



Diagnóstico e implementación de estrategias para mejorar la
productividad y calidad del servicio en el Club Naval de Suboficiales

Martínez Bustillo, Carlos Andrés

Restrepo Muñoz, Joge Andrés

Gazabón Arrieta, Fabián

Director

Universidad Tecnológica De Bolívar

Ingeniería Industrial

Cartagena de Indias

2002

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores y personal de la CUTB que han dejado huellas en nuestra formación como profesionales.

Agradecemos a nuestro profesor y amigo Fabián Gazabon por su apoyo y colaboración en el desarrollo de este trabajo y de nuestra formación en particular.

Agradecemos a Carlos Romero y todo el personal del Club Naval de Suboficiales Que sembraron confianza en nosotros y permitieron que este trabajo se llevara a cabo.

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindaron durante las distintas etapas de nuestra formación profesional.

A Cesar Cortes y demás compañeros por su apoyo y tolerancia en todo el desarrollo de nuestra carrera.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos que me apoyaron y permitieron que este sueño se haya hecho realidad.

A mi esposa Paola y mi hijo Juan Andrés quienes me brindaron todo el apoyo, amor y comprensión necesaria para motivarme a triunfar en esta etapa de mi vida.

Carlos Andrés Martínez

Dedicatoria

Dedico este logro a mi papa, mi mama, Adri, Clau, Josesito y Diana por su tolerancia, comprensión y apoyo.

Jorge Andrés Restrepo

INDICE

1. PERFIL DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.2 MISIÓN

1.3 VISIÓN

1.4 INFORMACIÓN GENERAL

1.5 CLIENTES

1.6 ORGANIZACIONES DE LA MISMA NATURALEZA

1.7 LOCALIZACIÓN Y ÁREA DISPONIBLE

1.8 PROVEEDORES

2. DIAGNOSTICO

2.1 ORGANIZACIÓN

2.3 ORGANIGRAMA ACTUAL

2.4 PLANTA DE PERSONAL Y ESTRUCTURA GENÉRICA DE LA
EMPRESA

2.5 PRINCIPALES PROBLEMAS DEL CLUB NAVAL DE
SUBOFICIALES

1

1

4

4

5

5

5

6

7

12

14

18

19

21

2.5.1 Subutilización de la capacidad instalada

2.5.2 Informática y sistemas “sistema de información de la empresa no esta completamente integrado”

- 2.5.3** Falta de control en la gestión y cumplimiento de actividades
- 2.5.4** Bajo perfil del personal
- 2.5.5** No aplicación de manuales de procedimientos y funciones / inducción
- 2.5.6** Rotación alta de personal en cargos de dirección y control (suboficiales)
- 2.5.7** Modalidad de contratación de personal inadecuada
- 2.5.8** Informalidad de la organización

3. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.2 CLIENTE INTERNO

3.2.1 Formulación del problema

3.2.2 Objetivos

3.2.2.1 Objetivo general

3.2.2.2 Objetivo específico

3.2.2.3 Lista de información

3.2.3 Tipo de investigación

21

23

24

27

28

29

30

31

36

37

39

40

40

40

41

41

42

3.2.4 Proceso de muestreo

3.2.4.1 Población

3.2.4.2 Unidad muestral

3.2.4.3 Tamaño de la muestra

3.2.5 Resultados y análisis de la encuesta

3.3 CLIENTE EXTERNO

3.3.1 Formulación del problema

3.3.2 Objetivos

3.3.2.1 Objetivo general

3.3.2.2 Objetivo específico

3.3.2.3 Lista de información

3.3.3 Tipo de investigación

3.3.4 Proceso de muestreo

3.3.4.1 Población

3.3.4.2 Unidad muestral

3.3.4.3 Tamaño de la muestra

3.3.5 Resultados y análisis de la encuesta

3.4 ORGANIZACIONES DE LA MISMA NATURALEZA

3.4.1 Formulación del problema

3.4.2 Objetivos

3.4.2.1 Objetivo general

42

43

43

43

47

57

57

58

58

	58
	59
	59
	60
	60
	60
	61
	61
	83
	83
	84
	84
3.4.2.2 Objetivo específico	
3.4.2.3 Lista de información	
3.4.3 Tipo de investigación	
3.4.4 Proceso de muestreo	
3.4.4.1 Población	
3.4.4.2 Unidad muestral	
3.4.4.3 Tamaño de la muestra	
3.4.5 Resultados y análisis de la encuesta	

4. ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS DEL SERVICIO DE MESERÍA DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

4.1 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE

MÉTODOS

4.2 DEFINICIONES

4.2.1 Diagrama de operaciones del proceso

4.2.2 Diagrama de flujo de procesos

4.2.3 Diagrama de recorrido:

4.2.4 símbolos

4.2.4.1 Operación

4.2.4.2 Transporte

4.2.4.3 Inspección

4.2.4.4 Espera

84

85

85

86

86

86

87

87

100

101

102

102

102

103

103

103

103

104

104

4.2.4.5 Almacenaje

4.3 GENERALIDADES SOBRE EL ESTUDIO DE MÉTODOS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

4.4 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MÉTODOS

4.5 ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN

4.5.1 los diez puntos primordiales del análisis

4.5.2 La hoja de análisis

4.6 ESTUDIO DE TIEMPOS

4.6.1 Herramientas del estudio de tiempos con cronometro

4.6.2 Forma de estudio de tiempos

4.6.3 **Etapas del estudio de tiempos**

4.6.3.1 **Obtener y registrar la información posible acerca de la tarea, del operario y de las condiciones que puedan influir en la ejecución del servicio**

4.6.3.2 **Elaborar una descripción del método subdividiendo el proceso en operaciones particulares o elementos.**

- 4.6.3.3 Establecer el número de observaciones a identificar
- 4.6.3.5 Cronometrar los tiempos de los meseros del club naval de suboficiales
- 4.6.3.6 Valoración del desempeño de los meseros del club naval de suboficiales
 - 4.6.3.6.1 Sistema wentinghouse
- 4.6.3.7 Calcular el tiempo normal para cada elemento de trabajo

104

104

105

109

110

111

116

117

119

119

120

120

121

123

124

124

127

4.6.3.8 **Determinar los suplementos que se añadirán al tiempo normal de la operación**

4.6.3.9 **Calcular el tiempo estándar para cada elemento de trabajo y para cada serie completa de tareas.**

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 PERFIL DE LA EMPRESA

5.2 AMBIENTE EXTERNO

5.3 AMBIENTE INTERNO

5.4 **MATRIZ DOFA: UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL**

5.4.1 Cuatro estrategias alternativas

5.5 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA

5.6 ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

5.6.1 Rediseñar la misión y visión corporativa

5.6.2 Elaboración de políticas y objetivos organizacional

5.6.3 **Elaboración de un manual de funciones y procedimientos**

5.6.4 realizar un reglamento interno de trabajo

5.6.5 **elaboración de un programa de inducción para los empleados que ingresan a laborar en el naval de suboficiales**

5.6.6 **elaborar un plan de capacitación enfocado hacia sistemas**

de calidad

5.6.7 desarrollar un sistema de auditoria y control periódico
donde se evalué el desempeño de los empleados.

