



UNIVERSIDAD DE CONCEPCION
Campus Los Ángeles
Departamento de Gestión Empresarial
Carrera Auditoría

ESTUDIO, ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN SUPERMERCADO

Seminario para optar al Título Profesional de
Contador Auditor y al Grado Académico de
Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Alumnos Seminaristas: Hugo Alfredo Bernal Muñoz
Albert Vladimir Gutiérrez Solís
Profesor guía: Jorge Manuel Sandoval Reyes
Profesor informante: Carlos Silva Medina

Los Ángeles, Diciembre 2018

Dedicatoria

Agradecer a nuestras familias, por la comprensión, paciencia y preocupación durante nuestro proceso universitario. A nuestros profesores que nos ayudaron, resolviendo dudas, dándonos consejos, y formarnos durante nuestra vida universitaria como profesionales.



Agradecimientos

Primero a Dios porque, aunque hubiera tenido problemas, no perdí la fe de que todo tenía solución en los estudios. A mis padres por su eterna paciencia en este proceso, por llevarme en el buen camino, el preocuparse por mí y de que no me faltara nada durante mi vida en la universidad, sus consejos sabios, y sus conversaciones eternas que me dejaron lecciones que pude aplicar en mi proceso.

A mis hermanos, Jorge, Mabel y Samuel, siendo Jorge y Mabel pilares fundamentales en los momentos más difíciles, con su apoyo incondicional me ayudaron cada vez que lo necesité y Samuel, que con su experiencia y sus consejos; llegando los tres a la conclusión de que nunca debo olvidar mis orígenes una vez que me convierta en profesional.

A todos mis amigos y personas queridas que me acompañaron en este proceso, que sabían que no era fácil, pero me ayudaron a que esta fuera menos costosa y seguir avanzando.

Esto es el fruto de años, un proceso en el que viví alegrías, penas y muchos traspies, pero aquí estoy, diciendo, nada es imposible y bueno, este es solo un escalón en mi vida, pero sin duda culminar mis estudios universitarios es un sueño cumplido.

Albert Vladimir Gutiérrez Solís

A mi polola, quien fue mi segunda profesora guía y ha estado conmigo apoyándome y ayudándome con nuestro seminario, vida universitaria y cotidiana. A mi familia por estar siempre presente y a Dios por permitirme lograr mis metas.

A mis profesores, en especial a Don Alejandro Elgueta, Jorge Sandoval y Fernán Vásquez, por su forma de enseñanza, su dedicación y su simpatía.

Hugo Alfredo Bernal Muñoz.

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
METODOLOGIA DEL TRABAJO.....	9
LIMITACIONES DEL ALCANCE.....	10
RESUMEN	11
Capítulo 1.- Actividad de la Empresa	14
Industria del retail.....	15
Historia del retail en Chile.....	15
Definición de supermercado.....	17
Historia de los supermercados en Chile.....	17
Las cadenas nacionales (1980-1990).....	18
La Concentración (1990-2005).....	18
La diferenciación (2005-hasta ahora).....	19
Supermercados Santa Isabel.....	20
Historia de Supermercados Santa Isabel.....	21
Capítulo 2.- Marco Teórico	23
Concepto de administración.....	24
El Proceso administrativo.....	24
Características de la administración.....	25
Importancia de la administración.....	25
Modelos de Gestión.....	26
La gestión administrativa.....	27
Importancia de la gestión administrativa.....	27
Técnicas de gestión empresarial.....	27
El control de gestión.....	29
Objetivo del control de gestión.....	29
Factores que influyen en el control de gestión.....	29
Factores internos:.....	29
Factores externos:.....	29
Modelos de control de gestión.....	30

Modelo básico de control (Feedback Control) de Robert Anthony:	30
Modelo de palancas de control de Robert Simons	31
Modelo ciclo cerrado de Kaplan y Norton	33
Indicadores	36
Concepto de indicador	36
Características de los indicadores	36
Razones para la implementación de indicadores	36
Niveles de aplicación de los indicadores	37
Dimensiones a calcular por medio de indicadores	38
Tipos de indicadores	38
Las Personas y las organizaciones.....	42
Concepto de Organización.....	42
Organigrama.....	43
Recurso humano (Conceptualización).....	43
Concepto de Capital Humano.....	43
Las organizaciones y el ambiente.....	44
El hombre y su naturaleza compleja.....	45
Clima laboral u organizacional.....	46
¿Qué es Administración de recursos humanos?.....	47
Importancia de la administración de recursos humanos.....	48
Concepto de incentivos y contribuciones.....	48
Los esquemas de incentivos como herramienta de control	49
Capítulo 3: Análisis de la realidad de la empresa	51
Área de Recursos Humanos	52
Área Cajas	52
Control de Calidad del supermercado	58
Indicadores que posee el Supermercado	58
<i>Indicador: el indicador llamado “Productividad promedio mínima”</i>	58
Indicador de Fidelización de clientes	60
Capítulo 4.- Propuestas del Seminario de Título	61
Propuesta 1, Implementación de un indicador que mida la calidad del servicio	62
Propuesta 2: Convertir el indicador de fidelización de cliente de un indicador referencial a un indicador de desempeño	63
Propuesta 3: Índices relacionado a recursos humanos	67
Índice de Estrés laboral (IEL)	67
Índice de rotación de personal (IRP)	68

Índice de Capacitación mensual (ICM)	69
Resumen de las propuestas.....	71
Capítulo 5 Conclusiones	73
BIBLIOGRAFÍA	78
LINKOGRAFÍA	80
Anexos siguientes	84
Programa de trabajo 2017-2019; comité paritario de higiene y seguridad.....	85





INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

En la actualidad los grandes supermercados cuentan con sistemas de control de gestión en materia de recursos humanos, los que, con motivos de optimizar costos se tercerizan. El problema de externalizar este trabajo radica en que la empresa prestadora del servicio no conoce la realidad interna del supermercado, esto lleva a que se implementen indicadores que no se adaptan a la realidad interna volviéndolos ineficientes, debido a que dichos procedimientos son traídos desde una casa matriz y los tiempos de entrega de resultados pueden variar; haciendo que al momento de que se entreguen los resultados el local pueda pasar por una realidad distinta a la cual se aplicaron los procedimientos.

Por lo anteriormente expuesto, y con la intención de proponer algunas soluciones a estas problemáticas, es que se llevará a cabo este Seminario de Título.

OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de indicadores de gestión relacionados con la administración de recursos humanos, dar a estos indicadores el uso para el que fueron creados, para que estos reflejen la realidad del supermercado y que además complemente y adapte los indicadores utilizados actualmente ya que algunos de estos en vez de motivar al personal de una manera positiva con sus incentivos asociados, genera un grado de estrés en los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ **Objetivo específico 1:** Proponer la posibilidad de que el supermercado incorpore el área de Gestión de Recursos Humanos dentro de este departamento, desligándose de la gestión de terceros en esta labor, dándole así un valor agregado a este clave y trascendental factor.
- ❖ **Objetivo específico 2:** Utilizar indicadores que implementen incentivos y que no conlleven estrés laboral, comparándolos con los utilizados actualmente y detectando los posibles errores incurridos, proponiendo mejoras a estos.
- ❖ **Objetivo específico 3:** Organizar un modelo de Gestión de Recursos Humanos para el supermercado para lograr una administración acorde a la realidad actual y local.

METODOLOGIA DEL TRABAJO

- ❖ Se realizará un estudio en detalle del funcionamiento del establecimiento, operativa y administrativamente, con el objetivo de estudiar sus procedimientos y de esta manera proponer mejoras.
- ❖ Se estudiará el modelo de gestión del supermercado y se realizarán los análisis FODA y PESTEL para elaborar un mejor diagnóstico.
- ❖ Se realizarán reuniones con la gerencia del local, con el objetivo de obtener datos relevantes, conocer indicadores en uso actualmente, saber de hechos destacados, reportes, registros históricos e información no financiera de los siguientes aspectos: Administración de Recursos Humanos, el rediseño de indicadores y su posible modelo de gestión para apoyar el proceso de toma de decisiones en el área.
- ❖ Se recopilará información externa no proporcionada directamente por el local y que implícitamente está relacionada con la misma para el estudio de este Seminario.

LIMITACIONES DEL ALCANCE

- ❖ La información solicitada o que se pueda solicitar en el transcurso del trabajo dada la confidencialidad que ella puede significar.
- ❖ No se asegura que los cambios propuestos en este Seminario sean implementados en el supermercado.
- ❖ El tiempo acotado del que se dispone para la realización del Seminario.





Capítulo 1.- Actividad de la Empresa

Venta de productos al por menor.

Dentro del concepto del retail, suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

Según la Real Academia Española de la lengua (RAE), *un supermercado es un establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, entre otros y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida.*

Capítulo 2.- Marco teórico

Concepto de administración, proceso administrativo, características de la administración, importancia de esta.

Modelos de gestión, gestión administrativa y su importancia, técnicas de gestión empresarial.

El Control de gestión, objetivos, modelos; básico, de palancas y de ciclo cerrado.

Indicadores, características, razones para su uso, tipos de indicadores.

Las personas y su relación con las organizaciones.

Administración de recursos humanos.

Incentivos, tipos y ventajas.

Capítulo 3.- Análisis de la realidad de la empresa

Área de Recursos Humanos

Área y estructura de sector cajas

Control de calidad dentro del supermercado

Indicadores que posee el supermercado: “Productividad promedio mínima”

“Fidelización de clientes”

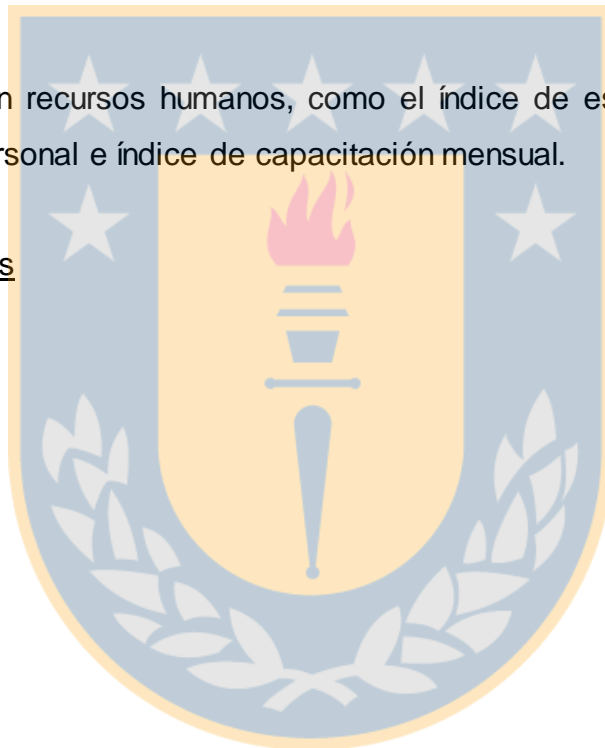
Capítulo 4.- Propuestas del seminario de título

Indicador que mida la calidad de servicio

Modificación del indicador de fidelización de clientes de referencial a indicador de desempeño

Índices relacionados con recursos humanos, como el índice de estrés laboral, índice de rotación de personal e índice de capacitación mensual.

Capítulo 5.- Conclusiones



Capítulo 1.- Actividad de la Empresa



Industria del retail

El retail es un término de la lengua inglesa que alude a la venta de productos al detalle, es decir, a los consumidores. Dentro de los formatos de retail tradicionales tenemos las tiendas por departamento, supermercados, farmacias, entre otros.

Este concepto difiere de la *venta mayorista*, ya que esta consiste en la venta en grandes cantidades a un solo cliente o comprador. En cambio, el *retail* consiste en la venta en grandes cantidades, pero a varios compradores diferentes.

Historia del retail en Chile

En sus inicios, la industria del Retail en Chile solo contaba con un par de tiendas las cuales estaban ubicadas en los sectores más céntricos de la ciudad de Santiago. Un acontecimiento importante para la industria del retail en Chile, ocurrió en 1976 con la construcción del primer hipermercado, el cual se ubicó en la Avenida Kennedy y permitió la expansión de la empresa dueña del local.

Durante los comienzos de la década de los 80`s, empiezan a nacer los primeros centros comerciales siendo “Dos Caracoles” (comuna de Providencia) y “Apumanque” algunos de ellos. El paulatino aumento de las utilidades, le permitió a las cadenas de retail expandirse por todo Santiago, permitiendo además, cruzar las barreras de la ciudad para llegar a lo largo de todo el país. A fines de la década de los 80, el éxito de estas nuevas tiendas fue total debido a que en gran parte los ciudadanos del país comenzaron a gozar de un auge económico que les generó mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores y el acomodo de los formatos y modelos de negocios extranjeros, siendo el norteamericano el primordial; teniendo como resultado principal la construcción del primer lugar que albergó a los pequeños centros comerciales, recibiendo el nombre coloquial de “Mall Chileno”.

Hacia la segunda parte de la década de los 80's y gran parte de los 90's, el crecimiento de los centros comerciales y los hipermercados fue sostenido; y las cadenas de retail comenzaron a expandir su negocio, compitiendo en diversos mercados como:

- Tiendas por departamento
- Supermercados en distintos formatos: *hipermercados, supermercados tradicionales y tiendas por conveniencia.*
- Inmobiliario: *administración de centros comerciales*
- Financiero: *tarjetas de crédito de las tiendas, mejoramiento del hogar, farmacias, entre otras.*

Las principales cadenas que se consolidaron a finales de la década de los 90's fueron: **Cencosud, D&S, Falabella, Ripley, La Polar, SMU, Mall Plaza, Parque Arauco e Hites.** Con el comienzo del nuevo milenio, se origina también la expansión de algunas de las cadenas, mencionadas anteriormente, por Latinoamérica; siendo principalmente *Cencosud, Falabella, Mall Plaza y Parque Arauco.*

Otra de las estrategias adoptadas por las cadenas en estos años fue desarrollar clubes de fidelización con los clientes transversales a los distintos negocios de la cadena: tiendas por departamento, supermercados y mejoramiento del hogar.

Durante los últimos años la industria del retail ha tenido que adaptarse a las tendencias que las nuevas tecnologías han traído consigo al mercado, entre las cuales destacan el comercio electrónico y móvil. Así también los desafíos de esta industria están enfocados principalmente en crear nuevas plataformas que puedan dar respuesta a la exigencia de productos y servicios, los cuales se encuentran cada vez más personalizados, también ofrecer mayor variedad a los consumidores que buscan productos más especializados y mejorar los niveles de atención y servicio.

