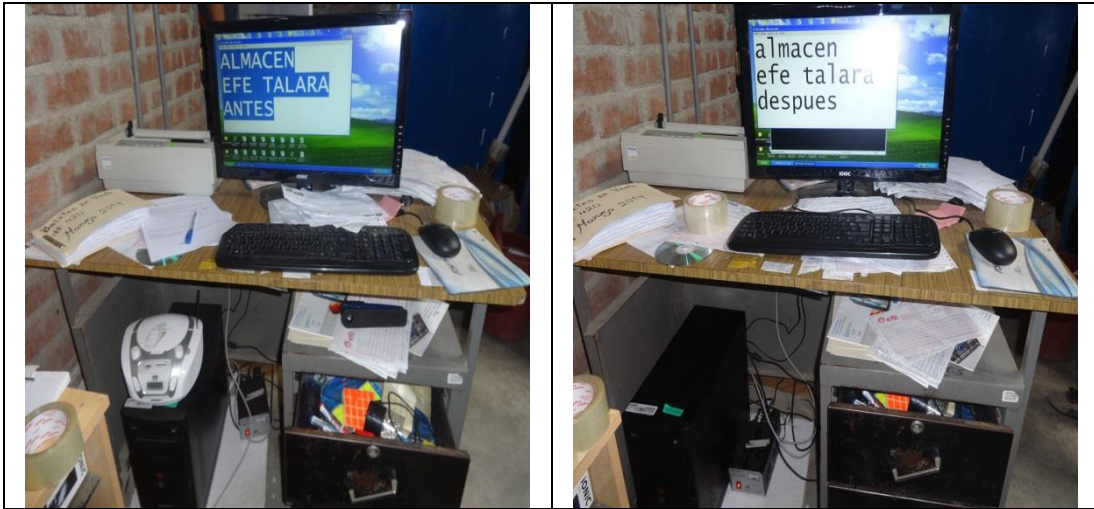


Imagen 7: Almacén

## **EQUIPOS USUARIOS DE EFECTIVA**

<b>JEFE DE CREDITOS</b>

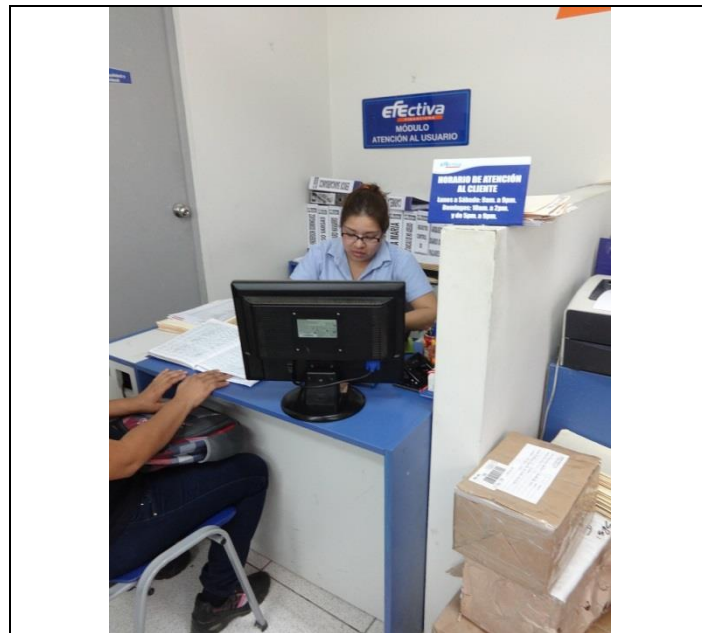


Imagen 8: Efectiva - Jefe de Créditos

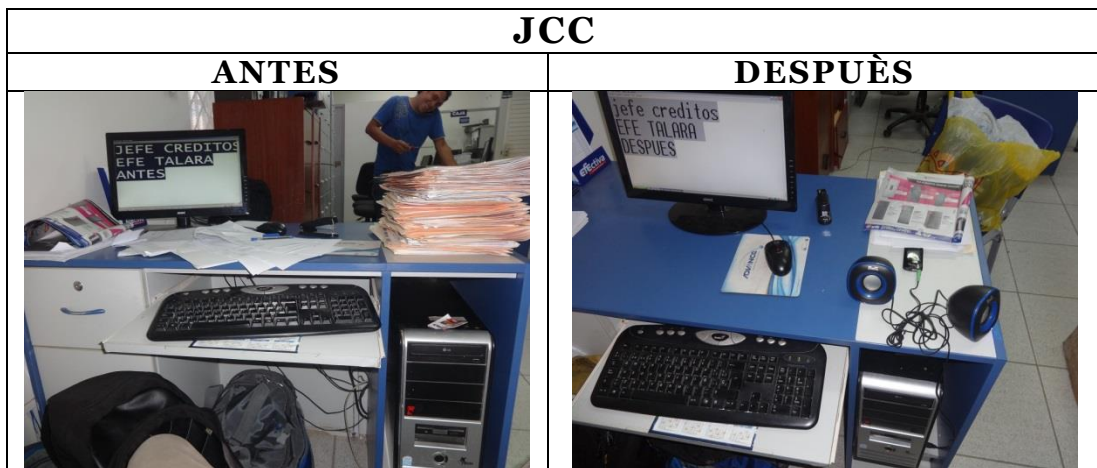


Imagen 9: Efectiva - JCC

<b>Caja 01</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>



Imagen 10: Efectiva - Caja 1

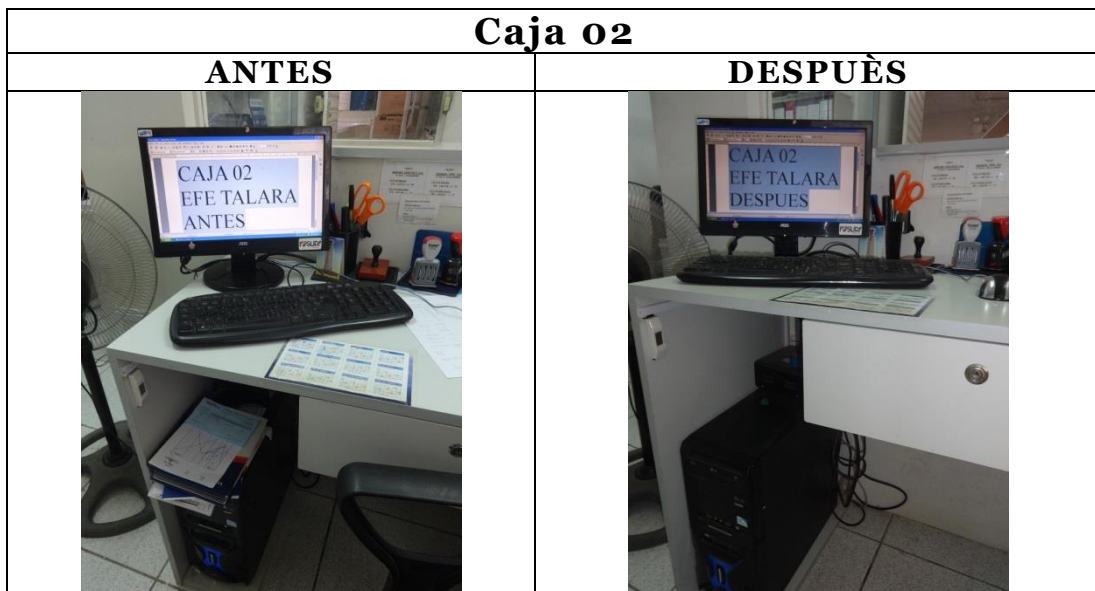


Imagen 11: Efectiva - Caja 2





Imagen 12: Efectiva – ADC 01

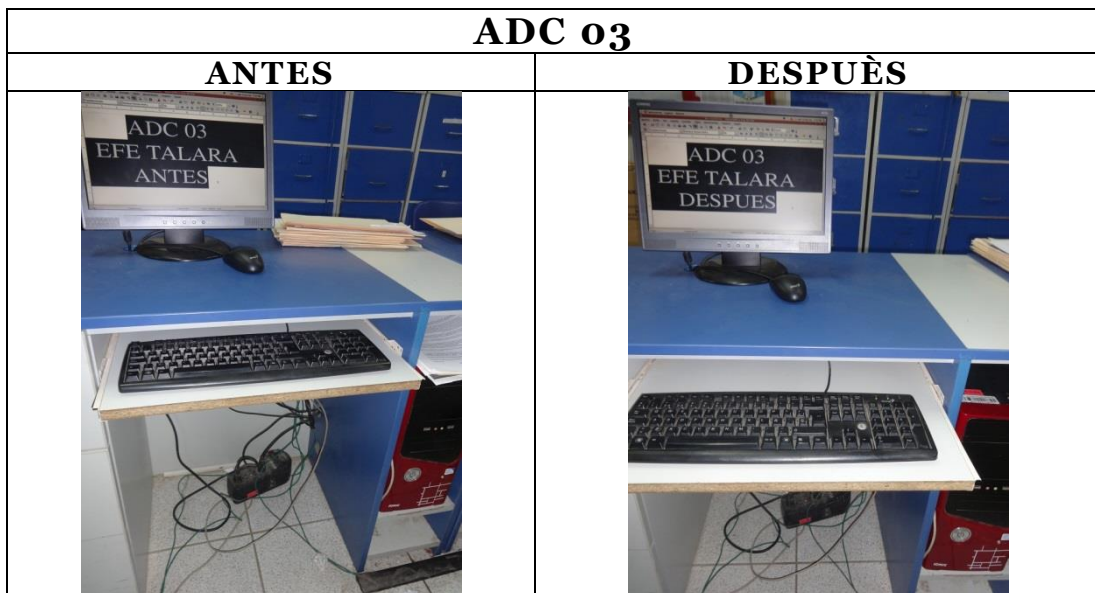


Imagen 13: Efectiva – ADC - 03

## UBICACIÓN DE LOS PUNTOS DE RED

<b>PTO. SWITCH</b>	<b>USUARIO</b>	<b>P.PANEL</b>
11	GERENTE	-
12	VENTASo1	-
9	VENTASo2	-
14	VENTAS o3	
6	ALMACEN	-
5	JEFECC	-
8	ASIS CRED	
7	AUX CRED	-
1	CAJAo1	-
3	CAJAo2	-
15	ADC o1	-
2	ADC o3	-
24	FIREWALL	-

### **Respaldo de Información del Usuario**

El Proceso de Prestación de Servicios de Soporte Técnico, se pone a disposición para realizar el respaldo de información en su mismo equipo o trasladarlo a otro equipo siempre y cuando se cumpla con lo siguiente:

1. Que las condiciones del equipo permiten realizar el respaldo.
2. El respaldo solo considera archivos de información. No incluye programas ni aplicaciones del cliente, así como música, videos y otros que no se ajusten a la necesidad del usuario para el cumplimiento de sus funciones.
3. El Proceso de Soporte Técnico solo se compromete a reinstalar los aplicativos autorizados al cargo del usuario (Software original con licencia).
4. Que el cliente especifique los archivos y carpetas que desea respaldar.

**Favor de enlistar las carpetas y archivos con sus respectivos nombres y/o extensiones:**

Carpetas a respaldar y/o archivos	Respaldo (Si, No)	Fecha de Comunicación al Cliente

¿Desea que respalde su correo electrónico?    SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso de que su respuesta sea afirmativa, favor de especificar el programa de correo que utiliza:

**NOTA Importante:**

Se recomienda ampliamente que realice sus respaldos totales o parciales en los medios que tenga disponibles manera periódica y resguardarlos en un lugar seguro y externo a su PC. En caso de que la información quede en resguardo del

Proceso de Soporte Técnico, sólo la mantendrá guardada un máximo de 30 días hábiles a partir de fecha de llenado de esta forma y después proseguirá con el borrado definitivo de la misma.

## Inventario de Hardware y Software de Equipo de Computo

Código	Nombre Componente	Descripción (inc. Marca y modelo)	Serie/Lic
<b>CPU</b>	Procesador	INTEL CELERON 260GHZ	3917C661
	Mainboard	BIOSTAR G41-M7	DWD0400192790
	Memoria	KINGSTON KVR 800 DDR2 1G	KK971219
	Disco Duro	SAMSUNG SP0842N 80GB IDE	50DWJ2FL947058
	Lector Multi.	LG SUPER DVD REW G422N550]	008HASP163382
	Lect. Barras		
	T. Video	INTEGRADO	
	T. Red	INTEGRADO	
	Teclado	GENIUS USB	
	Mouse	GENIUS USB	
FE-11-00331	Monitor	IONIC MLCD15I	00000427
FE-11-70144	Impresora	EPSON LX-300+II	NUHY016600
	Escáner		
FE-11-00343	Estabilizador	ELECTROLINE	HR3448
	Parlantes		
	Supresor de Picos		
	Dirección IP	10.1.25-20	
	Dirección MAC	00:30:67:GB:41:F3	
<b>Otros</b>	Sistema Operativo	UBUNTU	
	Ofimática	OPEN OFFICE	
		SAI-SFI	
		FIREFOX	