127

131

134

135

135

135

135

136

138

140

140

142

144

146

147

148

150

5.6.8 creación de indicadores de gestión adecuados a la organización y su consecuente implementación y verificación

5.6.9 racionalizar el uso de recursos e implementar un sistema de sub - contratación – outsourcing - de actividades

5.6.10 Reducción de planta de personal

5.6.11 Sistema de información gerencia

151

158

158

159

RESUMEN

El Club Naval de suboficiales ha sido visionario a los nuevos retos que trae consigo el siglo XXI, Por lo que decidió someterse a un diagnóstico a nivel organizacional y operacional, para lograr una mejora interna en la empresa y mantener su competitividad en el mercado.

En el primer capítulo presentamos las generalidades de la empresa, como son reseña histórica, misión, visión, clientes, organizaciones de la misma naturaleza, proveedores, entre otros, con el fin de obtener una información mucho más profunda de lo que es el Club Naval de Suboficiales.

En el segundo capítulo se realizó un breve diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la empresa, que tiene y que no tiene, con el fin de mirar sus debilidades y fortalezas a nivel organizacional.

En el tercer capítulo se presentó un estudio de mercado, el cuál tiene como objetivo analizar las expectativas y necesidades de los cliente externo, para lograr una plena satisfacción en la prestación del servicio ofrecido por el Club Naval de Suboficiales, identificar la satisfacción y la percepción que tiene el cliente interno de la organización, y un análisis comparativo con organizaciones de la misma naturaleza para tomar los aspectos positivos que tengan estas.

En el cuarto capítulo se realizó un estudio de métodos y tiempos del servicio de Mesería en el Club Naval de Suboficiales. El objetivo principal de este estudio es determinar los tiempos estándar de operación mediante las técnicas de estudio de trabajo en el área de servicio.

En el quinto se realizó el plan estratégico y el programa de implementación, donde se formularon alternativas de solución que permitan optimizar la productividad y la calidad del servicio en el Club Naval de Suboficiales.

INTRODUCCION

Si miramos 10 años hacia delante nos damos cuenta que serán mucho más turbulentos que los años anteriores. Cada día aparecen más competidores con estrategias agresivas que se deben afrontar para permanecer en el mercado.

Las tendencias del siglo XXI exigen que las organizaciones estén abiertas al cambio para así poder ser competitivas.

Para administrar el cambio organizacional existen diversos enfoques y numerosas alternativas técnicas. Una estrategia de cambio consiste en realizar de manera permanente un diagnóstico que tome en cuenta los aspectos más significativos de la organización, para establecer sobre cuáles de ellos se debe actuar con la intención de mejorar el desempeño organizacional.

Las características que posee una organización en un momento dado obedecen a ciertas circunstancias o condiciones que prevalecen en ese momento. Pero esas condiciones tanto externas como internas no se mantienen indefinidamente estáticas, sino que, debido a las más diversas influencias, se modifican en períodos más o menos largos. Al cambiar permanentemente las condiciones, la organización se ve obligada a cambiar para adaptarse al nuevo estado de cosas.

Sin embargo no todos los cambios que se dan en la empresa están motivados por su necesidad de adaptarse al entorno. Por el contrario la organización, tiene capacidad de conocer sus propias deficiencias y fijar objetivos para su perfeccionamiento y desarrollo.

El cambio consciente y planificado de una organización exige o supone el conocimiento tanto de la situación actual como de la situación deseada. Esta situación deseada o ideal servirá de punto de referencia para determinar los aspectos de la situación actual que deben ser modificados y en qué proporción.

De esta forma, la diferencia entre lo actual y lo ideal es el trayecto que debe recorrer la Empresa en busca de su perfeccionamiento. Es la meta del cambio. Ambos elementos, lo ideal y lo real, lo teórico y lo práctico, son indispensables. Ambos son igualmente necesarios. Es con referencia a lo deseado que lo actual cobra o adquiere significado. Y es aquí, en esa relación que se da entre teoría y realidad, donde se encuentra la esencia misma del diagnóstico.

El diagnóstico es un proceso de investigación que partiendo de un modelo normativo inspirado en las teorías y técnicas administrativas observa sistemáticamente cada uno de los elementos de la Empresa para confrontarlos con el Modelo y obtener así una definición clara de los cambios que deben introducirse para su perfeccionamiento.

1. PERFIL DE LA EMPRESA



1.1 RESEÑA HISTORICA

El Club Naval de Suboficiales es una dependencia de la Armada Nacional adscrita a la Base Naval ARC Bolívar, creado con el propósito de brindar bienestar y recreación a sus socios.

Esta entidad se encuentra localizada en Cartagena, Barrio Crespo, con latitud $75^{\circ} 32' 47''$ W y longitud $10^{\circ} 23' 36''$ N, Kilómetro uno Anillo Vial.

En 1.962 nace la idea de fundar un club de suboficiales con el fin de establecer un sitio de reunión para las horas de descanso ya que no se contaba con una cámara debidamente acondicionada para tal fin, es por esto que por iniciativa de un grupo de suboficiales encabezado por el suboficial LADRON DE

GUEVARA, se reúnen y fundan un club denominado "Club Nocturno" con sede en una casa alquilada en inmediaciones del barrio el Cabrero.

En el año de 1.963, por accidente ocurrido a bordo del 20 de Julio, el mando naval se da cuenta que se carece de un lugar apropiado para departir el mando del señor *Almirante LEMAITRE* se ordena la adquisición y construcción de lo que hoy en día es el Club Naval de Suboficiales.

La primera reunión efectuada en el Club se llevo a cabo en 1.965 cuando las instalaciones todavía se encontraba en obra negra; en el año de 1.966 comenzó a funcionar el Club con todos sus servidores.

En 1.974 a raíz de problemas en el manejo del Club tanto a nivel administrativo como nivel operativo, el comandante de la Fuerza Naval del Atlántico Contralmirante *BENJAMIN ALZATE*, ordeno la liquidación del club como sociedad anónima.

El 18 de Junio de 1.975 se reúne la Asamblea general para efectuar la liquidación del Club de Suboficiales S.A., actuando como liquidador el contralmirante *BENJAMIN ALZATE REYES*, liquidación aprobada mediante resolución No. 2370 del 8 de Julio de 1.975 de la superintendencia de sociedades; en la misma asamblea es creado el Club de Suboficiales Navales, asociación sin ánimo de lucro, de carácter recreativo y cultural destinada al

fomento de actividades de relación social y bienestar para suboficiales de la Armada Nacional.