Definición de supermercado

Según la Real Academia Española de la Lengua, *un supermercado es un establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, entre otros y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida*. En palabras sencillas se podría decir que un supermercado es un local donde se ofrecen productos de diversa índole, sean alimenticios, ropa, útiles de aseo entre otros, donde el cliente elige qué producto necesita o escoge llevar, y estos se pagan al momento en que se retira del establecimiento, o sea que se debe pasar por un punto de pago para retirarse con los productos que escogió comprar.

Historia de los supermercados en Chile

A la fecha, se pueden encontrar todo tipo de artículos en un supermercado, desde comida, ropa, hasta electrónica; pero para llegar a este punto se ha necesitado de un largo camino y diversos cambios. Hacia el año 1957 comienza la aparición de los primeros supermercados en Chile, con *Almac* en la comuna de Providencia (denominado como el primer supermercado a nivel Latinoamericano) y en 1961 en la ciudad de Temuco, nace el supermercado *Las Brisas* y *Cooperativa Unicoop*, para posteriormente llegar el supermercado *Montserrat* en 1969; es desde este punto y debido a diversos factores (aumento ingreso per cápita, migración hacia las grandes ciudades y cambios en el rol de la mujer) la industria del supermercado en Chile ha experimentado un desarrollo sostenido.

Las cadenas nacionales (1980-1990)

Esta década se caracteriza por un elevado crecimiento de las ventas, número de locales y metros cuadrados de sala de venta. A mediados de los 80's los compradores estaban en busca de más variedad y calidad, empezando a preferir la compra de las distintas categorías de perecibles.

Es también que dentro del mismo período nacen sólidos líderes a nivel regional, siendo algunos de ellos *Korlaet* (Antofagasta), *Rendic* (La Serena), *Santa Isabel* (5° región), *Bryc* (Curicó), *Bigger* (Osorno), *Keymarket* (Concepción) y *Multimarket* (Puerto Montt). Mientras que en Santiago los líderes son: *Almac*, *Ekono*, *Montecarlo*, *Economax* y *Montserrat*.

En paralelo a estos líderes regionales nace un nuevo tipo de supermercados, a los cuales se les llamó “económicos”, siendo en 1982 el nacimiento de *Marmantini* y *Letelier*, a estos rápidamente le sigue *Ekono* en 1984 y *Multiahorro* en 1985.

La Concentración (1990-2005)

Durante este período se acelera la concentración del comercio por medio de la expansión de las cadenas, también empiezan las fusiones y adquisiciones. Mientras tanto las ventas de los supermercados se fortalecen en regiones y crece el consumo de manera importante en los sectores C2 y C3¹.

La cadena Santa Isabel protagoniza las principales fusiones y adquisiciones de esta etapa, absorbiendo primeramente a *Multimarket* y a *Marmantini Letelier*, vendiendo posteriormente un 35% de la propiedad a la cadena Disco, la que

¹ Sector C2 representa el 20% de la población en Chile. Los jefes de familia son profesionales jóvenes, ejecutivos nivel medio, comerciantes, industriales pequeños, contadores, profesores, entre otros. Sector C3 o “clase media” es la más representativa del país, con un 25% de la población total de este. Es la fuerza trabajadora que impulsa la economía chilena. Los jefes de familia son empleados públicos y privados, técnicos y obreros especializados, comerciantes menores, artesanos y vendedores.

paralelamente forma un **Joint Venture** con Royal Ahold (multinacional holandesa).

En 1995 se inaugura el primer supermercado *Líder* de Pajaritos, hecho que fue un gran motor de crecimiento para *D&S*, lo que desencadena un alza sostenida en su participación de mercado comenzando una agresiva competencia con hipermercados *Carrefour*, los cuales posteriormente se retiran del país. Entre los años 2003 y 2006, Cencosud adquiere *Santa Isabel*, *Las Brisas*, *Montecarlo* y *Economax*; así también de forma paralela Falabella ingresa al negocio supermercadista comprando el 88% de supermercados *San Francisco*, inaugurando *Tottus* en 2005.

Por el lado de la tecnología, en el año 1991 llega el código de barras y los lectores laser al país, este cambio es un pilar fundamental para el desarrollo del supermercadismo; lo que permite mejorar los procesos de abastecimiento e inventario y en consecuencia los costos, es así como parecen los centros logísticos, siendo el primero de ellos *LTS* de *D&S*, facilitando la logística hacia regiones.

La diferenciación (2005-hasta ahora)

En este período se consolidan las altas tasas de participaciones de mercado. Dos Grandes, *Lider* y *Cencosud*, se mantienen constantes en su participación. No obstante, aparecen nuevos actores que se presentan como grandes competidores. Es el caso de *SMU*, que adquiere *Unimarc* en 2008 y después una serie de supermercados regionales como son *Deca*, *Bryc*, *Korlaet*, *El Pilar* y el 40% de *Montserrat*, entre otros, superando en número de sucursales a sus competidores y dejándolo en el tercer lugar en participación nacional; ocurriendo lo mismo con *Supermercados del Sur* (ligada al fondo de inversiones Southern Cross), la cual se compone de fuertes supermercados regionales como: *Tucapel*, *Bigger*, *Key-Market* y *Muñoz Hermanos*.

Esta competencia no da descanso y obliga a sus competidores a buscar propuestas diferenciadoras, tal como lo hizo *D&S* en sus formatos *Hiper Líder*, *Xpress*, *A Cuenta* y *Ekono* o *Cencosud* con *Jumbo* y *Santa Isabel*; sumándose *Unimarc* con una propuesta de calidad en alimentación y cercanía a sus clientes y *Supermercados del Sur* con precios bajos y calidad en perecibles. A su vez, las marcas propias también se consolidan, desarrollándose en diversas categorías y a diferentes y atractivos precios, llegando a lograr mejoras en la rentabilidad y diferenciación.

Hoy en día se utilizan diversas herramientas tecnológicas que gestionan y rentabilizan la información entregada por los clubes de fidelización, como por ejemplo *MiClub* en *Lider* y *Puntos Cencosud* de la misma cadena, estrategias que sirven para conocer a los clientes y lograr estrechar relaciones con ellos.

Supermercados Santa Isabel

Santa Isabel es una cadena de supermercados perteneciente al holding Cencosud. Pertenece a la categoría de supermercados *tradicional*². Su misión y objetivos central son los siguientes:

Misión

“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra

² Los supermercados se dividen en cuatro categorías; **Hipermercados**, **Tradicionales**, **De conveniencia** y **de Descuento**. Los **hipermercados** tienen una superficie de más de 2500 metros cuadrados; ofrecen productos alimenticios, complementarios del hogar, vestuario entre otros. Por su parte los **Supermercados Tradicionales** se encuentran en casi todas las ciudades y comunas, con una superficie menor a los hipermercados. Los supermercados **de conveniencia** son establecimientos pequeños con un menor surtido de productos y ubicados en puntos estratégicos de las ciudades. Por último, los supermercados de **Descuento** están destinados a los comerciantes, restaurantes, hoteles y familias numerosas. Estos ofrecen en general ofertas por compras en grandes cantidades de productos.

calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores”.

Objetivo central

En Cencosud, nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retailer de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año.

Historia de Supermercados Santa Isabel

Hace 43 años, en el sector de Plaza Echaurren nace “Santa Isabel” una de las cadenas de supermercados más importantes que ha tenido Chile, por causa de una compra de diez mil quesos, lo que más adelante desencadenó el nacimiento de dicha cadena; sin embargo, la historia de esta se remonta a 1974, cuando Eduardo Elberg con 25 años de edad persuade a su padre (el cual era dueño de una tienda de abarrotes) hasta convencerlo de comprar aquellos quesos a Lechería Bio-Bio, esto debido a que era la primera vez que se les presentaba una venta de gran volumen y a un precio conveniente para ellos; por lo que sin capital ni experiencia deciden aceptar el desafío, siendo casinos, restaurantes y almacenes de barrio sus potenciales clientes y los primeros lugares en los cuales pensaron para la venta de estos.

Su vista del negocio cambia cuando hace una visita a “La Pérgola”, el supermercado más antiguo de Viña del Mar, el cual los lleva a tomar la decisión de crear su propio supermercado a dos cuadras de su antiguo local de abarrotes, fabricando ellos mismos la estantería, arrendando una caja registradora y envolviendo los productos en papel de diario.

La cadena de supermercados Santa Isabel se funda oficialmente en el año 1976 en Valparaíso como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que

hasta mediados de la década de los 90's sostuvo un crecimiento orgánico, con presencia entre la quinta y la décima región.

En 1996 empieza un agresivo plan de expansión tanto nacional como internacional y destacan diversos hitos tales como la apertura a la Bolsa Internacional de Comercio, el ingreso a la Región Metropolitana, Perú y Paraguay (bajo la marca Stock). Hacia Julio del mismo año compra la cadena Multimarket, la cual operaba con 25 locales en Santiago y al sur del país bajo la misma marca y Gigante, más adelante, en septiembre compra la cadena Marmellini Letelier, con 10 locales en la Región Metropolitana y San Antonio. Dentro del plano internacional, la empresa abre sus primeras sucursales en Ecuador y en 1997 es adquirida por el grupo Velox, propietarios de la cadena argentina Disco.

A fines de los 90's Santa Isabel opera en 63 locales en Chile, en Paraguay bajo la marca Stock, además de tener presencia en Perú y Ecuador. En el año 1999 pasa a manos de Royal Ahold, más tarde Santa Isabel absorbe a Agas, propietaria también de Supermercados Uriarte. Ese mismo año la marca Stock pasa a convertirse en Hipermercados Tops.

El año 2003 Santa Isabel es adquirida por el Holding Cencosud por 94.5 millones de dólares, lo que permite a este entrar en competencia directa con Supermercados Lider. En principio el Holding planeaba cambiar el nombre de Santa Isabel en favor de Jumbo, pero esta idea fue desechada, para diferenciar a los Hipermercados Jumbo por el tradicional Santa Isabel. Además, que la publicidad aumento considerablemente, utilizando el slogan "Santa Isabel te conoce".

Hacia el año 2004 Cencosud compra las cadenas de supermercados Las Brisas, Extra y Montecarlo, las que pasaron a adoptar el nombre de Santa Isabel. Lo mismo sucede en 2006 con la compra de la cadena Economax.

Capítulo 2.- Marco Teórico



Concepto de administración

La administración se origina con la necesidad del ser humano de organizarse para sobrevivir, debido a que por sí mismo no tiene la capacidad de satisfacer sus propias necesidades y es por ese motivo que se requiere disminuir las barreras que impone el ambiente físico, lo que lo obliga a formar organizaciones. El trabajo en equipo es la base de las organizaciones, señala el mismo autor, además que estas son la clave para el desarrollo humano.

Así mismo Robbins & de Cenzo señalan que “la administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”.

El Proceso administrativo

El proceso administrativo son las etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Según Koontz y O' Donnel estas son:

1. **Planificación:** Es la anticipación de situaciones futuras y del rumbo hacia el cual se dirige la empresa, de manera que se alcancen los objetivos propuestos con la máxima eficiencia de acuerdo a los recursos existentes.
2. **Organización:** Coordinar los recursos humanos, materiales y monetarios, asignando deberes y responsabilidades a los integrantes de la unidad.
3. **Integración:** Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes
4. **Dirección:** Es llevar a cabo lo previamente planificado, guiando, comunicando y motivando a los integrantes del grupo.
5. **Control:** Es la fase en la cual se establecen los estándares para evaluar los resultados obtenidos, comparándolos con lo previamente planificado.

Características de la administración

- **Universalidad:** la administración se da donde sea que exista una entidad social, debido a que dentro de estas debe existir una coordinación sistemática de medios.
- **Unidad de proceso:** A pesar de que el sistema administrativo consta de varias etapas, este es único y constante, sin embargo, lo que cambia es su grado de aplicación en los diversos procesos en los cuales se desea aplicar; manteniendo siempre la interacción de los elementos mencionados anteriormente.
- **Especificidad:** La administración se acompaña siempre de diferentes ciencias, como la economía, ingeniería, economía entre otras, no obstante, esta mantiene su especificidad a pesar de su interrelación en los diferentes procesos.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas tienen un grado de participación e importancia dentro de la entidad, desde el gerente general hasta el último colaborador.

Importancia de la administración

La importancia de la administración se expresa en los siguientes puntos:

- Toda entidad social o empresarial requiere de una administración eficaz que mida el éxito de los procesos para el logro de sus objetivos, para así poder administrar los recursos humanos, materiales y monetarios que esta posee.
- Una buena administración influye en la mejora de la productividad.
- La administración provee de previsión y creatividad al estar preocupada de las variaciones del medio empresarial.
- Busca siempre la mejora constante.

- La administración como técnica bien utilizada, es decir, eficiente y eficaz, promueve el desarrollo de cualquier entidad social; permitiéndole competir con otras del mismo rubro.

La administración posibilita la mejora productiva de las empresas o entidades, llevándolas a ser competitivas.

Modelos de Gestión

Las herramientas de gestión brindan métodos que al ser tomados por la dirección de la empresa hacen más fácil el control de operaciones de la misma y el desarrollo de las competencias del personal; aumentando la efectividad y rendimiento de los recursos de esta.

Con lo anterior, los modelos de gestión deben enfocarse en tres pilares fundamentales: Las personas, los procesos y la tecnología, los cuales deben estar alineados con la misión, visión, valores y estrategias de la entidad.

A continuación, se exponen los siguientes modelos de gestión:

- **Modelo de Juan José Fuentes Romero:** Basado en la *planificación*, plantea que “Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que se ve como posibilidad real, lo procedente es plantearse las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, es decir, cuál es la que en cada momento concreto nos parece mas adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir” (Fuentes, 2007).
- **Modelo de Ana María Martínez Tamayo:** se acopla al proceso de *organización* documental, que se define como “la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido,

características, propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen”.

La gestión administrativa

Es la acción y efecto de administrar los procesos, metas y objetivos para la obtención de los resultados deseados; a su vez, es la capacidad que cada organización tiene para definir, alcanzar y evaluar sus objetivos con el uso adecuado de los recursos humanos, técnicos, económicos y financieros. Es la coordinación de todos los recursos disponibles para la consecución de ciertos objetivos.

Importancia de la gestión administrativa

En primera instancia, el encargado de llevar la gestión administrativa debe tener las competencias necesarias para poder llegar a la satisfacción y cumplimiento de los objetivos de la entidad; además de anticipar las condiciones de un mercado altamente competitivo y cambiante, con visiones al futuro, estando siempre al tanto de los cambios tecnológicos y tomando decisiones acertadas las cuales se reflejarán en la rentabilidad de la organización.