MILANY SILVA

Firma de Conformidad del usuario

ALAN MEZA

Firma del personal de Soporte

## Checklist Mantenimiento Preventivo de Equipos de

### 1 CPU (Hardware - Software)

a	<input checked="" type="checkbox"/>	Coolers (CPU, Fuente, Case)	m	<input checked="" type="checkbox"/>	Aplicación de Software por Cargo
b	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza Física	n	<input checked="" type="checkbox"/>	Operatividad de Aplicativos Autorizados
c	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza Lógica (Temporales)	o	<input checked="" type="checkbox"/>	Conectividad SAI - SFI Principal
d	<input checked="" type="checkbox"/>	Cableado Físico de Red	p	<input checked="" type="checkbox"/>	Conectividad SAI - SFI Secundario
e	<input checked="" type="checkbox"/>	Conectividad LAN	q	<input checked="" type="checkbox"/>	Operatividad de Periféricos
f	<input checked="" type="checkbox"/>	Disponibilidad de disco Duro	r	<input checked="" type="checkbox"/>	Traslado Información (Docs y Correo en D:)
g	<input checked="" type="checkbox"/>	Defragmentación de disco Duro	s	<input checked="" type="checkbox"/>	Icono Protegido de Conexión SAI - SFI Principal
h	<input checked="" type="checkbox"/>	Contraseña de Adm. de Setup	t	<input checked="" type="checkbox"/>	Icono Protegido de Conexión SAI - SFI Secundario
i	<input checked="" type="checkbox"/>	Contraseña de Usuario de Setup	u	<input type="checkbox"/>	Icono Protegido de Conx.NetTerm Principal Jcc
j	<input checked="" type="checkbox"/>	Des habilitación de Dispositivos USB en Setup *	v	<input type="checkbox"/>	Icono Protegido de Conx.NetTerm Secundario Jcc
k	<input type="checkbox"/>	Usuario Limitado en Windows	w	<input type="checkbox"/>	Icono Protegido Aplicaciones Java Principal
l	<input type="checkbox"/>	Contraseña de Usuario de Windows	x	<input type="checkbox"/>	Icono Protegido Aplicaciones Java Secundario

### 2 Monitor

a	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza Externa	c	<input checked="" type="checkbox"/>	Brillo y Contraste
b	<input type="checkbox"/>	Limpieza Interna	d	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros

### 3 Impresora

a	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza Externa	e	<input checked="" type="checkbox"/>	Operatividad de Pulsadores
b	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza Interna	f	<input checked="" type="checkbox"/>	Lubricación de Componentes de Arrastre
c	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza de cabezal	g	<input type="checkbox"/>	Retirar residuo de tonner
d	<input checked="" type="checkbox"/>	Limpieza rodillo para papel	h	<input checked="" type="checkbox"/>	Impresión Correcta

### 4 Componentes Eléctricos

a	<input type="checkbox"/>	Estabilizador	c	<input type="checkbox"/>	Supresor de Picos
b	<input checked="" type="checkbox"/>	UPS	d	<input type="checkbox"/>	Otros : _____

\* Para todos los equipos excepto los del JCC y Gerente Territorial

### 5 Observaciones

MOUSE EN MAL  
ESTADO

---



---



---



---

### 6 Comentarios y Sugerencias

SE CAMBIO MOUSE

---



---

\_\_\_\_\_  
Firma de Conformidad del usuario

\_\_\_\_\_  
Firma del personal de Soporte

**CONFORMIDAD DEL USUARIO**  
**POR LOS TRABAJOS REALIZADOS**  
**EN LAS EMPRESAS**  
**(EQUIPOS DE ACTIVOS FIJOS)**  
**TIENDAS EFE - FINANCIERA**  
**EFFECTIVA**

---

SR. JOSE LUIS QUIÑONEZ SOLIS.  
GERENTE DE TIENDA

---

SR. JULIAN ZAVALA PANTA  
JEFE DE CREDITOS

---

SR. HUVER ALEJANDRIA VERGARA  
SOPORTE TECNICO