La primera junta directiva quedo conformada de la siguiente manera:

PRESIDENTE	CALM BENJAMIN ALZATE REYES
PRESIDENTE DELEGADO	CFCE HUMBERTO CUBILLOS ORTIZ
FISCAL	CCE EFRAIN PRETELT
VICEPRESIDENTE	SV SIERVO RICARDO
SECRETARIO	S ₁ ET RAFAEL MARTINEZ
VOCALES	SJFO EDISON TONTO
	SJEL RUBEN MIRANDA
	S ₁ AR ALBERTO DIAZ
	SMIM LUIS RAMIREZ
	S ₂ MIM LUIS GARCIA

1.2 MISION

El Club Naval de Suboficiales es un centro social, recreativo y cultural al servicio de los Suboficiales activos y en uso de buen retiro de la Armada Nacional, sus familiares e invitados; cuyo propósito es satisfacer las necesidades del socio brindándole excelentes servicios a bajos costos y conservando un margen de utilidad suficiente para contribuir al crecimiento y sostenimiento del mismo.

1.3 VISION

El Club

Naval de

<i>TIPO DE INFORMACION</i>	<i>NUMERO</i>	<i>FECHA</i>
<i>Escritura pública No.</i>	1520	28-Sep-59

Suboficiales en su proyección para el siglo XXI, contará con una infraestructura general de competitividad, que le permita ofrecer a los socios activos y en uso de buen retiro, a sus familiares e invitados un completo y excelente servicio a bajos costos, ubicándose a nivel nacional como uno de los principales clubes de la A.R.C.; para ello contará con el recurso humano idóneo en cada área, modernos equipos administrativos u operativos, apartahoteles, autoservicio, programas de recreación, deportes y actividades culturales; buscando siempre la minimización de las utilidades con el propósito de contribuir al éxito, mejoramiento, crecimiento y sostenimiento del mismo.

1.4 INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1. Información de la empresa

1.5 CLIENTES

El club naval de suboficiales es una organización privada cuyos clientes principales son los suboficiales de la armada nacional. Actualmente se cuenta con 6.530 socios.

1.6 ORGANIZACIONES DE LA MISMA NATURALEZA

- ◆ *Club Naval de Oficiales.* Castillogrande, Cra. 15, Calle 6.
- ◆ *Club de Profesionales.* Crespo, Avenida 6.
- ◆ *Club Unión.* Castillogrande Calle 5ª 11-69
- ◆ *Club Cartagena.* Bocagrande, Calle 4ª 3-80
- ◆ *Club Campestre.*
- ◆ *Club de Leones.* Popa Calle 31, Playón Grande.

1.7 LOCALIZACION Y AREA DISPONIBLE



El Club Naval de Suboficiales, esta localizado en Crespo Calle 72, Avenida 10, vía a la Boquilla Kilómetro 1.

Teléfonos 6564364-6663942-6664230

Con un área de 5.015 m^2

- ◆ Cancha de Voleibol, Tejo, Baloncesto y Microfutbol.
- ◆ Dos cocinas.
- ◆ Un Cuarto de Almacenamiento.
- ◆ Un mirador.

1.8 PROVEEDORES

CARNE DE RES

- ◆ CASPIAN
- ◆ DISTRICARNES JUNIOR
- ◆ CARNICERIA DAMARIO

CARNE DE CERDO

- ◆ AGROPECUARIA LA REFORMA
- ◆ CARNICERIA DAMARIO

PESCADOS Y MARISCOS

- ◆ PESCAMAR
- ◆ PABLO BARBOSA
- ◆ LA BALLENA
- ◆ ANTILLANA

POLLOS

- ◆ PUROPOLLO
- ◆ COMERCIALIZADORA SAN MARTÍN
- ◆ ALA PREZA
- ◆ INDUPOLLO

CARNES FRIAS

- ◆ ELVIA RAMOS
- ◆ DISTRIBUIDORA SABORE

FRUTAS, VERDURAS Y TUBERCULOS

- ◆ JOSE ALVARO SABOGAL
- ◆ MARIO GOMEZ

VIVEROS, ABARROTE Y GRANOS

- ◆ DEPOSITO BOYACA
- ◆ DISTRIBUIDORA SABORE
- ◆ FRANCISCO MASEA
- ◆ JOSE ALVARO SABOGAL
- ◆ MARIO GOMEZ

PANADERIA Y REPOSTERIA

- ◆ BIMBO
- ◆ PANADERIA DULZURA
- ◆ MAMI ANGEL

GASEOSAS, JUGOS HIT, AGUA Y NÉCTAR

- ◆ POSTOBON
- ◆ COCA COLA
- ◆ CONSERVAS CALIFORNIA
- ◆ CERVECERÍA ÁGUILA

SALSAS

- ◆ CONSERVAS CALIFORNIA
- ◆ DISTRIBUIDORA SABORE

CERVEZA Y PONY MALTA

◆ CERVECERÍA ÁGUILA

ELEMENTOS DE ASEO

◆ LABORATORIO BARONI

◆ ADOLFO CANTILLO

◆ DEPOSITO BOYACA

◆ DISTRIBUCIONES CALDAS

BOLLOS

◆ BLANCA

◆ MIRYAM MARTINEZ

◆ MERCEDES MURIEL

HIELO

◆ NÓRTICO

◆ CASA BLANCA

◆ SABANA

HELADOS

◆ MILKYS

◆ ROBIN HOOD

LICORES(RON)

◆ LICO CARIBE

◆ CRISTAL BOLIVAR

◆ DESMEL

LICORES(WHISKY) Y VINOS

◆ DISTRIBUIDORA COLOMBIA

◆ DISMEL

◆ CASA IBAÑES

FERRETERÍA

◆ CRESPO

◆ ELECTROSOL BOCAGRANDE

◆ ELECTROSOL CRESPO

◆ ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICO

◆ REFRIBLAS

◆ REFRICENTRO

DISCOS

◆ DISCOS CARTAGENA

PRODUCTOS PARA LA PISCINA

◆ ICALCON

PAPELERIA

◆ PAPELES CASTRO

◆ DISPAPELES

◆ DISMEL

2. DIAGNOSTICO



El Club Naval de Suboficiales, es una asociación privada sin ánimo de lucro, de carácter recreativo y cultural destinada al fomento de actividades de relación

social y bienestar, cuyos clientes principales son los suboficiales de la armada nacional - Actualmente se cuenta con 6.530 socios en el país, de los cuales 1,200 son sus clientes potenciales, debido a que están radicados en Cartagena o la región de la costa.

El Club Naval de Suboficiales cuenta con diferentes instalaciones y servicios que permiten el cumplimiento de su objetivo, actualmente sus instalaciones son:

- ◆ Una discoteca de diversión nocturna.
- ◆ Tres confortables Kioscos que son de diversión diurna y nocturna donde se escuchan un tipo de música, acorde a cada establecimiento.
- ◆ Un restaurante llamado el Salón Dorado.

- ◆ Dos piscinas para niños.
- ◆ Un parque infantil, para entrenamiento y diversión.
- ◆ Cancha de Tejo
- ◆ Cancha de Volleiball
- ◆ Cancha Múltiple – Basketball / Microfutbol –
- ◆ Billares
- ◆ Un salón de conferencia.
- ◆ Un salón de belleza.
- ◆ Baños con buenos Acabados



Los servicios que presta son básicamente de relación social, alimentación, recreación y atención de eventos.