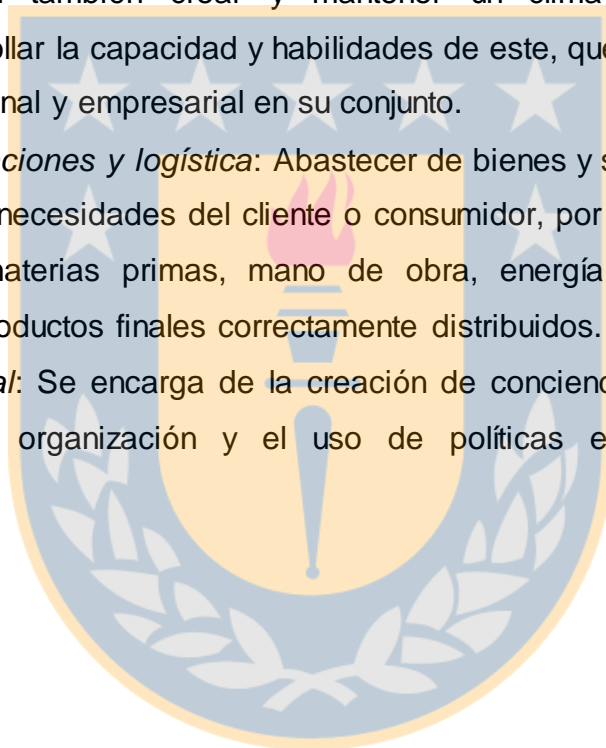
En situaciones complejas, donde se requiere administrar empresas de gran magnitud y proveer de una gran cantidad de recursos materiales y humanos, la administración cumple un rol primordial para la realización de los objetivos, planes y metas de dicha entidad. Toda organización, no importando el tamaño, depende de una gestión administrativa para llevar a cabo sus fines y alcanzar sus metas.

Técnicas de gestión empresarial

- *Gestión de la tecnología de información:* Consiste en el uso de sistemas de información y comunicaciones dentro y fuera de la entidad en todas

sus áreas, para la toma de decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

- *Gestión financiera:* Trata de la obtención de créditos y dinero al menor costo posible, además de asignar, controlar y evaluar el uso de estos recursos en la entidad, para el logro de los máximos rendimientos, utilizando un registro contable apropiado.
- *Gestión de Recursos humanos:* Es la capacidad de mantener a la entidad productiva, eficiente y eficaz, a partir del adecuado uso del personal. Su objetivo es la relación de la persona y su relación en la organización, así también crear y mantener un clima de trabajo favorable, desarrollar la capacidad y habilidades de este, que permitan el crecimiento personal y empresarial en su conjunto.
- *Gestión de operaciones y logística:* Abastecer de bienes y servicios que cumplan con las necesidades del cliente o consumidor, por medio de la conversión de materias primas, mano de obra, energía, insumos e información en productos finales correctamente distribuidos.
- *Gestión ambiental:* Se encarga de la creación de conciencia sobre las practicas de la organización y el uso de políticas en favor del medioambiente.



El control de gestión

Es un proceso que sirve para encaminar la gestión empresarial hacia la consecución de los objetivos de la entidad, mediante la organización de una serie de instrumentos y herramientas de gestión.

Objetivo del control de gestión

1. Asignar responsabilidades a los recursos humanos por medio del planteamiento de objetivos y el cumplimiento de los mismos.
2. Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
3. Instaurar un sistema de planificación estratégica empresarial a largo plazo
4. Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la empresa.
5. Desarrollar un sistema de control mediante una evaluación del control de gestión el cual permita evaluar los aspectos clave del negocio.
6. Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la entidad.

Factores que influyen en el control de gestión

Factores internos:

- El organigrama de la empresa.
- El estilo de dirección que aplican los propietarios.
- El sistema de información de la entidad.

Factores externos:

- La competencia que obliga a tomar estrategias diferentes.
- Las leyes del país.

- Nuevas tecnologías para promocionar nuevos productos.

Modelos de control de gestión

Modelo básico de control (Feedback Control) de Robert Anthony:

“El control de gestión es el proceso por el cual los directivos de todos los niveles influyen a las personas que dirigen para que lleven a cabo sus estrategias”

Elementos del sistema de control

- **Un detector o sensor (indicador):** elemento que mide lo que pasa en tiempo real el proceso que se controla.
- **Un evaluador:** es quien determina la importancia de lo que sucede durante el proceso, comparándolo con un estándar.
- **Un ejecutor:** es el que modifica el comportamiento en el proceso.
- **Una red de comunicaciones:** los medios que transmiten la información.

Dificultades del control de gestión

- a) Los estándares no están predeterminados, se deben crear para cada entidad.
- b) El control de gestión no es automático, hay que generarlo.
- c) No depende de una sola persona, sino de una coordinación del personal.
- d) El procedimiento no está preestablecido ni tampoco es constante.
- e) Gran parte del control requiere del autocontrol.

Elementos del Modelo básico de control

- Planificación estratégica.
- Diseño de presupuesto o definición de estándares.

- Medición y análisis del desempeño.
- Asignación de compensación según desempeño.
- Feedback o retroalimentación.

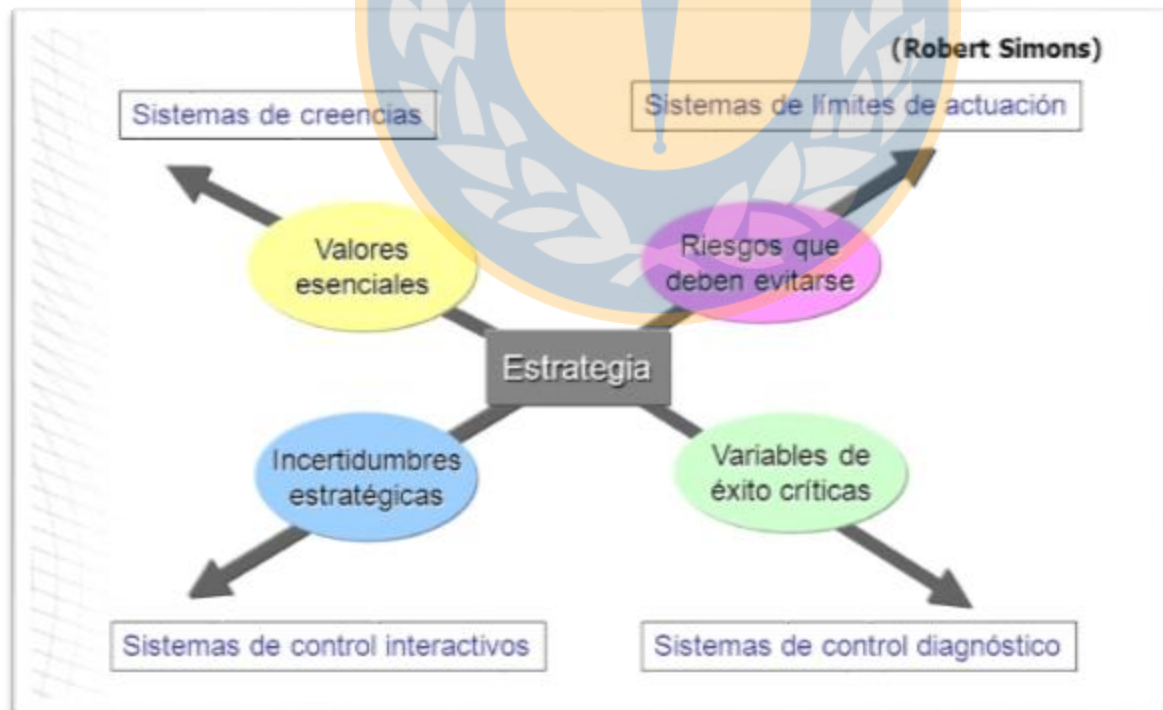
Cabe destacar que estos elementos son interdependientes y que funcionan de manera cíclica, permitiendo una mejora continua.

El control de gestión no significa que los procedimientos anteriormente planificados estén directamente relacionados con las acciones que suceden en tiempo real en la empresa.

Modelo de palancas de control de Robert Simons

Este modelo se utiliza para manejar las tensiones entre la creación de valor y el control de gestión y requiere que la organización defina sus cuatro palancas que controlen cada elemento relevante para poder implementar la estrategia. Estas palancas crean fuerzas opuestas, generando una tensión dinámica.

Representación gráfica de las cuatro palancas de control



1. **Sistema de creencias:** son los valores, principios y propósitos que los dueños, gerentes, directores entre otros comunican a los subordinados, lo que permite el conocimiento global de la misión, visión, valores y estrategia el negocio; permitiéndoles adoptar estos.
2. **Sistema de límites:** demarca el dominio aceptable de actividades para los participantes. Se usan para fijar límites a la conducta. Su fin es evitar riesgos, al limitar las posibilidades de elección. Además, establece el dominio aceptable de la búsqueda de oportunidades, incluyendo los límites en la conducta comercial y los límites estratégicos.

Los incentivos asociados a este sistema suelen ser sanciones, pero para que estas sean creíbles deben llevarse a cabo.

Los límites deben ser adecuados, ya que si estos son inadecuados podría impedir la adaptación a los cambios del entorno, por lo tanto, la gerencia debe ser flexible y redefinir estos a medida que los cambios sucedan.

3. **Sistema de control diagnóstico:** se encarga del monitoreo de los resultados y corrección de desviaciones. Además, sirven para recompensar, castigar o motivar el logro de las metas.
4. **Sistema de control interactivo:** Son prácticas formales utilizadas por los gerentes para involucrarse personalmente en las decisiones de los subordinados. Esto tiene como objetivo el estimular el aprendizaje organizacional y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias, debatiendo y desafiando ideas, datos y planes de acción.

Modelo ciclo cerrado de Kaplan y Norton

Según estos autores, la causa del bajo desempeño de las empresas reside en el colapso de sus sistemas de gestión, no en la falta de capacidad o esfuerzo de sus trabajadores. Por sistema de gestión se comprende que es el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una entidad para llevar a cabo su estrategia, convertirla en acciones operacionales y monitorear y mejorar la eficiencia de ambas. Estudios indican que, en los últimos 25 años, entre un 60% y 80% de las empresas no logran el éxito esperado por sus nuevas estrategias.

Para terminar con esta problemática, los autores proponen implementar este modelo, que comprende 6 fases, las cuales se exponen a continuación:

1. Desarrollar la estrategia: en primer lugar, se requiere aclarar el negocio en el cual participa la empresa. Además, se debe clarificar, la misión, visión y valores de la misma.

Se debe también definir los puntos estratégicos mediante análisis del entorno externo (análisis PESTEL, Porter) e interno (análisis FODA).

También se debe formular la estrategia, para saber cómo competir de mejor manera, por esta razón, se deben definir los nichos de competencia, la propuesta de valor³ entregada al cliente, procesos clave y los recursos y capacidades necesarias para sostener la propuesta de valor.

2. Planificación de la estrategia: en esta etapa se deben desarrollar objetivos, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y asignación de recursos.

- Se debe desarrollar un mapa estratégico para describir la estrategia.

³ La propuesta de valor representa el compromiso que una entidad hace a su segmento de clientes o beneficiarios, respecto de un conjunto determinado de atributos del producto o servicio que estos valoran. La propuesta de valor debe contener al menos un atributo que lo diferencie de la competencia, de tal manera que al segmento que se dirija prefiera los productos o servicios que la empresa ofrece.

- Desarrollar un conjunto de indicadores y metas para poder medir la estrategia.
- Desarrollar una cartera de iniciativas estratégicas para los diversos programas de acción que permitirán llevar a cabo la estrategia.
- Desarrollar un STRATEX o presupuesto estratégico, para el financiamiento de las iniciativas estratégicas.
- Crear equipos de trabajos basados en los temas estratégicos para poder liderar el cumplimiento de la estrategia.

3. Alineación de la organización con la estrategia: Se debe relacionar la estrategia de la entidad con sus estrategias funcionales y de negocios individuales.

- *Alinear las unidades de negocios:* Su objetivo es extender e integrar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.

Uno de los principales problemas de esta alineación es la falta de integración entre las unidades de negocios, pero una de las herramientas de ayuda a la solución de este problema es alineación vertical y horizontal.

- *Alinear las unidades de soporte:* Su objetivo es garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio.

La principal barrera de esta es que a las unidades de soporte se les trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la entidad; Siendo los mapas estratégicos y el Balanced Score Card de las unidades de soporte junto con acuerdos de nivel de servicios unas de las principales herramientas de ayuda.

- *Alinear al personal:* que los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para realizarla de manera exitosa, es el principal objetivo de esta alineación, pero el problema radica en que la mayoría del personal no conoce o entiende la estrategia y solo se focalizan en el desempeño táctico y local, olvidando el objetivo estratégico general de la entidad.

Los programas de incentivos y recompensas son una de las principales herramientas para solucionar esta barrera.

4. Planificación de las operaciones: esta fase comienza con la fijación de prioridades para los proyectos de mejora de procesos, seguida por la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio, un plan de capacidad de recursos y presupuestos operacionales y de capital.

En cuanto a las mejoras de los procesos se deben identificar para definir las mejoras a implementar y generar tableros de control de procesos para ejecutar la estrategia.

5. Control y aprendizaje: a la vez que la empresa implementa su plan estratégico y operacional, se deben realizar reuniones de revisión de las operaciones y de la estrategia por separado, para averiguar si las operaciones están bajo control, de lo contrario se deben buscar soluciones inmediatas a estas problemáticas.

Para saber si se está ejecutando bien la estrategia se debe verificar la marcha estratégica e implementar correcciones de ser necesarias.

6. Prueba y adaptación de la estrategia: Además de las reuniones mencionadas en la etapa anterior, se deben realizar reuniones independientes que prueben la validez de las presunciones estratégicas. Para saber si la estrategia está funcionando, se debe utilizar el mapa estratégico y el Balanced Score Card para determinar si las suposiciones originales se están cumpliendo o no. Además de analizar las correlaciones de la estrategia.

También se debe comprobar si el análisis FODA original sigue siendo válido.

Indicadores

Concepto de indicador

Un indicador es una aproximación cuantitativa de la realidad, que permite evaluar la obtención de los objetivos estratégicos que busca una organización.

De la definición se puede desprender que:

- Es un número, fórmula o razón matemática que refleja una característica importante de un sistema u organización en un contexto determinado.
- Puede ser una relación entre dos cantidades, correspondiente a un mismo proceso o a otro diferente. También puede ser expresado como un índice o porcentaje.
- Adquieren importancia solo cuando son comparados con alguna meta o con otro indicador similar, ya sean estos internos o externos.
- Pretende representar el éxito de un programa, sistema u organización, ya que sirve como una aproximación de algún factor o relación entre componentes.
- Un sistema de indicadores permite comparar, elaborar opiniones, analizar tendencias y predecir cambios.

Características de los indicadores

1. Debe ser relevante para la toma de decisiones.
2. La organización debe ser capaz de medirlo
3. Debe ser en su mayor posibilidad, libre de sesgo (estadístico o personal)
4. Debe tener aceptación por la organización, al punto de hacerlo propio
5. Su costo debe justificar el beneficio que este otorgue.
6. Debe ser de fácil interpretación.

Razones para la implementación de indicadores

1. La organización necesita establecer sus estrategias.

2. Se necesita tomar decisiones sobre datos y no sobre suposiciones o intuiciones.
3. Por la necesidad de mejora continua a través del tiempo.
4. Para analizar la tendencia a histórica.
5. Para explicar la productividad con el nivel de compensación.
6. Para medir el nivel de riesgo de la empresa.

En consideración de estas razones, los matices que deben ser considerados en la formulación de los indicadores son:

- Se debe tener claro los objetivos a alcanzar.
- Tener claro el tiempo en el cual se quieren alcanzar los objetivos.
- Las metas deben ser ambiciosas, pero alcanzables.
- Deben acordarse a través de un proceso participativo.

Niveles de aplicación de los indicadores

Los indicadores por su nivel de aplicación se dividen en:

- a) *Indicadores estratégicos*: Estos permiten determinar el aporte al logro de los objetivos estratégicos, relacionados estos con el plan estratégico de la entidad. Miden el cumplimiento en base a las siguientes perspectivas:
 - Financiera
 - De Clientes
 - De procesos internos
 - Aprendizaje y crecimiento
- b) *Indicadores de operación*: revelan información sobre procesos y funciones clave, son utilizados para:
 - i. Controlar operaciones.
 - ii. Identificar y prevenir desviaciones que entorpezcan la consecución de los objetivos estratégicos.

- iii. Definir costos unitarios por áreas, programas, centros de control y unidades de negocio.
- iv. Comprobar el logro de las metas y reconocer desviaciones.

Dimensiones a calcular por medio de indicadores

A. Resultados.

- a) Medir el cumplimiento de metas y objetivos.
- b) Cuantificar valores y consecuencias en clientes o usuarios.
- c) Medir el cumplimiento de los procesos.

B. Cobertura: revela el alcance de las acciones.

C. Eficiencia.

- a) Valora costos unitarios y de productividad
- b) Cuantifica la optimización de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos para obtener eficiencia en productos y servicios.

D. Calidad: mide el grado en que los productos y servicios cumplen con lo esperado por los clientes o los estándares preestablecidos.

Tipos de indicadores

Según las áreas de aplicación, estos se dividen en indicadores financieros y de gestión.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros o ratios son instrumentos que se crean utilizando la información financiera de la entidad. Son indispensables para medir a estabilidad, endeudamiento, liquidez y rendimiento sobre las utilidades de la organización, por medio de la interpretación de estas cifras, de los resultados y de información en general.

Estas Herramientas permiten el análisis de la realidad financiera de la empresa de manera individual, además de compararla también con la competencia.

Los indicadores o ratios financieros se dividen en:

- a) Ratios de liquidez: miden la capacidad de la entidad para generar dinero en efectivo para el pago de sus deudas a corto plazo.
- b) Ratios de Endeudamiento: mide la capacidad de la empresa para obtener préstamos y créditos para financiar sus operaciones e inversiones, con el respaldo de su capital propio
- c) Ratios de Rentabilidad: mide el grado de sostenibilidad que ha de tener la entidad producto de la eficiencia administrativa de costos y gastos para transformarlos en utilidades.
- d) Ratios de Eficiencia: miden la relación que existe entre los costos de las materias primas y los productos finales.

Indicadores de gestión

Es la expresión en cantidad del comportamiento y desempeño de un proceso, cuyos valores, al ser contrastados con un valor de referencia, señalan una desviación sobre la cual se actúa de manera preventiva o correctiva.

Tipos de indicadores de gestión

1. Indicadores referenciales: entregan información de entrada sobre el ambiente interno o externo de la organización.
 - Suelen obtenerse a partir de un estudio.
 - No tienen una meta.
 - Pueden o no tener periodicidad.
 - Son útiles para la creación de presupuestos y para la toma de decisiones puntuales.

- Ejemplo de indicadores referenciales externos son; el Índice de precios al consumidor, tasa del PIB, tasa de desempleo, entre otros.
2. Indicadores de actividad: entregan información sobre la ejecución de tareas, las que normalmente son de rutina. Normalmente no tienen una meta, ya que si tienen una meta se convierten en indicadores de desempeño.
 3. Indicadores de proyecto: miden el grado de avance de iniciativas estratégicas, planes de acción, proyectos, los cuales se miden sobre variables específicas, como: plazos, éxito, costo, productividad, riesgo, entre otras. Cabe destacar que siempre tienen una meta.
 4. Indicadores de Riesgo o Key Risk Indicator (KRI): entregan información respecto a el estado de riesgo, ya sea interno o externo, en cuanto a su impacto, frecuencia, exposición y materialidad. Ejemplo de un indicador de riesgo es la probabilidad de robos en el semestre en un supermercado.
 5. Indicadores clave de desempeño o Key performance indicator (KPI): Permiten la medición de los objetivos empresariales o de un área de esta.
- Difieren de los Indicadores mencionados anteriormente en que su medición depende totalmente de la estrategia.

Consideraciones respecto de los KPI:

- El objetivo de estos indicadores es ser específicos, alcanzables (deben tener una meta), relevantes y oportunos en cuanto al tiempo.
- Se debe tener cuidado con los promedios debido a una posible dispersión de datos oculta en estos.
- Deben ser simples en su entendimiento.
- Deben ser consistentes, prolijos y tener relación directa entre el objetivo y el indicador creado para ello.
- Deben ser ambiciosos pero realistas en cuanto a su meta.

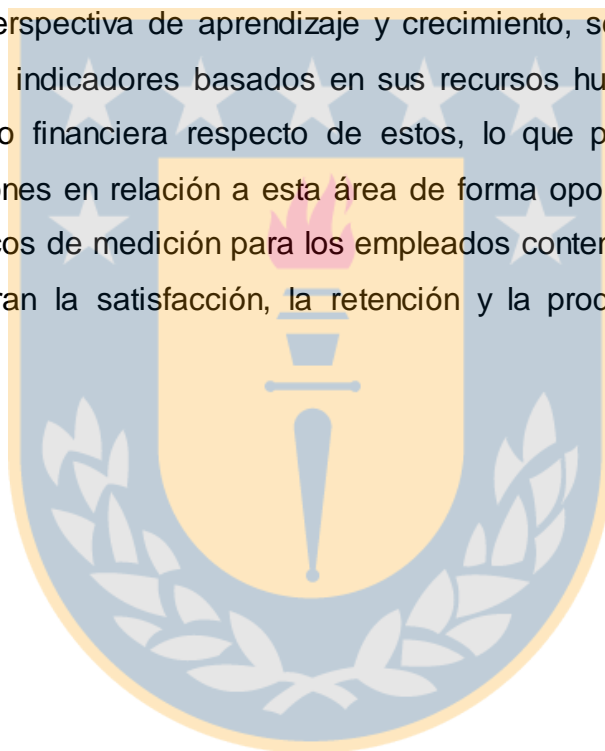
- Deben ser precisos.

Indicadores y su relación con el pago de incentivos

Los indicadores para ser utilizados como forma de pago de incentivos deben cumplir con los siguientes principios:

1. **Congruencia:** es decir, deben estar alineados con la estrategia organizacional.
2. **Precisión:** esto quiere decir que el resultado del indicador debe poder ser modificado por el sujeto incentivado.

Para los Autores Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro El cuadro de mando integral, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se consideran medidas, en este caso, indicadores basados en sus recursos humanos, para mantener información no financiera respecto de estos, lo que permite a las empresas tomar decisiones en relación a esta área de forma oportuna. Dentro de los indicadores básicos de medición para los empleados contenidos en esta perspectiva se encuentran la satisfacción, la retención y la productividad de estos.



Las Personas y las organizaciones

Concepto de Organización

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la *"organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"*.

Con respecto a la definición anterior se plantea el término Organización para tres casos: *Como entidad, como actividad y como sistema social*

- **Como entidad:**

Una **organización** es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

- **Como actividad:**

La **organización** es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

- **Como sistema social:**

Según Idalberto Chiavenato, las **organizaciones** son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante;

pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e **integrar recursos humanos y no humanos**, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Organigrama

Este tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están presentes en él, además ayuda a la **división interna**; pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

Recurso humano (Conceptualización)

Se denomina recursos humanos a las **personas** con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Concepto de Capital Humano.

El capital humano se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el costo de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), el costo de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa y sus rentas futuras actualizadas.

Personas y Organización

Según Idalberto Chiavenato, la interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización, realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas o responsabilidades.

“*Contrato psicológico*” (o norma de reciprocidad). Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre serán respetados y observados por las dos partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

Las organizaciones y el ambiente.

El ser humano inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Además, obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización.

Dentro de los ambientes que se encuentran en una organización son:

- **El ambiente general o macro ambiente:**

Está constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, entre otros; que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Las fuerzas que afectan al ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.

- **Ambiente de tarea o microambiente:** (ambiente cercano)

Es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus

salidas o resultados. En el ambiente de tarea se encuentran las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos, clientes o consumidores y también los competidores y organismos reguladores.

Un dato a considerar dentro del ambiente de tarea es que el mismo posee un dinamismo, el cual se puede estudiar de dos formas:

1. El estable y estático: Ayuda a tener relaciones más rutinarias y estandarizadas dentro de la organización ya que se comporta de forma conservadora y poco disruptiva.
2. El inestable y cambiante: Impone relaciones y reacciones distintas, nuevas en la organización debido a su dinamismo, cambiante y disruptivo.

Dentro de este microambiente pueden denotarse dos tipos de complejidad:

1. El homogéneo: Permite a la organización alcanzar un pequeño grado de diferenciación de actividades y, en consecuencia, tener una estructura organizacional sencilla y centralizada. La simplicidad es la principal característica de organización que operan en este ambiente. Se concentran en un solo producto o servicio.
2. El heterogéneo: Impone a la organización la necesidad de establecer unidades u órganos diferenciados que correspondan a los diversos segmentos diferenciados del ambiente de tarea. La complejidad es la característica principal de organización que operan en este ambiente.

El hombre y su naturaleza compleja

En una organización el comportamiento de los seres humanos es complejo, depende de factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, entre otros) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y

castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, entre otros).

La motivación del ser humano

Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo

El comportamiento humano es dinámico debido a que:

- a) *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos;
- b) *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo;
- c) *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

Clima laboral u organizacional.

El concepto de motivación en el ser humano conduce a lo que es el clima laboral u organizacional, que no es otra cosa que el **medio** en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la **productividad empresarial**. Si la persona es capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tiene todo lo necesario para conseguir grande éxitos en su empresa.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. La organización de la empresa deberá estar pensada, entre

otras cuestiones, para generar un buen ambiente de trabajo para todos los empleados.

Dentro del clima laboral, se identifica los siguientes factores:

- Liderazgo: Relación entre jefes y subordinados, además del impacto en la misma en el ambiente laboral.
- Relaciones Interpersonales: Que deben ser fluidas y sanas.
- Reconocimientos: Dar paso a la cultura meritocrática y reconocer un trabajo bien hecho.
- Incentivos: Pueden ser aplicables a cualquier departamento de la organización pues cada uno va enlazado a objetivos y/o metas, que en base a esto pueden crearse *ESQUEMAS DE INCENTIVOS*.
- Igualdad: Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral.

¿Qué es Administración de Recursos Humanos?

La administración de recursos humanos busca organizar y maximizar el desempeño y productividad de los empleados. Algunas de las funciones que desempeñan son:

- Relaciones internas: la creación de un buen clima laboral.
- Servicio al personal: la motivación mediante la propuesta de incentivos y capacitaciones.
- Administración de salarios: el pago de las remuneraciones.
- Empleo: la disminución de la rotación de personal y la contratación, reclutamiento y despido de empleados.

Importancia de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es importante, ya que, ayuda a aumentar la eficiencia del capital humano con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa o institución.

La buena administración de los recursos humanos tiene como objetivo evitar gastos, esfuerzo y tiempo innecesarios, como también, la coordinación de los esfuerzos individuales para la máxima eficiencia de la empresa.

Concepto de incentivos y contribuciones.

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Incentivos: Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, entre otros). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un trabajador a otro: lo que es útil para un trabajador puede ser inútil para otro.

Contribuciones: Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización

Equilibrio organizacional: refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.

Los esquemas de incentivos como herramienta de control.

Los esquemas de incentivos constituyen un importante mecanismo utilizado por las organizaciones para orientar el comportamiento de sus miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Diseñado de manera adecuada, este mecanismo puede lograr un alto grado de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros, disminuyendo de manera importante los costos asociados a la operación de mecanismos alternativos de control.

Los incentivos cuando se asocian a metas generan mayor motivación e involucramiento cuando se vinculan a todos los departamentos de la empresa (incentivo grupal o de local)

Tipos de incentivos laborales:

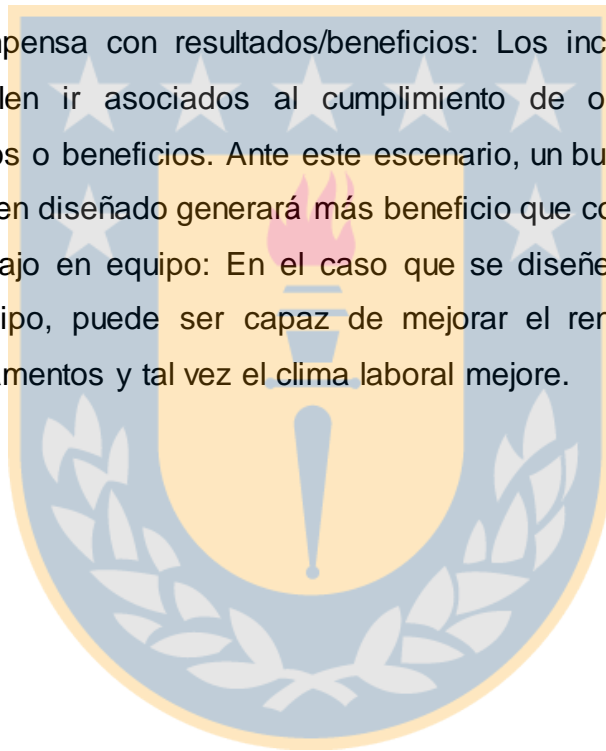
- Incentivos económicos o incentivos salariales: Un incentivo económico es aquel pago que realiza la empresa al trabajador, ya sea en forma de salario, bono, extra, cheque o regalo material, entre otros.
- Incentivos no económicos, incentivos no salariales o incentivos morales: Un incentivo moral, es aquel beneficio que recibe un empleado en forma no monetaria como puede ser horarios flexibles, más vacaciones o reconocimientos.