2.1 ORGANIZACION

El club naval de suboficiales tiene conformada su estructura orgánica por los siguientes departamentos:

◆ **GERENCIA GENERAL:** La gerencia es la dependencia encargada del control y buen funcionamiento de las demás áreas, que en conjunto conforman un sistema denominado Club naval de suboficiales. Esta área esta conformada por un superior a nivel general o gerente, un mensajero y la secretaria del gerente la cual se encarga de la recepción del personal que solicita al gerente y de la transcripción y diligenciamiento de todo lo relacionado con la gerencia. La gerencia debe evaluar y medir el cumplimiento y la labor de los jefes de departamentos, los cuales deben realizar reportes periódicos con el objetivo de informar a la gerencia todo lo relacionado con su desempeño y gestión durante el periodo.

◆ **RECURSOS HUMANOS:** Área encargada del desarrollo del personal. En conjunto con la gerencia esta obligada a la capacitación permanente del personal que labora en el Club Naval de Suboficiales.

Este departamento responde por los pagos oportunos de nómina, también le corresponde el estudio y análisis de hojas de vida en caso de selección de personal. Evalúa constantemente el desempeño de los empleados de la

empresa, y maneja el historial correspondiente a cada empleado. Cabe destacar que toma decisiones en conjunto con la gerencia.

◆ **ALIMENTOS Y BEBIDAS:** Se puede decir que es el corazón de la empresa, de este departamento depende la calidad, buen servicio, control directo de costos y todo lo que tiene que ver con la interrelación con los clientes. Es indispensable que la fluidez de la información entre Alimentos y Bebidas con los demás departamentos sea muy abierta y rápida, ya que trabaja de acuerdo a las requisiciones y sugerencias que dan los demás departamentos.

El área esta compuesta por un jefe inmediato que depende del gerente, 2 maitres que manejan la programación semanal de meseros y platos, 1 barman, 1 barman discoteca, meseros varios, 1 chef y auxiliares de cocina.

◆ **FINANCIERO:** Departamento responsable del cumplimiento de los controles de todas las operaciones contables y financieras correspondientes a la empresa, establece controles de chequeo a todas las áreas económicas y centros de servicio del club. Esta compuesta por un jefe de área, un auxiliar de contabilidad, un jefe de cartera, un jefe de costos, un jefe de caja y un auxiliar de caja.

Este departamento se mantiene en contacto permanente con las demás áreas de la empresa para mantenerse al tanto y poder tener todas las operaciones al día.

◆ **SISTEMAS:** Le corresponde energizar y asegurar el sistema en general, administra los recursos de red dentro de la organización. Consta de un jefe de sistemas al cual le corresponde asesorar a todos los usuarios y debe solucionar los problemas de software que se presenten hasta donde este a su alcance.

◆ **MANTENIMIENTO:** El área de mantenimiento es la encargada del buen estado y mantenimiento general de todos los bienes existente en el Club Naval de Suboficiales. Esta compuesta por un jefe de área, un electricista, un plomero, un carpintero, una persona encargada de servicios varios y un aseadores

El jefe de área tiene como función principal velar por el buen estado y funcionamiento de todo lo relacionado con las instalaciones del club, también le corresponde la programación periódica de mantenimiento general y preventivo.

La estructura jerárquica del Club Naval de Suboficiales esta encabezada por suboficiales activos que se desempeñan en los cargos

de dirección y gestión – gerencia, subgerencia jefaturas -, siendo complementados por algunos profesionales en las áreas de sistemas, contabilidad y eventos.

Los demás cargos son eminentemente de carácter operativo y los funcionarios presentan un nivel académico que oscila entre el bachillerato y la primaria.

2.3 ORGANIGRAMA ACTUAL

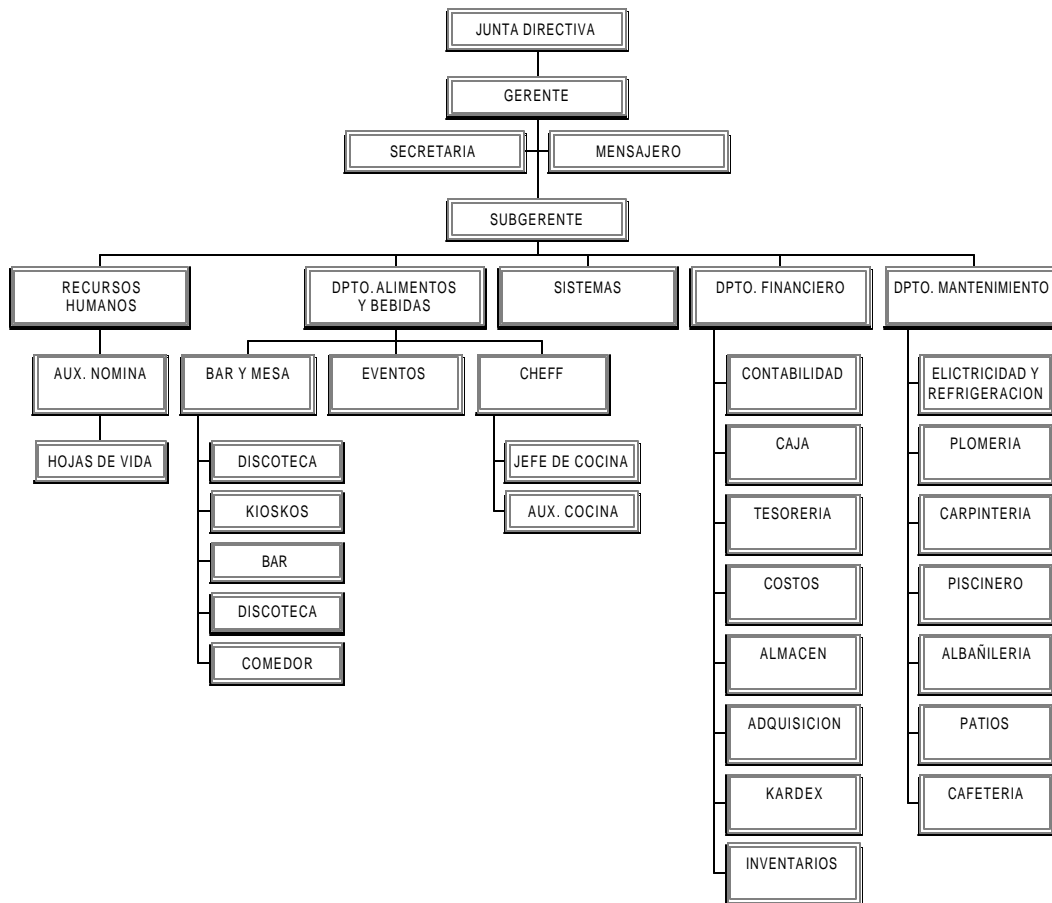


Figura 1. Organigrama general

2.4 PLANTA DE PERSONAL Y ESTRUCTURA GENÉRICA DE LA EMPRESA

Tabla 2. Planta de Personal

PLANTA DE PERSONAL DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES		
ADMINISTRACIÓN	13	MUJERES
	3	HOMBRES
SUBTOTAL	16	
PORTEROS	3	HOMBRES
COCINA	14	MUJERES
	9	HOMBRES
SUBTOTAL	23	
MESERIA	13	MUJERES
	20	HOMBRES
SUBTOTAL	33	
PLANTA DE PERSONAL DEL CLUB NAVAL DE UBOFICILES		
PARQUE INFANTIL	3	MUJERES