Ventajas de implementar un esquema de incentivos:

1. Motivación: Implementar un plan de incentivos, genera una motivación extra en los empleados. Cumplir determinadas metas y retos les permitirá entrar en una gamificación con premio que mejorará su motivación y productividad.
2. Evaluación del desempeño: Un programa de incentivos permitirá conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los

objetivos. Se podrá ver a los empleados más motivados y eficientes, así como la curva de desempeño.

3. Detección de los futuros responsables de departamento: Relacionado con el punto anterior, un plan de incentivos laborales permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.
4. Retención de talento: Si es capaz de detectar el talento, y a la vez, premiar los méritos, existe un arma muy potente de retención de talento. A la vez, también servirá para atraer talento en el mercado laboral.
5. El costo se compensa con resultados/beneficios: Los incentivos para trabajadores suelen ir asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios. Ante este escenario, un buen programa de incentivos y bien diseñado generará más beneficio que costo.
6. Potencian el trabajo en equipo: En el caso que se diseñe el plan con objetivos de equipo, puede ser capaz de mejorar el rendimiento de equipos y departamentos y tal vez el clima laboral mejore.



Capítulo 3: Análisis de la realidad de la empresa



El supermercado Santa Isabel local 742 de Villagrán 558 en Los Ángeles, su Departamento de Tesorería y Cajas se estructura de la siguiente manera:

Área de Recursos Humanos

Dentro de lo que respecta al área de recursos humanos, ésta es administrada por una persona la cual se encarga de los locales de Los Ángeles y Mulchén, dentro de sus funciones principales está el reclutamiento y selección de los futuros colaboradores, además de gestionar su documentación ya sea que corresponda a sus pagos con las respectivas liquidaciones, cotizaciones previsionales, otorgamiento de indumentaria a los trabajadores y el otorgamiento de una tarjeta VISA débito, ya que Cencosud trabaja con BCI Nova para el manejo de fondos de remuneraciones hacia sus colaboradores, además de otras labores accesorias como el manejo de horarios de los trabajadores mediante la máquina que controla los horarios de llegada y salida de los empleados.

Área Cajas

Consta de 4 rangos delimitados

- Jefa de tesorería
- Tesorera
- Control Cajas
- Operario Cajero – Reponedor

Dentro de los puestos mencionados, pueden asumir o no responsabilidades de otro puesto, ejemplo un cajero puede cubrir por minutos las labores de un control cajas o una cajera puede asumir un rol de tesorería. Sólo en ciertos casos, pero sumado a la ausencia de un puesto de servicio al cliente delimitado, algunos cajeros asumen el rol también de servicio al cliente. Además, por contrato, el cajero en ocasiones asume roles de reponedor, sacando los productos tras cajas y devolviéndolo a sus respectivas góndolas o en otros casos llevándolo a mermas.

Jefa de Tesorería: Es el puesto más versátil y puede ejecutar cualquiera de los puestos siguientes si la situación lo requiere, dentro de sus principales funciones están las siguientes:

- Organizar el horario de los operarios cajeros-reponedores, control cajas, y tesoreros
- Proporcionar los datos a computación para la creación del KPI de productividad
- Según la dotación de cajeros existentes organizar la designación de cajas de forma diaria
- Informar a sus colaboradores sobre novedades en la reunión de equipo
- Desempeñar todas las labores de los puestos siguientes, de ser necesario

Tesorera: Son las encargadas del manejo del dinero de fondos y recaudaciones. Entre otras funciones se encuentran las siguientes:

- Entrega de fondo fijos a cajeros
- Recaudación, manejo y cambios de valores
- Manejo de software para la creación de arqueos
- Recepción de rendiciones de cajeros a final de cada turno

Control Cajas: Son las intermediarias entre los cajeros y tesorería. Dentro de sus labores se destacan las siguientes:

- Al inicio de cada turno guía a los cajeros a sus cajas designadas
- Realizan los retiros de dinero, fondo fijo y otros tipos de documentos (como tickets de alimentación, cheques al día, entre otros)
- Supervisar el aseo e higiene de cada caja
- Resolución de problemas de clientes relacionados con precios y pagos
- Realizar anulaciones, descuentos, diferencias de precios, notas de crédito, aborto o suspensiones de compras según sea el caso
- Al final del día realizar un reporte de todas las cajas operativas con todos sus parámetros

Otro punto a destacar es la tarjeta que llevan consigo las Encargadas de la Función Control de Cajas, la cual posee los siguientes usos:

- Emisión de notas de crédito
- Anulaciones de partes de una transacción
- Aborto de operaciones
- Suspensión de operaciones
- Corregir errores dentro del terminal de punto de venta
- Aprobar Descuento de Tercera Edad (5)*
- Corregir Diferencias de precios por distintas causales
- Retiros de Efectivo en cajas.

La dotación de controles caja por turno depende mucho de la afluencia de público y cajas abiertas, ya que dentro de los horarios de poca afluencia cuenta con un control caja, mientras que en los horarios fuertes o críticos cuentan con dos o en el mejor de los casos las tres controles cajas, pero se dan casos en que el 80% o 90% de las cajas se encuentran abiertas y a veces no dan abasto con los tiempos de respuesta que varían entre 1 a 5 minutos.

Las peticiones que se demoran menos en resolver son las anulaciones, abortos o suspensión de venta mientras que las que se demoran más son la resolución de diferencias de precios o resolución de conflictos (*).

Formas de Uso de la tarjeta de control Cajas

La forma o el procedimiento correcto en el cual se utiliza la tarjeta de las encargadas de controles cajas para cada tipo de situación son las siguientes:

Para anulaciones:

1. Previamente al cajero en sistema debe haber aparecido una alerta de una anulación (por productos superiores a \$2.000)
2. El cajero mediante una luz llama al control caja.
3. La encargada de control caja se dirige a la caja en situación.
4. Pregunta el motivo de la anulación y de acuerdo al criterio, desliza la tarjeta, y digita la clave de control y con eso termina el proceso

Para aborto de operaciones:

1. Previamente el cajero debe accionar el botón “Abortar documento” por consiguiente le pedirá autorización.
2. El cajero mediante una luz llama al control caja.
3. La encargada de control caja se dirige a la caja en situación.
4. Pregunta el motivo del aborto de operaciones y de acuerdo al criterio, desliza la tarjeta, y digita la clave de control.
5. El cajero luego de la anulación le saldrá dos opciones “Cliente se marchó” y “Otros Conflictos” el cual debe elegir la primera opción para finalizar el proceso.

Para suspensión de operaciones

1. Previamente el cajero con productos ya escaneados, en el caso de querer suspender la boleta debe apretar el botón “Suspend/Retomar”
2. El cajero mediante una luz llama al control caja.
3. La encargada de control caja se dirige a la caja en situación.
4. Pregunta el motivo de suspensión de operaciones y de acuerdo al criterio, desliza la tarjeta, y digita la clave de control.
5. La caja arroja un Boucher y con ello da por finalizado el proceso.

Para retiros de efectivo

1. La encargada de control cajas se dirige al cajero preguntando si tiene retiro de efectivo o fondo fijo.
2. En el caso de que la respuesta sea afirmativa, esta llama un guardia y procede al retiro de efectivo.
3. La encargada de control acciona los siguientes botones Funciones Cajero > 11 (Retiro Efectivo) > Enter.
4. Desliza la tarjeta.
5. Digita la clave de control.
6. La caja abre su gaveta y el cajero procede a contar los billetes y este último, digita la cantidad de efectivo a retirar y finaliza la acción apretando el botón Enter.

Para diferencias de precio (Para aquellos productos superiores a \$2.000):

1. Previa resolución de conflictos de forma verbal en primera instancia la encargada de control aprueba dicho cambio previamente autorizado por un encargado de sección o gerente.
2. El cajero debe digitar la siguiente secuencia de botones: “Cambio Precio” > 2 (Diferencia Góndola) > Enter.
3. Digita el precio autorizado por la encargada de control y luego aprieta Enter.
4. Escanea el producto.
5. Aparece la alerta de cambio de precio.
6. La encargada de control desliza la tarjeta
7. Digita la clave de control y finaliza el proceso.

Emisión de notas de crédito

1. La encargada de control cajas avisa al cajero que se hará una nota de crédito
2. El cajero aprieta el botón “Nota de Crédito”.
3. La encargada de control desliza la tarjeta.
4. Digita la clave de control.
5. La encargada de control le dice el tipo de nota de crédito y su respectiva causal.
6. El cajero escanea la boleta electrónica al cuál se hará la nota de crédito.
7. El cajero digita el Rut el cuál se le hará la nota de crédito.
8. Totaliza y finaliza el proceso entregando las copias de las notas de crédito a la encargada de control cajas.

Descuento de la tercera edad.

Es un descuento concedido por los controles cajas a los clientes que posean más de 60 años, previamente comprobado mediante cédula de identidad. La

tasa de descuento es un 5% sobre los productos que no posean otro tipo de descuento promocional, este descuento se aplica todos los días, a excepción de los días martes que es el día de “martes sesenteros” en donde se les otorga un código a los cajeros en donde se aplica un 8% bajo los mismos criterios y requisitos.

Procedimiento para la aplicación del Descuento de tercera edad.

1. El cajero debe haber escaneado al menos un producto y detectar de forma estimada que el cliente cumple con el requisito del descuento
2. Consulta al cliente si desea un descuento por la tercera edad
3. En caso de que sea afirmativo se le solicita el carnet de identidad para corroborar que cumple con el requisito para el descuento.
4. Mediante luz el cajero da aviso a la encargada de control caja.
5. La encargada de control cajas revisa el carnet del cliente.
6. El cajero digita el botón “Cupón”
7. La encargada de control escanea el código de descuento.
8. Fin del proceso.

Operario cajero – reponedor: A pesar de que sea el puesto base, es el más crítico dentro del departamento, ya que desde ahí se realiza el ingreso de dinero al local, dentro de sus funciones se realizan las siguientes:

- Atención a clientes en cada venta
- Ayudar con el orden del local reponiendo productos
- Mover carros y canastas
- Responder consultas e inquietudes a clientes
- Depositar los retiros de dinero a tesorería a través de una máquina denominada Compusafe
- Realizar labores de servicio al cliente
- Mantener sus cajas limpias y ordenadas
- Mantenerse capacitados a través de la plataforma E-learning
- Al final de cada turno realizar una rendición de caja diaria detallando las principales partidas de acuerdo a su reporte individual.

Control de Calidad del supermercado

Se enfoca en los productos y su ciclo desde la recepción hasta la distribución, con las inspecciones correspondientes, por sobre todo en el área de los perecibles, ya sea congelados, platos preparados propios, pastelería, carnicería, panadería, entre otros.

En esta etapa los productos son revisados exhaustivamente antes de su puesta en góndolas, maquinas refrigeradoras, entre otras, para ver si estos cumplen con los estándares preestablecidos para su venta. Si estos no cumplen con estos estándares, se procede a la devolución de estos al proveedor.

En cuanto a control hacia los trabajadores, solo se realiza un control de presentación e higiene del personal.

Indicadores que posee el Supermercado

Actualmente y en lo relativo a sus cajeros, posee dos indicadores de productividad y estos se encuentran detallados desde las cláusulas quinta a octava del contrato del trabajador. En estas cláusulas se detalla la fórmula del indicador, el incentivo asociado a este (llamado “Bono de Productividad de Caja”), los pre requisitos para acceder al bono, el pago del bono y la fórmula de cálculo del mismo.

Indicador: *el indicador llamado “Productividad promedio mínima”* tiene como objetivo incentivar al empleado en relación al promedio de artículos escaneados por hora de conexión a cajas en horas peak durante el mes. Estas horas peak van de 12:00 a 15:00 y de 17:00 a 21:00

Fórmula del indicador:

Productividad promedio mínima	Número total de artículos escaneados por caja en horas peak, en un mes calendario.
	Número total de horas peak del mes calendario.

El resultado que nos entrega este indicador se fija en una escala de rangos, y según este rango se indica el monto del incentivo respectivo.

Productividad individual promedio mensual	Monto (Full Time)	Monto (Part-Time)
350-399	\$30.000	\$13.333
400-449	\$50.000	\$22.222
Mayor a 450	\$70.000	\$31.111

Productividad grupal promedio mensual: en este caso, se utiliza el mismo indicador anteriormente mencionado, pero aplicado a la totalidad de los cajeros, dividiendo el total de horas peak del mes calendario por el total de cajeros.

Productividad grupal promedio del local	Monto (Full Time)	Monto (Part-Time)
350-399	\$15.000	\$6.667
400-449	\$20.000	\$8.889
Mayor a 450	\$30.000	\$13.333

Requisitos para acceder al pago del incentivo:

- Tener una productividad mínima en horas peak de 350 productos escaneados por hora.

- Tener una conectividad promedio mínima mensual de 100 horas (para los full-time) o 48 (en caso de los Part-time).
- Asistencia del 100% de su jornada de trabajo. Excepciones: inasistencias por licencias médicas, con un tope del 20% de los días que se debió trabajar en el mes, esto también aplica para los días de permisos considerados en contratos o convenios colectivos para matrimonio, defunción, nacimiento entre otros.
- Cumplimiento de la jornada de trabajo, es decir, no tener más de tres atrasos superiores a diez minutos durante el mes calendario, o más allá de 120 minutos en la suma total de atrasos del mes correspondiente.
- Contrato de trabajo vigente a la fecha del pago del incentivo.

Periodicidad del incentivo y pago del mismo:

El incentivo se pagará mensualmente, en el mes siguiente al cual se ha devengado, según lo establecido en el artículo 55 del código del trabajo, es decir, en el mes de diciembre se pagará el bono de productividad del mes de noviembre.

Una de las debilidades del indicador mencionado no es su estructura como tal, si no, que condiciona al empleado a trabajar de manera rápida olvidando la forma de atención que el supermercado quiere entregar a sus clientes; es decir fomenta la rapidez del servicio que se entrega (al escanear los productos) en vez de la calidad del mismo.