MANTENIMIENTO	5	MUJERES
	11	HOMBRES
SUBTOTAL	16	
ARC	3	MUJERES(ADM)
	1	HOMBRES(MTO)
SUBTOTAL	4	
SUBTOTAL MUJERES	51	MUJERES
SUBTOTAL HOMBRES	47	HOMBRES
TOTAL	98	EMPLEADOS

2.5 PRINCIPALES PROBLEMAS DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

2.5.1 Subutilización de la capacidad instalada.

El club Naval de suboficiales actualmente cuenta con una capacidad instalada (instalaciones físicas/ recursos materiales / personal) que esta siendo aprovechada aproximadamente en un 35.71% para la oferta de servicios a los afiliados, esto se puede evidenciar en forma plausible en la cantidad de días y jornadas en los que el club ofrece

servicios a los asociados vs. Los días que permanece cerrado en cuanto a su oferta de servicios(**Ver Anexo 1**).

Es decir por cada día que se ofrece servicio a los asociados se utilizan 1.5 días para el alistamiento del mismo.

Al traducir esto en la ejecución de actividades **“productivas”** por parte del recurso humano, encontramos que la planta de personal esta sobredimensionada y que el grueso de las funciones cumplidas se da en tareas de **aseo y mantenimiento no especializado**; el ejemplo más representativo de esta situación lo encontramos en el área de alimentos y bebidas, la cual se concentra los días martes, miércoles, jueves y viernes en la mañana en actividades de **“aseo de zonas”**.

Otro ejemplo lo podemos ver en el área administrativa, la cual trabaja desde el martes hasta el sábado al medio día, lo cual representa que su descanso de fin de semana es de 2 días y medio contra 2 días que pueden llegar a tener otras empresas en el mercado; además el horario que maneja en particular esta dependencia hace que literalmente se pierda un día de trabajo y de interacción con relación al mercado y al entorno externo es decir mientras las demás empresas inician actividades el primer día hábil de cada semana el Club Naval de Suboficiales lo hace al segundo día hábil, situación que hace que su flujo de procesos e interacciones hacia el entorno tengan un consecuente retraso.

A ejemplos como los anteriores debemos sumar la política institucional de dedicar media jornada a la semana para actividades deportivas y otra media jornada para reuniones con todo el personal, con lo cual vemos que el tiempo para la ejecución de actividades del personal se reduce en total un día a la semana.

Adicional a esto tenemos que no se presentan con suficiente frecuencia la realización de eventos que complementen los servicios ofrecidos habitualmente a los afiliados y que en alguna medida ayuden a disminuir la subutilización de recursos que actualmente se presenta en el Club Naval de Suboficiales.

CONSECUENCIAS

- ◆ Sobrecostos en la operación
- ◆ Poca oferta de servicios
- ◆ Sacrificio de márgenes de utilidad y rentabilidad
- ◆ Dilación y confusión de actividades

2.5.2 Informática y sistemas. "Sistema de información de la empresa no esta completamente integrado"

Se esboza con claridad que no hay un conocimiento y capacitación plenos en los aplicativos que componen el sistema de información gerencial, actualmente no se cuenta con manuales, especificaciones y ayudas disponibles que faciliten la operación y solución de problemas por parte de los usuarios o el administrador del sistema; de igual manera el sistema de información gerencial presenta problemas de configuración, sus niveles de seguridad no son plenamente operativos y no opera en línea.

También se ha encontrado que no se cuenta con copias de respaldo externas – BACK UP – lo cual implica un peligro latente de eventual pérdida total de información; no menos peligrosa es la excesiva dependencia que se tiene del funcionario encargado del área de sistemas, el cual trabaja como un elemento aislado y sin complementos que lo puedan respaldar ante eventuales ausencias totales o temporales.

CONSECUENCIAS

- ◆ Subutilización de los recursos del sistema
- ◆ Duplicación de tareas y procesos en distintas fases del flujo de la información
- ◆ No se cuenta con información actualizada
- ◆ Pérdida de tiempo y dinanismos en la gestión de actividades
- ◆ Pérdida de control sobre la información global de la empresa

- ◆ Riesgo de pérdida total de la información de la organización
- ◆ Excesiva dependencia de funcionarios

2.5.3 Falta de control en la gestión y cumplimiento de actividades

Esto se evidencia en la ausencia de indicadores de gestión al interior de la organización, en la “aparente ” libertad con que el personal ejecuta sus tareas y el tiempo que emplea para el desarrollo de las mismas y **en el respectivo seguimiento que los jefes o supervisores hacen en general de éstas**; si bien es loable y muy sano el esquema de trabajo por objetivos bajo el supuesto de una auto disciplina y lealtad laboral, es imprescindible bajo dicho esquema contar con herramientas e indicadores que permitan registrar y controlar la ejecución y cumplimiento satisfactorio de actividades en los tiempos establecidos para ello.

Se han podido apreciar casos puntuales que llaman poderosamente la atención como por ejemplo el excesivo tiempo que se utiliza para “lavar” Las sillas y las mesas, además del correspondiente para el aseo de las zonas, o inclusive vale la pena mencionar el tiempo que se utiliza para el aseo y mantenimiento de la piscina; las observaciones han permitido concluir que los funcionarios están empleando demasiado tiempo para cumplir con actividades básicas en cuanto a la dificultad de las mismas.

Un ejemplo concreto de esta situación es el aseo y mantenimiento de la piscina, observaciones realizadas en otros lugares permitieron establecer que para una piscina de dimensiones similares a la del Club Naval de Suboficiales el tiempo promedio necesario para el aseo es de 2 ½ horas al día, al realizar el correspondiente estudio en el Club se encontró que hay una persona dedicada tiempo completo 8 horas al día a esta actividad, mas aun en observaciones realizadas de lunes a viernes se pudo constatar que sobre la piscina únicamente se realizo algún tipo de actividad el día viernes en la mañana.

Esta situación evidencia un sobredimensionamiento de la actividad al interior de la organización, un calculo inadecuado del tiempo necesario para la ejecución de la misma y más aun **falta de seguimiento y control diario sobre la gestión** del funcionario a cargo de la ejecución de la tarea.