Indicador de Fidelización de clientes

Este indicador es del tipo referencial en el supermercado y consiste en solicitar al cliente su RUT por parte del cajero. Al momento de dictado y registrado el Rut del cliente, este se considera fidelizado.

Capítulo 4.- Propuestas del Seminario de Título



Propuesta 1, Implementación de un indicador que mida la calidad del servicio

Según Stan Rapp (Max-e-Marketing - Los siete imperativos para desmarcarse de la competencia en la economía de red, 2002) la calidad del producto no se debe separar de la calidad del servicio, es por esto que después de ver la realidad del supermercado Santa Isabel, de haber hecho el análisis de la empresa es que la propuesta a realizar es la creación de un indicador que mida la calidad de la atención de los cajeros hacia el cliente.

El Objetivo de la implementación de este indicador es medir la calidad del servicio que se presta al momento de la venta de los productos en el supermercado.

El indicador propuesto consiste en una evaluación por parte del cliente, de la calidad de atención brindada por el cajero hacia este, en una escala de apreciación que va de 1 a 7, donde 1 significa atención deficiente y 7 atención excelente.

Fórmula del indicador

Promedio de notas del trabajador según la evaluación de calidad hecha por el cliente.	\sum notas puestas por el cliente al momento de la compra al trabajador
	Total de notas del trabajador

Para llevar a cabo esta evaluación, tendrán que instalarse máquinas ubicadas en el sector de cajas, donde el cliente tenga acceso a una pantalla donde evaluará al cajero durante el momento de la transacción de la compra-venta, más específicamente cuando la transacción este finalizando, y la boleta este en emisión; en la pantalla instalada se mostrará la pregunta para la calificación del servicio del cajero, donde el cliente deberá presionar la nota que le pondrá a este. Para un mayor aprovechamiento del indicador, al inicio de la transacción

se solicitará al cliente su Rut, con el fin de generar información para otro indicador. Para que este indicador se pueda realizar y tenga éxito en su implementación es necesario que haya un incentivo monetario de por medio para el cajero, siempre y cuando la valoración del servicio sea en promedio sobre 5, de tal forma que apalanque el incentivo asociado al indicador de productividad; a fin de que el cajero no privilegie solamente el trabajo rápido por sobre la calidad del servicio que está prestando.

Una de las consecuencias que conlleva la calidad del producto (relacionado a los controles que realiza la empresa), aparejada con la calidad del servicio (la propuesta del nuevo indicador), es la Retención y Fidelización de los clientes, lo que permitirá que estos vuelvan al supermercado no solo por los productos y su calidad, sino por la buena y cálida atención que se les brinda al momento de su compra.

Actualmente el indicador de productividad que el supermercado posee condiciona a los cajeros a dar una atención rápida, olvidando la calidad de esta, además que en el supermercado se realizan controles de calidad a los productos, dejando de lado la calidad del servicio al momento de la venta.

Propuesta 2: Convertir el indicador de fidelización de cliente de un indicador referencial a un indicador de desempeño.

Fidelización no solo consiste en el registro del cliente mediante la petición del Rut por parte del cajero, si no en que el cliente una vez que haya comprado o consumido los productos o servicios que la empresa le ofrece, este siga prefiriendo comprar en el mismo establecimiento.

Para que el logro de la fidelización de los clientes se lleve a cabo, no solo se deben ofrecer productos que satisfagan las necesidades de este, también se debe prestar un servicio excelente, de tal manera que la experiencia de compra sea agradable.

Actualmente el supermercado posee un indicador llamado “fidelización del cliente” que consiste en el registro del Rut de este, pero sin un objetivo claro. Debido a que es el cajero el que presta el servicio de venta, es este clave para la fidelización de un cliente, por lo que, si la experiencia de compra es mala, el cliente podrá tomar la decisión de no pasar nuevamente con el mismo cajero; es por esto que el servicio de venta debe ser agradable y de primera calidad, de tal manera que el cliente quiera volver cada vez que necesite adquirir los productos que el supermercado le ofrece.

Para que esto se lleve a cabo, es necesario incentivar al cajero a que brinde un servicio excelente, que concluya en la real fidelización de los clientes. Esto conllevará que este prefiera pasar por la caja donde está su “cajero amigo”, dejando en parte de lado el factor tiempo para completar la experiencia de compra. Para medir de manera correcta la fidelización de clientes, y posteriormente establecer un incentivo para los cajeros del supermercado se implementará la siguiente fórmula:

$$\text{Clientes Fidelizados (Cantidad)} = \sum \text{nº de identificación (RUT) donde sus compras hayan superado las 10 veces}$$

Si bien, aún se necesita el RUT como medio de autenticación para una venta, uno de los aspectos que busca medir este indicador de fidelización es la *lealtad*, según Alan Dick y Kunal Basu, veían la lealtad como un marco de actitud-conducta, que desencadena en el comportamiento repetitivo de compra y el gasto del consumidor. Además, este comportamiento se podrá medir de forma mensual en donde se evaluaría el comportamiento de comprador frecuente como cantidad, en los que puede derivar en el siguiente indicador:

$$\text{Indice de clientes fidelizados (Promedio Mensual)} = \left(\frac{\text{nº de clientes fidelizados}}{\text{total de ventas mensuales}} \right) \times 100$$

Para este indicador debe existir o generar primero el indicador anterior para arrojar la cantidad en el divisor. Este indicador, como en el primero puede ser aplicado tanto en nivel de cajero como en el nivel de local/división, debido a que, en el primer nivel uno de los indicadores mencionados, se encuentra dentro de la propuesta para incentivar a los trabajadores y además, el comportamiento de este último incide en este indicador, por lo tanto, la toma de decisiones será más inmediata focalizando al indicador en el cajero, considerándolo como uno de los factores principales.

Ahora, cuando se habla de un cliente fidelizado en el tiempo, se trata de un cliente fidelizado y retenido, otro de los aspectos importantes dentro de la relación empresa-cliente. Por lo tanto, tomando de base el indicador de Clientes Fidelizados, se puede proyectar en el largo plazo (Un año) dando paso a la proyección de un indicador y en la creación de uno nuevo los cuales serían los siguientes indicadores:

Clientes fugado

= N° de clientes fidelizados sin compras por 2 meses consecutivas

$$\text{Cliente retenidos} = \sum \text{Clientes Fidelizados} - \sum \text{Clientes Fugados}$$

Lo que deja en un total de 4 indicadores sobre fidelización de los cuales uno sería recompensado en forma de un incentivo en el corto plazo y además, con los otros tres servirán, a su vez, de referencia para una toma de decisiones más efectiva y gestionar uno de los aspectos de la calidad de servicio y venta.

Con un efecto de la atención al cliente ya cubierto, se debe ver otro efecto producto del comportamiento del mismo: Los Reclamos.

Como anteriormente se ha mencionado en las propuestas el comportamiento del cajero en el proceso de venta puede desencadenar dos situaciones:

- Que el cliente se sienta satisfecho con la calidad de servicio proporcionado por el supermercado, por lo que preferirá comprar de

forma frecuente en él y que en el tiempo se convierta en un cliente fidelizado y retenido en el largo plazo.

- Que el cliente se sienta insatisfecho en los cuales genere que no venga más a comprar al establecimiento, o bien, un cliente ya fidelizado se convierta en un cliente fugado, o en su defecto presente un reclamo por el mal servicio

Ahora bien, los supermercados, en su mayoría cuentan con un libro de sugerencias o reclamos, en donde estos son registrados y enviados a un organismo centralizado. Por lo tanto, sus efectos en la toma de decisiones son tardías, poco eficaces y a su vez, desconoce de toda realidad de la empresa.

En este caso, lo más consecuente es que se elabore un indicador en torno a los reclamos, haciendo énfasis a lo que corresponde a Cajas, ya que en el libro registra de forma general los reclamos de todas las secciones que conforman el local; es por esto que uno de los indicadores provendría del libro de reclamos y sugerencias, pero con la diferencia de que se enfocaría en la atención del cajero, requiriendo datos más específicos, los cuales se mencionan a continuación:

- Fecha del reclamo
- Nombre del reclamador
- Número de Caja interna (POS)
- Transacción (TRX)
- Número de Cajero

Estos últimos 3 datos mencionados, van en la parte inferior de la boleta, por lo tanto, al agregarlos los reclamos se hacen identificables, y lo importante cuantificables, para efectos de realizar el indicador. En consecuencia, su fórmula quedaría reflejada de la siguiente manera:

Índice de reclamos (Promedio Mensual)

$$= \left(\frac{\text{Reclamos relacionados con ventas en caja}}{\text{Total de reclamos registrados}} \right) \times 100$$

Propuesta 3: Índices relacionado a recursos humanos.

Índice de Estrés laboral (IEL)

La Organización Mundial de La Salud (OMS), considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, además de la eficacia de las entidades para las que trabajan.

Para **McGrath** (1970), el estrés es un importante desequilibrio percibido entre la demanda y la capacidad bajo condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación tiene importantes consecuencias percibidas. En este grupo de definiciones se encuentra la teoría del ajuste entre persona y entorno.

Además, según **Landy** (1976), presentan una lista de factores de estrés, entre ellos están:

- La inseguridad en el trabajo
- La excesiva competitividad
- Las condiciones de trabajo arriesgadas
- Las demandas de la tarea
- El excesivo número de horas de trabajo

Según Claudio Reyes, Superintendente de Seguridad Social, el 41% del total de síntomas que afectan a la clase trabajadora corresponden a enfermedades mentales ocasionadas, muchas veces, por las condiciones de trabajo. Las mujeres son las más afectadas con dichas patologías con el 64%, en comparación al 36% de los hombres.

Ahora, enfocándose con el entorno del supermercado, la sección cajas, está compuesta en su mayoría por mujeres, por lo cual son más susceptibles de sufrir este tipo de enfermedades, tanto por las condiciones de trabajo como por el nivel de exigencia del mismo. Por lo tanto, ya que existe la posibilidad de que pueda emerger este tipo de enfermedad en el entorno laboral del supermercado, es necesario medir el nivel de estrés dentro del mismo, dado que el supermercado no cuenta con un indicador para ese tipo de situación. En este caso se tomarán en cuenta las licencias médicas emitidas por los profesionales hacia la empresa, el cual se medirá de la siguiente forma.

$$IEL = \frac{\text{Licencias recepcionadas que tipifiquen estrés laboral}^{(*)}}{\text{Total de licencias recepcionadas}} * 100$$

(*) Se entenderá, para estos casos, las licencias tipificadas bajo estrés laboral, aquellas en que su formulario de la licencia en la sección A.3 “*Tipo de Licencia*” sea llenado con el número 6 “*Enfermedad profesional*”

Índice de Rotación de Personal (IRP)

Si bien es un indicador conocido y aplicado por todas las empresas en todos sus tipos, dentro del supermercado este indicador no se aplica y recientemente a grandes rasgos hay un movimiento considerable de personal, ya sean incorporaciones, despidos y/o renuncias, por lo tanto, el establecimiento en sí debería contar con dicho indicador, debido a que, si bien un trabajador genera cierta rentabilidad también tiene su contraparte que genera costos y con este indicador ayuda a una mejor gestión de ambos aspectos.

La fórmula específica lo siguiente:

$$IRP = \frac{\left(\frac{I+D}{2}\right) \times 100}{\frac{E1+E2}{2}}$$

Donde:

- I: Número de personas incorporadas durante el periodo de tiempo.
- D: Número de personas despedidas durante el mismo período.
- E1: Número de empleados al comienzo del período.
- E2: Número de empleados al final del período.

El resultado puede interpretarse de dos maneras:

- **Índice demasiado alto:** Probabilidad que Santa Isabel como local de Los Ángeles no sea capaz de generar la identidad o coloquialmente llamado “ponerse la camiseta”, acompañado de una baja satisfacción laboral, vinculado posiblemente a climas laborales negativos y de alta inestabilidad, poca sinergia entre los equipos de trabajo o la baja relación entre superior-subordinado.
- **Índice demasiado bajo:** Puede desembocar un estancamiento en la organización, por lo que, por diversos factores no sean capaces de captar el talento, frenando una posible innovación y entusiasmo de sus trabajadores.

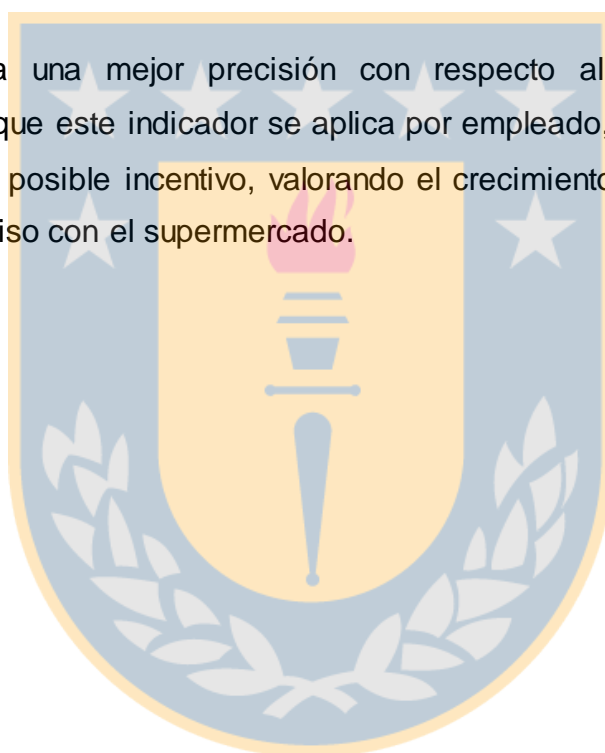
Índice de Capacitación mensual (ICM).

Cencosud como holding, en materia de capacitaciones posee actualmente una plataforma de e-learning para sus colaboradores, proporcionando los contenidos necesarios para poder desempeñarse de manera más efectiva y eficaz, todo esto de acuerdo al tipo de trabajo y el entorno a desempeñar.

Ahora, llevándolo a la realidad del supermercado, a partir de la plataforma e-learning, se genera un reporte de cuantas horas de capacitación lleva cada colaborador en la plataforma, pero cuenta como dato de referencia exigiendo un mínimo de horas; pero como propuesta de un indicador y para una mejor gestión en lo que respecta a capacitaciones sería el siguiente:

$$ICM = \left(\frac{\text{Horas ejecutadas}}{\text{Horas exigidas}} \right) \times 100$$

De esta forma, se da una mejor precisión con respecto al avance de capacitación, acotando que este indicador se aplica por empleado, por lo tanto, se puede establecer un posible incentivo, valorando el crecimiento constante y el permanente compromiso con el supermercado.