El cumplimiento adecuado de tareas de seguimiento y control nos debe llevar a grandes rasgos a determinar la cantidad de personas necesarias para ejecutar una tarea, el tiempo que deben emplear para la misma y el nivel optimo de calidad que se espera en el cumplimiento de la tarea; y esas son cosas que no se evidencian con claridad en el Club Naval de Suboficiales.

CONSECUENCIAS

- ◆ Pérdida de control sobre la gestión de los funcionarios
- ◆ Falta de resultados
- ◆ Pérdida de dinamismo en la operación
- ◆ Desorientación del personal
- ◆ Pérdida de Calidad en la prestación del servicio

2.5.4 Bajo perfil del personal

Al no contar el Club Naval de Suboficiales con un proceso claro y definido de selección, evaluación y contratación de personal queda en entredicho la idoneidad de los funcionarios que se contratan, al no poder constatar que los criterios fundamentales de selección tuvieron un carácter y lineamientos objetivos de acuerdo al cargo y que consecuentemente dichos criterios se hayan sobrepuesto a impresiones o motivaciones personales.

Adicional a esto encontramos que en muchos casos el nivel de formación es bajo y el personal es operativo en un sentido unifuncional y no polifuncional, lo cual limita en forma amplia la capacidad o el aporte que un funcionario puede hacer bien sea en su cargo o eventualmente en otros cargos y/ o funciones

CONSECUENCIAS

- ◆ Personal no idóneo de acuerdo a las necesidades de la organización
- ◆ Baja posibilidad de proyección

- ◆ Falta de interés por la organización

2.5.5 No aplicación de manuales de procedimientos y funciones / inducción

Actualmente el Club Naval de Suboficiales tiene a su disposición manuales de procesos y funciones que si bien requieren de una actualización aun son vigentes para la estructura actual del club, en observaciones y consultas realizadas con el personal del club se encontró que no se conoce por parte de los funcionarios dicho manual, la estructura de sus cargos y que al momento de su ingreso al club tampoco contaron con un programa de inducción adecuado que les diera elementos sólidos para su gestión al interior de la organización.

CONSECUENCIAS

- ◆ Falta conocimiento del cargo en cuanto a sus procesos, funciones e interacciones en la organización.
- ◆ Dificultad para Integrar el personal nuevo a la dinámica de la organización
- ◆ Se generan procesos y situaciones ineficaces por falta de conocimiento del cargo y sus procedimientos
- ◆ Genera Sobrecostos en la organización

2.5.6 Rotación alta de personal en cargos de dirección y control (suboficiales)

El origen de esta situación está en la disponibilidad que como militares activos tienen para traslados y movimientos hacia otros cargos, funciones y dependencias al interior de la Armada Nacional; esto hace que el tiempo que se tiene para la asimilación de un cargo y la consecuente generación de una dinámica constructiva propia al interior de la organización sea limitado e irregular.

CONSECUENCIAS

- ◆ No hay conocimiento pleno de los cargos, funciones y procesos que se requieren - que existen al interior de la organización
- ◆ No hay un conocimiento completo de las características del personal a cargo
- ◆ No se pueden construir índices de gestión adecuados, a los distintos momentos que viva la organización

2.5.7 Modalidad de contratación de personal inadecuada

El Club Naval de Suboficiales ha venido trabajando con un esquema contractual NOCIVO Y RIESGOSO para el manejo de unas sanas finanzas y el crecimiento de la organización, la contratación del personal se ha venido realizando a grosso modo bajo el esquema de contrato a término indefinido, dando de hecho un carácter diario y permanente a todas las actividades que se realizan, aun cuando esta comprobado que hay tareas dentro del esquema actual que se realizan en tiempos y términos específicos.

Tampoco se han explorado en forma consistente otras modalidades de contratación que permitan suplir las necesidades de la organización sin incurrir en un vinculo contractual – en términos laborales – directo.

Bajo estas circunstancias el modelo de contratación que se usa, carga innecesariamente las finanzas de la organización y más aun no constituye en forma plena garantía en la calidad y fluidez del servicio contratado.

CONSECUENCIAS

- ◆ Sobrecostos en la operación
- ◆ Incremento del pasivo pensional
- ◆ La inflexibilidad del modelo no facilita la optimización de personal

- ◆ No se generan garantías de gestión

2.5.8 Informalidad de la organización

Actualmente el Club Naval de Suboficiales no cuenta con políticas y reglamentos internos que se hayan normalizado en un documento escrito, tampoco hay un programa definido de selección, inducción y capacitación del personal que garantice la idoneidad de las personas que laboran en la organización, en las comunicaciones al interior de la organización prima la información verbal sobre los documentos escritos, lo que si bien en algún momento es sano para no involucrarse en una burocracia paquidérmica, también propicia errores, dilaciones, malas interpretaciones y confusiones en la cadena comunicativa inherente a los procesos organizacionales.

CONSECUENCIAS

- ◆ No hay unos parámetros y límites claramente definidos para el desarrollo de actividades al interior de la organización
- ◆ Se genera confusión en el personal al interior de la organización
- ◆ Se pierde poder y capacidad de gestión
- ◆ Se propicia la dilación de procesos

CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO

El Club Naval de Suboficiales se encuentra en un estado de informabilidad organizacional que no le permite el buen desarrollo de las operaciones y procedimientos necesarios.

Mirando la historia organizacional del club, se ha notado que las administraciones anteriores han incurrido en una serie de falencias que hoy en día hacen peso en la problemática organizacional en el Club Naval de Suboficiales.

Desde administraciones anteriores se ha venido contratando personal que no cumple con las necesidades de la organización. Se ha venido operando con una falta de planeación basada en la ausencia de control y auditoria en las actividades y operaciones de los distintos departamentos. Una de las principales consecuencias de la no planeación adecuada ha sido la adquisición del software utilizado actualmente, ya que no cumple con las necesidades de la organización, ocasionándose así actividades que con un sistema operativo eficiente no son necesarias y agilizaría el proceso de información. En el anexo 6 se muestra el diagrama causa efecto del sistema de información no totalmente integrado. En el diagrama se muestra que no existe un control de la

información global de la empresa, hay una excesiva dependencia de los funcionarios, no se cuenta con la información actualizada, se da una subutilización de los recursos del sistema, hay pérdida de tiempo y dinamismo en la gestión de actividades, se corre riesgo de perder la información y se duplican las tareas y los procesos en el flujo de la información.

Ha sido error de los directivos la no-aplicación de los manuales de funciones y operaciones, debido a esto los manuales no se encuentran actualizados, lo que ha traído como consecuencia el incumplimiento de las actividades y la no-delegación de funciones y tareas por parte de los jefes encargados. La auditoría interna hace falta en este tipo de organización ya que como se dijo anteriormente el sistema no se encuentra totalmente integrado y se crea un ambiente de autocontrol que puede ser mal interpretado y crear un desorden laboral. En el [Anexo No 9](#) se muestra el diagrama causa y efecto de la no-aplicación de los manuales de operaciones y funciones. El diagrama nos muestra que la no-aplicación de los manuales de funciones y procedimientos ocasionan unos procedimientos ineficaces que hacen que la empresa incurra en unos costos innecesarios. También se dificulta la asimilación de los cargos para el personal nuevo en la empresa creándose así un clima laboral tencionante donde los empleados buscan tareas que hacer para sustentar su existencia en la organización.