Resumen de las propuestas

Propuesta 1: Implementación de un indicador que mida la calidad del servicio.

Si bien, existe un indicador de productividad (que involucra un incentivo) en dónde predomina la atención rápida por parte del cajero hacia el cliente, sólo se encuentra alineado en un aspecto de la propuesta de valor, además, que no existe un indicador que sirva de contrapeso hacia el anteriormente mencionado, haciendo que se convierta en un incentivo perverso en los cuáles se encuentran afectados los trabajadores y en consecuencia, los clientes.

Por lo cual se propone un indicador en donde se evalúe a través de una calificación de uno a siete la atención del cajero, en dónde la rapidez y calidad de servicio se encuentren en perfecto equilibrio y alineado con la propuesta de valor.

Propuesta 2: Convertir el indicador de fidelización de cliente de un indicador referencial a un indicador de desempeño.

Actualmente, existe un indicador de fidelización en el cual se muestra como referencia en periodos determinados, sin dar un mayor énfasis en la gestión de recursos humanos para los clientes, a fin de buscar mejores iniciativas para captar clientes. También, cabe destacar que tanto la fórmula como el concepto literal de Fidelización que tiene supermercados Santa Isabel, se encuentran errados.

Por lo tanto, se propone que se trabaje de mejor forma el indicador actual de fidelización, en el cual se rediseñe la fórmula y se cambie el concepto errado del mismo, con esto también el enfoque de indicador referencial a un indicador de desempeño o KPI.

También, la fidelización involucra ciertos aspectos en el cuál algunos se pueden medir y derivar en índices donde mida los clientes fugados, retenidos y el índice de reclamos.

Propuesta 3: Índices relacionados a recursos humanos.

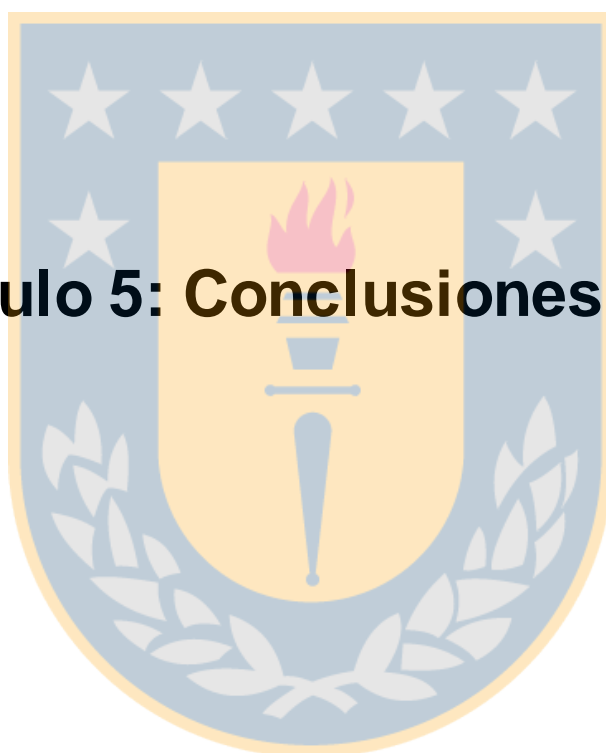
En esta investigación se hizo enfoque al recurso humano, el cual es complejo de manejar, por esta razón se debe prestar atención a ciertos factores y comportamientos, producto de la realidad del entorno e interacción entre los empleados de la empresa.

Como local, actualmente se ha manifestado una rotación de personal alta en estos últimos meses, algunos por políticas y decisiones de la empresa, otros por asuntos médicos y disconformidad con las condiciones del trabajo.

Para mantener al personal capacitado, CENCOSUD como holding posee una intranet en donde el personal se encuentra en constante aprendizaje, estudiando los cursos implantados en dicha plataforma, pero no posee el control suficiente como para acreditar el aprendizaje de sus colaboradores.

Por lo anteriormente mencionado se proponen indicadores haciendo enfoque en dos aspectos, salud y aprendizaje; en los cuales se mida el estrés laboral, la rotación de trabajadores (un indicador conocido teóricamente, pero que en el supermercado no existe) y la capacitación de estos.

Capítulo 5: Conclusiones



1. No importa el tamaño ni la antigüedad de la empresa, en materia de gestión en Chile falta mucho por desarrollar, vemos que, en este supermercado, con los muchos años de historia que tiene, posee muy pocos indicadores, sean referenciales, de gestión u otros. Por consiguiente, esta área es ideal para trabajar y rentabilizar con ella.
2. En ciertas organizaciones que funcionan de manera centralizada, deben existir instrumentos de medición y medios de control a nivel local, ya que, si solo se proporcionan datos desde el ente central, se dilatan los tiempos de respuesta haciendo que toda forma de control dentro de la gestión del recurso humano, pierda eficacia.
3. Toda forma de incentivo que busque recompensar el desempeño de un personal a cargo a través de un indicador, debe estar bien equilibrado. Si no existe un indicador que sirva de contraparte al indicador del incentivo, este último se convierte en un incentivo perverso, provocando que se salga del alineamiento de la misión y visión donde implícitamente se encuentran sus propuestas de valor.
4. Si bien, todos los indicadores propuestos en el presente Seminario cubren diversas necesidades del supermercado como organización, su relación con el recurso humano está férreamente relacionado, ya que los indicadores de:
 - Productividad
 - Fidelización
 - Clientes Fugados
 - Clientes Retenidos
 - Índice de Reclamos (General y particular a sección cajas)

se vinculan al control de gestión del recurso humano; monitorear y recompensar el desempeño del mismo a través de incentivos y darnos un panorama hacia el entorno a partir de la relación empleado-cliente.

Luego, los indicadores de:

- Índice de estrés laboral

- Índice de Rotación de Personal

entregan un panorama interno de la gestión del personal, desde un punto de vista más humano que meramente un recurso y como ayudar a que el personal pueda rendir de mejor manera, sin generar daños a largo plazo, creando condiciones de trabajo favorables y un clima laboral estable, lo que llevaría a crear un sentido de pertenencia con el establecimiento.

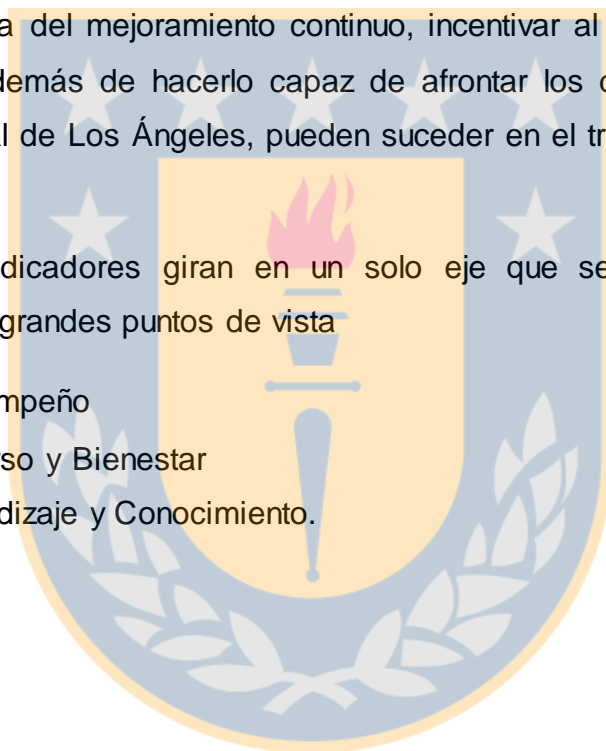
Para finalizar, el indicador de

- Índice de Capacitación Mensual.

Va desde la perspectiva del mejoramiento continuo, incentivar al trabajador a ser mejor día a día, además de hacerlo capaz de afrontar los desafíos que Santa Isabel, como local de Los Ángeles, pueden suceder en el transcurso del tiempo.

En resumen, dichos indicadores giran en un solo eje que sería recursos humanos, pero desde 3 grandes puntos de vista

- Gestión del Desempeño
- Gestión del Recurso y Bienestar
- Gestión de Aprendizaje y Conocimiento.



Glosario Técnico



- **Joint Venture:** asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas.
- **STRATEX:** El Stratex, o presupuesto estratégico, es una categoría independiente de gastos, que permite contemplar la gestión estratégica dentro del presupuesto, pero al mismo tiempo aislarla para protegerla de las presiones de corto plazo.





- *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002.*
- *Seminario de título “Diseño de un Plan de Estratégico para una Empresa de Diálisis”*. Rolanda Rosa Salazar Oviedo, *Universidad de Concepción. Los Ángeles 2016.*
- Caso de estudio, Supermercados de Chile (A). Rodrigo Vergara Barbagelata. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Departamento de negocios y economía, ingeniería comercial Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile 2012.
- Elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero para la Clínica cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba y su impacto en su rentabilidad financiera en el periodo marzo-diciembre 2013. Julia Piedad Ramos Ramos. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba-Ecuador 2015.
- Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Idalberto Chiavenato. Maestro y doctor en administración. City University of Los Angeles. Editorial Mc Graw Hill 2007.
- Max-e-Marketing - Los siete imperativos para desmarcarse de la competencia en la economía de red. Stan Rapp, Chuck Martin. Editorial Mc Graw Hill, primera edición, Madrid 2002.
- Dick, Alan S.; Basu, Kunal (1 de marzo de 1994). «Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework». *Journal of the Academy of Marketing Science* (en inglés)



- 24horas.cl, “La cantidad de adultos mayores en Chile subió un 72% en los últimos 25 años”. Abril 2018, [31 de agosto de 2018]. Disponible en la web: <https://www.24horas.cl/data/la-cantidad-de-adultos-mayores-casi-se-duplico-en-chile-en-los-ultimos-25-anos-2687142#>
- America-retail.com “El 61% de los chilenos sufre de estrés laboral”. Septiembre 2017, [31 de agosto de 2018]. Disponible en la web: <https://www.america-retail.com/retailjob/retailjobs-el-61-de-los-chilenos-sufre-de-estres-laboral/>
- Estreslaboral.info, “¿Qué es el estrés laboral?”. 2018, [31 de agosto de 2018]. Disponible en la web: <http://www.estreslaboral.info/>
- Definición de “Definición de retail” [22 de septiembre de 2018]. Disponible en la web: <https://definicion.de/retail/>
- Real Academia Española, “supermercado | Definición de supermercado. Diccionario de la Real Academia Española de la lengua” [12 de septiembre de 2018]. Disponible en la web: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=YkMAc5U>
- Ceret.cl, “Industria del retail y su historia en Chile” [13 de septiembre de 2018]. Disponible en la web: <http://www.ceret.cl/industria-del-retail/>
- La Tercera, “Historia del retail en Chile” [31 de diciembre de 2010]. Disponible en la web: <http://www2.latercera.com/noticia/la-historia-del-retail-en-chile/>
- Marketing4ecommerce.cl, “Como se clasifican los segmentos socioeconómicos en Chile” [8 de enero de 2018]. Disponible en la web: <https://marketing4ecommerce.cl/como-se-clasifican-segmentos-socioeconomicos-en-chile/>
- Americaretail.com, “Descripción e historia de Supermercados Santa Isabel” [22 de septiembre de 2018]. Disponible en la web: <https://www.america-retail.com/directorioretail/santa-isabel/>

- Mercuriovalpo.cl, “El supermercado santa Isabel” [8 de febrero de 2003]. Disponible en la web: <http://www.mercuriovalpo.cl>
- Historiadegrandesexitos.com, “Historia de supermercados Santa Isabel” [5 de junio de 2014]. Disponible en la web: <http://www.historiasdegrandesexitos.com>
- Wolters Kluwer, “Concepto de supermercado” [3 de septiembre de 2018]. Disponible en la web: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/>
- Santander Trade Portal, “Distribuir un producto en Chile” [Julio 2018]. Disponible en la web: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/distribuir-un-producto>
- Calameo, “Supermercado y tipos de organización” [27 de septiembre de 2011]. Disponible en la web: [Supermercados tipos y organización](#)
- Cencosud, “Nuestra Empresa” [Diciembre 2017]. Disponible en la web: <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>
- [Modelo de Palancas de control de Robert Simons](#)
- [Significado de STRATEX](#)
- [Técnicas de gestión empresarial](#)
- El clima laboral: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Definición de organización: <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Importancia del organigrama: <https://destinonegocio.com/cl/gestion-cl/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- La importancia del recurso humano: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Definición de recursos humanos: <https://www.significados.com/administracion-de-recursos-humanos/> ,

<https://www.significados.com/recursos-humanos/>

<https://definicion.mx/recursos-humanos/>

- Concepto de capital humano: <https://www.chilevalora.cl/conceptos-claves/capital-humano/>
- Definición de ratios o indicadores financieros: <https://actualicese.com/2015/02/26/definicion-de-indicadores-financieros/>
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
- <https://www.psicologia-online.com/definiciones-de-estres-laboral-segun-autores-806.html>
- https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/
- <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/09/27/gobierno-revela-que-41-de-licencias-medicas-son-por-enfermedades-mentales-en-el-trabajo.shtml>



Anexos siguientes



Programa de trabajo 2017-2019; Comité Paritario de Higiene y Seguridad
Local N° 742 Santa Isabel Villagrán

Generalidades:

En el marco de la excelencia y calidad de SANTA ISABEL, y conforme a los cumplimientos legales vigentes en materias de seguridad laboral, es que se ha desarrollado el presente plan de trabajo para comité paritario de Higiene y seguridad de Santa Isabel Mapocho, del cual se establecen estándares de trabajo orientados a un ambiente de trabajo seguro.

Objetivos:

1. Controlar el cumplimiento – tanto de la empresa, como de los trabajadores – de las disposiciones legales contenidas en la Ley 16.744⁴.
2. Cumplir con las funciones asignadas por el Decreto Supremo N° 54⁵ al Comité Paritario de Higiene y Seguridad:
 - a) Asesorar en instruir a todos los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección.
 - b) Vigilar, el cumplimiento tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad.
 - c) Investigar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa.
 - d) Indicar la adopción de todas las medidas de higiene y seguridad que sirvan para la prevención de los riesgos profesionales.
 - e) Cumplir las demás funciones o misiones que le encomiende el Organismo Administrador, que es mutual.
 - f) Promover la realización de cursos de adiestramiento destinados a la capacitación profesional de los trabajadores.
 - g) Decidir si el accidente o enfermedad profesional se debió a Negligencia inexcusable del trabajador.

⁴ Ley ubicada en sección de anexos siguientes.

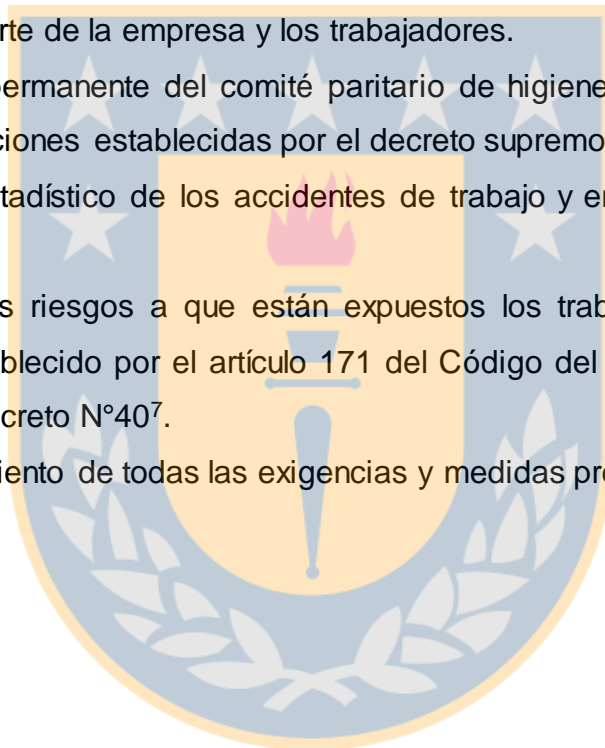
⁵ Decreto ubicado en sección en anexos siguientes.

3. Reducir los índices de accidentabilidad.
4. Promover y difundir el auto- cuidado como valor fundamental de la prevención de riesgos para todos los trabajadores del local.
5. Controlar el cumplimiento de implementación de protocolos de vigilancia – tanto de TMERT y riesgos psicosociales en la empresa, de acuerdo a Normativa del Ministerio de Salud.

Plan de acción:

1.- Cumplimiento de las disposiciones legales

- a) Vigilar en cumplimiento del reglamento interno de orden higiene y seguridad, por parte de la empresa y los trabajadores.
- b) Funcionamiento permanente del comité paritario de higiene y seguridad en base a las funciones establecidas por el decreto supremo N° 54.
- c) Llevar registro estadístico de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- d) Informar sobre los riesgos a que están expuestos los trabajadores de acuerdo a lo establecido por el artículo 171 del Código del Trabajo⁶ y el artículo 21 del Decreto N°40⁷.
- e) Vigilar el cumplimiento de todas las exigencias y medidas preventivas.



⁶ Art. 171.- Los créditos laborales de oficiales y tripulantes, en concepto de repatriación, gozarán del grado preferente establecido en el Artículo 89 de este código.

El buque, con sus máquinas, aparejos, pertrechos y fletes estará afecto a la responsabilidad del pago de salarios e indemnizaciones que correspondan a los trabajadores, en razón de su derecho preferente.

⁷ Art 21 D n°40.- Los empleadores tienen la obligación de informar oportuna y convenientemente a todos sus trabajadores acerca de los riesgos que entrañan sus labores, de las medidas preventivas y de los métodos de trabajo correctos. Los riesgos son los inherentes a la actividad de cada empresa. Especialmente deben informar a los trabajadores acerca de los elementos, productos y sustancias que se deban utilizar en los procesos de producción o en su trabajo, sobre la identificación de los mismos (fórmula, sinónimos, aspecto y olor), sobre los límites de exposición permisibles de esos productos, acerca de los peligros para la salud y sobre las medidas de control y de prevención que deben adoptar para evitar tales riesgos.

2.- Acciones preventivas

a) Inspecciones y observaciones de seguridad

Todas las jefaturas de los distintos departamentos de trabajo serán responsables de detectar todas las condiciones inseguras o subestándar que existan en sus lugares de trabajo.

El comité paritario realizara como mínimo una inspección planeada mensual.

Se dejara constancia de la realización de dicha actividad en el formulario para inspección planeada adjunto, el que debe ser **enviado** a gerencia dentro de las 24 horas de realizada dicha actividad.

b) Investigación de accidentes

La línea de mando o jefatura directa en conjunto con el comité paritario y el departamento de prevención deberá realizar la investigación de todos los accidentes ocurridos, a fin de descubrir las causas que originaron el hecho, con el propósito de eliminarlas, corregirlas y/o controlarlas para evitar la repetición de un suceso de características similares.

Se debe confeccionar un informe de la investigación el que debe ser enviado a la gerencia. Se adjunta formulario de información.

Será obligación del jefe directo informar inmediatamente al comité paritario la ocurrencia de cualquier accidente para proceder a la investigación.

c) Capacitación

Charlas: se realizará un cronograma de charlas en forma semestral, en el cual deberán participar todos los trabajadores. Se realizará a lo menos una charla mensual.

Cursos: se coordinará con el organismo administrador del seguro la asistencia de nuestros funcionarios a los cursos que ellos imparten.

Comisiones de trabajo

Para un perfecto cumplimiento de los objetivos contenidos en este plan, se conformarán tres comisiones de trabajo las cuales tendrán dos integrantes responsables de liderar y ejecutar sus tareas sin desmedro de la participación de otros integrantes del comité sean estos titulares o suplentes.

1.-Comisión de Inspección / Observación:

Este equipo tendrá que efectuar actividades destinadas a detectar Condiciones Inseguras o Subestándar del ambiente de trabajo que pudieran generar Accidentes de Trabajo o cuasi accidentes; de la misma manera, efectuará Observaciones Conductuales destinadas a detectar Actos Inseguros Subestándar en que incurran los trabajadores, exponiéndose a riesgos de lesiones. Sobre la base de estas inspecciones y observaciones, deberán elaborar informes con las pertinentes acciones correctivas, fijando plazos de cumplimiento y responsables.

Las inspecciones y las observaciones se realizarán en forma detallada y los informes irán dirigidos al Gerente del local, con copia al Departamento de Prevención de Riesgos y archivo del Comité Paritario.

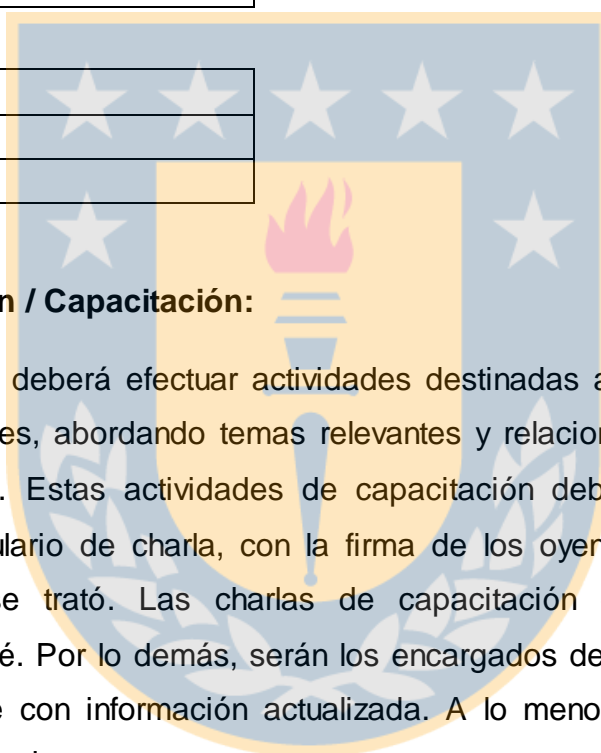
En cada inspección podrá participar el jefe de departamento; además se fijará fecha de seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas. La Comisión de Inspección / Observación estará conformada por cuatro personas de las cuales se necesitan datos personales y además tienen la responsabilidad de liderar:

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	



2.-Comisión de Difusión / Capacitación:

Esta segunda comisión, deberá efectuar actividades destinadas a capacitar y orientar a los trabajadores, abordando temas relevantes y relacionados con la Prevención de Riesgos. Estas actividades de capacitación deberán quedar registradas en un formulario de charla, con la firma de los oyentes y con el tema específico que se trató. Las charlas de capacitación deberán ser archivadas por el Comité. Por lo demás, serán los encargados de mantener el diario mural del Comité con información actualizada. A lo menos se deberá realizar una charla mensual.

La comisión de difusión / capacitación estará conformada por cuatro personas a las que les solicitarán los siguientes datos:

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

3.- Comisión de investigación

El tercer equipo de trabajo tendrá por función realizar las investigaciones correspondientes de los accidentes que ocurran durante el periodo, tarea que podrán realizar con el jefe directo del lesionado. En estas actividades se entrevistará al accidentado, a su jefe directo y testigos (si los hubiere), cuya información servirá de base para establecer las causas básicas e inmediatas que desencadenaron los hechos. Luego se establecerán acciones correctivas con plazos de cumplimiento y responsables.

La comisión de investigación tendrá como obligación fijar una fecha para efectuar el seguimiento de las acciones correctivas. Como documento de investigación, se utilizará el establecido por *Cencosud*. Los informes que deriven de estas investigaciones irán dirigidos al Departamento de prevención de riesgos, al gerente del local y archivo Comité paritario.

La Comisión de investigación estará conformada por las siguientes personas:

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Nombre	
Rut	
Firma	

Las actividades de estas comisiones se efectuarán mensualmente y serán expuestas en las reuniones del Comité. En cuanto a la Comisión de Investigación, de no producirse accidentes durante el mes, sus integrantes podrán apoyar a las otras dos comisiones en el desarrollo de sus actividades preventivas.

Reuniones mensuales Comité

En las reuniones se abordarán puntos relevantes, así como actividades a efectuar, estableciendo plazos y responsables. El secretario del comité deberá tomar nota sobre lo tratado durante la reunión en un libro de actas para el comité paritario donde quedará registro firmado por los asistentes.

Podrán concertarse reuniones extraordinarias cuando el caso así lo amerite (Accidentes con días perdidos, accidentes graves, etc.). Una copia del acta, transcrita al formato Cencosud por el secretario, será publicada en el diario mural del Comité para conocimiento del personal. El Acta original, quedará archivada en el archivador del Comité paritario del local. Las Actas oficiales siempre deberán ser firmadas, al igual que el libro de Actas, por a lo menos, el presidente (a) y el Secretario (a).

Todo colaborador que sufran accidentes o que cometan faltas a las normas de prevención o que se hayan visto envueltos en una situación similar, sean citados a las reuniones del Comité Paritario en conjunto con su jefe directo, para que concedan declaración, lo cual debe quedar apuntado en el acta correspondiente, con firma de la persona citada. Además, se le entregará como tarea al colaborador antes mencionado, que realice el relato de su accidente, falta, etc. a sus compañeros. Dicha actividad deberá quedar registrada en formato Cencosud (form. 09).

Las citaciones a reunión serán extendidas tanto para titulares como suplentes del CPHS, en el caso de ausencia, ésta deberá ser justificada en el acta.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades Generales	Responsable	Frecuencia
Calendario de reuniones CPHS	Presidente	Mensual
Programa de capacitación anual (para miembros del CPHS y colaboradores)	Comisión Capacitación	Anual
Programa de control de enfermedades profesionales (pausas activas, TMERT, psicosociales)	Presidente	Anual
Programa de inspecciones planeadas anuales	Comisión de inspección y observación	Anual
Auditoría interna CPHS	RRHH	Trimestral
Análisis de IPER/accidentabilidad/ control de actividades críticas	CPHS/ Prevencionista	Trimestral

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades específicas	Responsable	Frecuencia	S1	S2	S3	S4
Citación a reunión de comités paritarios a todos los integrantes, indicando el temario (se deberá publicar citación en diario mural)	Secretario	Mensual		X		
Realización de reuniones	Presidente	Mensual				X
Inspecciones de seguridad (condiciones del trabajo, estado E.P.P)	Presidente	Mensual		X		
Inspección a equipos de trabajos críticos baso en criticidad de IPER local Santa Isabel N742 (laminadora-cortadora de hueso)	Comisión	Bisemanal	X		X	
Observaciones de seguridad (observar forma de trabajar de colaboradores)	Comisión	Mensual		X		
Capacitación sobre uso E.P.P	Comisión	Mensual			X	
Difusión temas de prevención	Comisión	Mensual	X			
Premiación colaborador destacado en prevención	Presidente	Mensual	X			
Investigación de antecedentes	Comisión	Cada vez				
Envío de acta de reunión a gerente o toma de conocimiento	Presidente	Mensual				X
Mantenimiento de archivador, diario mural, entre otros	Comisión	Mensual				X

PROGRAMA DE GESTIÓN DE COMITÉ PARITARIO

Realizado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:
--------------------------	-------------------------	-------------------------

LOCAL/TIENDA:	Santa Isabel N-742
OBJETIVO:	Disminuir los accidentes del local Santa Isabel Villagrán N°742 durante el periodo de nuestro comité 2018- 2019
INDICADOR:	Tasa de accidentalidad de un 10.99 – Tasa de siniestralidad de un 38.89
META:	Disminuir la tasa de accidentabilidad a un 3 – Tasa de siniestralidad a un 20
FECHA:	Diciembre 2018

N°	Actividad	Resultado esperado	Responsable	Estándar/Plazo
1	Observaciones e inspecciones planeadas	<p>Detectar acciones y condiciones inseguras que pueden generar accidentes o una enfermedad laboral y establecer las medidas correctivas, utilizando listas de chequeo.</p> <p>Revisar estado de EPP e instruir si es necesario.</p>	Comisión de inspección	Mensual y Bimensual
2	Investigación de accidentes	Investigar las causas que ocasionaron los accidentes a fin de establecer acciones correctivas, para evitar que vuelvan a ocurrir.	Comisión de investigación	Cada vez que ocurra
3	Capacitación y difusión	<p>Detectar necesidades de capacitación para solicitarlas a mutual o realizar la comisión. Informar a los trabajadores sobre temas de prevención de accidentes, actos y condiciones inseguras de trabajo. Educar y corregir malos hábitos en terreno de los trabajadores, difundir el autocuidado.</p> <p>Apoya la realización de la difusión de normas técnicas de MINSAL (TMERT) protocolo de vigilancia psicosocial, radiación ultravioleta.</p> <p>Mantener mural de comité con información actualizada.</p>	Comisión de capacitación y difusión	Mensual – Anual
4	Control de cumplimiento	Realizar seguimiento a los acuerdos tomados en reunión mensual e investigaciones de accidentes, con sus respectivos respaldos.	Comisión de inspección/ investigación	Mensual
5	Reunión ordinaria	Realizar lectura del acta anterior. Revisar temas pendientes y acuerdos tomados en reunión del mes anterior, cerrar temas evidenciando los cumplimientos.	Pdte. Comité	Mensual