Tras una falta de inducción y capacitación sobre los cargos y funciones al personal que labora en la organización, viene el desarrollo de actividades por cargos no correspondientes, creándose con esto un desvalance de actividades donde algunos trabajadores quedan topados con las labores o actividades correspondientes a otros puestos de trabajo. (En el **Anexo No 2** podemos ver el numero de funciones realizadas por los empleados del Club Naval de Suboficiales). Un ejemplo del desarrollo de actividades por cargos se nota en la función F1 del anexo anteriormente nombrado, donde se muestra que 27 trabajadores desarrollan la actividad de aseo, también se puede ver que la función F7 correspondiente a arreglo de jardines internos y externos es realizada por tres funcionarios con un tipo de contratación indefinido, representando así unos costos fijos que superan \$1,200.000 mensuales. Este tipo de actividades de mantenimiento podría ser subcontratadas por empresas especializadas en el área con unos costos inferiores y con una calidad garantizada.

El desarrollo de otras actividades no correspondientes al cargo se debe también a la Subutilización de la capacidad instalada, ya que existen empleados que en días de semana no encuentran actividad que realizar debido a que los jefes no notan función alguna disponible para ese instante y por eso trata de hacer notar su trabajo en actividades no necesarias.

Con la monotonía del trabajo no programado día a día los funcionarios se han desviado de los objetivos de un club social. Un socio de cualquier club le gustaría que si llega un martes a hacer uso de las instalaciones, estas estén disponibles. En el diagnostico se ha detectado que se esta dando una Subutilización de la capacidad instalada convirtiéndose en un punto negativo hacia los clientes ya que con el pago que hacen mensualmente deberían tener derecho de utilizar las instalaciones en cualquier momento, es decir que los aportes que hacen los socios pueden ser considerados como servicios prepagó que deben estar disponibles cuando al cliente guste. (En el anexo No 1 se muestra la Subutilización de la capacidad instalada tomando como referencia los días de la semana que se presta servicio a los clientes, donde se muestra que una semana representa un 100% de la capacidad, de la cual solo se presta servicio medio día del viernes, y sábado y domingo jornada completa representando un 35.71% de la capacidad instalada.

3. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

Identificar las necesidades y expectativas del mercado es una tarea muy compleja. Las necesidades se transforman día a día y si las empresas no son visionarias de estas expectativas del consumidor se verán obligadas a desaparecer.

Anteriormente existía poca oferta y mucha demanda, lo que conllevaba a una conformidad total para las empresas existentes debido a la poca competencia y facilidad de venta; por lo contrario en la actualidad los mercados son más exigentes debido a la variabilidad y grandes niveles de competencia que han creado para el consumidor unos factores a tener en cuenta en el momento de elección de la compra. El consumidor se ha convertido en un ser exigente capaz de analizar los distintos factores como precio, calidad, etc, para elegir la mejor opción. Al consumidor hay que ofrecerle un conjunto de características que conllevan al nivel de satisfacción de este mismo, estas características son evaluadas y comparadas con las ofrecidas por otras empresas para luego tomar la decisión de compra y adquisición del bien o servicio.

Para ser más competitivo es necesario identificar de la forma más precisa posible los deseos y necesidades del consumidor, para así seleccionar uno o varios mercados hacia los cuales dirigirse. Gracias a la investigación de

mercado se logra identificar esas necesidades y expectativas del cliente, lo que permite alcanzar y cumplir con los objetivos de la empresa.

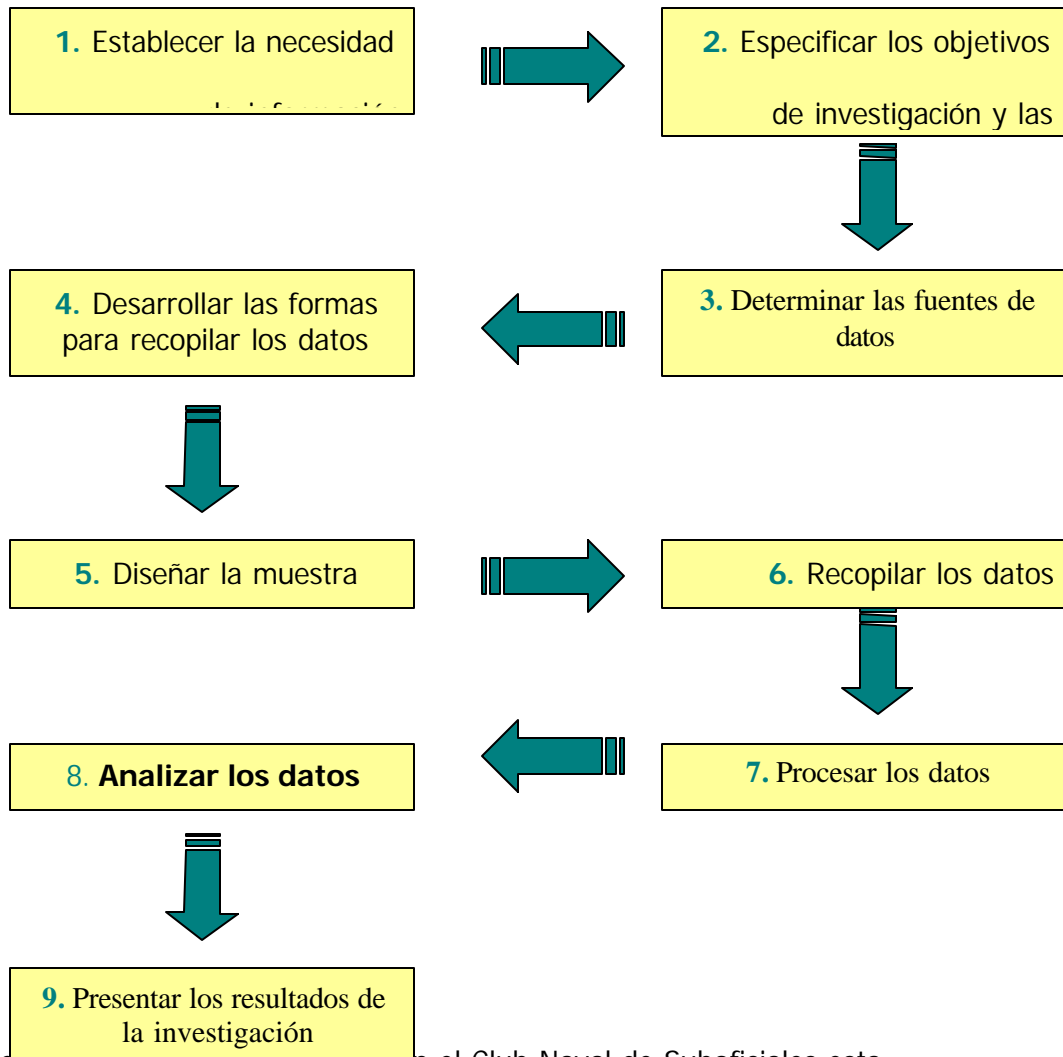
En el Club Naval de Suboficiales actualmente se ha detectado un nivel de inconformidad por parte de sus clientes y directivos, lo que conlleva a realizar un estudio de mercado por medio del cual se identifica el nivel de satisfacción del consumidor para luego tomar acción de tal forma que se llenen las expectativas de los clientes.

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es la fusión que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de Marketing, monitorear el desempeño del Marketing, y mejorar la comprensión del Marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Figura 2. Pasos del proceso de investigación



El estudio de mercado realizado en el Club Naval de Suboficiales esta conformado por 3 modelos de encuestas dirigidas al cliente interno, Cliente externo y empresas de la misma naturaleza.



3.2 CLIENTE INTERNO

La empresa está conformada por un conjunto de clientes internos los cuales conforman el recurso humano a su disposición. Para el buen desempeño de las personas que laboran en una empresa es indispensable que exista un nivel adecuado de satisfacción. La remuneración y la motivación entran a jugar un papel muy importante para el trabajador, pero existe un conjunto de características (condiciones del área de trabajo, condiciones del cargo, jornada de trabajo, etc) que se tienen en cuenta al momento de evaluar el nivel de satisfacción y la percepción por parte del recurso humano hacia la empresa.

3.2.1 Formulación del problema

La gerencia del Club Naval de Suboficiales en conjunto con la junta directiva se encuentran insatisfechos por el desempeño que vienen teniendo los trabajadores durante los dos últimos años; en nuestra estadía en el club se ha notado que la carga laboral está sobredimensionada con respecto a las necesidades de la empresa. El club cuenta con un equipo de trabajo que no tiene bien clara la descripción de las funciones a desempeñar, debido a estas inconformidades se realizará un estudio por medio de una encuesta para analizar cuál es la problemática que causa dichos efectos.

3.2.2 Objetivos

3.2.2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de mercado por medio del cual se pueda identificar el nivel de satisfacción y pertenencia del cliente interno.

3.2.2.2 Objetivo específico

- ◆ Identificar cómo está estructurada la organización en cuanto a áreas y departamentos.
- ◆ Verificar el conocimiento por parte de los empleados de las funciones asignadas.
- ◆ Establecer un diagnóstico a nivel de recursos humanos en la empresa.
- ◆ Conocer las expectativas que tienen los empleados sobre sus cargos.
- ◆ Evaluar la coherencia de las respuestas obtenidas en las encuestas con las pautas estipuladas por la empresa.
- ◆ Identificar y evaluar las formas de motivación utilizadas por la compañía para los empleados.

3.2.2.2 Lista de información

- ◆ Información suministrada por el Club de Suboficiales sobre la nómina actual.
- ◆ Disponibilidad de los empleados de la empresa para responder las preguntas.
- ◆ Información suministrada por el gerente de la empresa en cuanto a funciones y jefes inmediatos por cargo.

3.2.3 Tipo de investigación

Para este estudio de mercado, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, que es el que presenta un mayor conocimiento en la declaración del problema que se va a tratar, por medio de la cual es posible identificar las necesidades y características del cliente interno.

Toda esta información será obtenida a través de una de las técnicas utilizadas para la recolección de información como es el de la **entrevista personal** a través de una encuesta desarrollada con el fin de conocer todos los objetivos planteados anteriormente.

3.2.4 Proceso de muestreo

Dentro de este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra representativa, para una mayor confiabilidad de la

investigación y establecer las necesidades y expectativas de los clientes y la empresa.

3.2.4.1 Población

Se refiere a cada uno de los empleados actuales que se desempeñan en las distintas áreas del Club Naval de Suboficiales.

3.2.4.2 Unidad muestral

Gerencia general, departamento de Alimentos y Bebidas, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Mantenimiento.

3.2.4.3 Tamaño de la muestra

La muestra es calculada a través de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

El intervalo de confianza $(1-\alpha)$ es del 95%,

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, dato tomado de las tablas

N = Muestra de la población que es de 98

P = Probabilidad de éxito, que en esta muestra va a ser del 50%

Q = Probabilidad de rechazo, que en esta muestra va a ser del 50%

E = Error muestral, que va a ser del 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(98)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(98 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 78.24 \cong 78$$

Ahora discriminaremos la n total para cada uno de las dependencias y así determinaremos la muestra que se tomara para realizar la encuesta para cada uno de ellos, para esto se utilizará el Método de Muestreo Aleatorio Estratificado donde:

$$W = \frac{n}{N}$$

Donde:

n_j es el número de personas de cada dependencia para encuestar, si **j** = Administración, Porteros, Cocina, Mecería, Parque Infantil, Mantenimiento y ARC

N el número de empleados del Club Naval de Suboficiales

$$Muestra = n_{total} * W$$

Donde:

n total es el tamaño de la muestra

W es la ponderación de cada dependencia

Administración

$$W = \frac{16}{98} = 0.1632 = 16.32\%$$

$$Muestra = 78 * 0.1632 = 12.73 \cong 13$$

Porteros

$$W = \frac{3}{98} = 0.003 = 3\%$$

$$Muestra = 78 * 0.03 = 2.38 \cong 2$$

Cocina

$$W = \frac{23}{98} = 0.2346 = 23.46\%$$

$$Muestra = 78 * 0.2346 = 18.30 \cong 19$$

Mesería

$$W = \frac{33}{98} = 0.3367 = 33.67\%$$

$$Muestra = 78 * 0.3367 = 26.26 \cong 26$$

Parque Infantil

$$W = \frac{3}{98} = 0.003 = 3\%$$

$$Muestra = 78 * 0.03 = 2.38 \cong 2$$

Mantenimiento

$$W = \frac{16}{98} = 0.1632 = 16.32\%$$

$$Muestra = 78 * 0.1632 = 12.73 \cong 13$$

ARC

$$W = \frac{4}{98} = 0.04 = 4\%$$

$$Muestra = 78 * 0.04 = 3.18 \cong 3$$

Tabla 2. Tamaño de la muestra del personal de las áreas de Club Naval de Suboficiales

AREAS DE PERSONAL	MUESTRA
ADMINISTRACION	13
PORTEROS	2
COCINA	19
MESERIA	26
PARQUE INFANTIL	2
MANTENIMIENTO	13
ARC	3
TOTAL	78

3.2.5 Resultados y análisis de la encuesta

Se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas a través de datos estadísticos que muestran su frecuencia y su porcentaje de calificación de acuerdo al formato de encuesta que aparece en el **Anexo 14**.



Figura 2. Pregunta 1 – Encuesta Cliente interno

Pregunta 1. La gráfica nos muestra la gran parte de la población que corresponde a un 93% respondió que si conocen sus funciones, y el otro 7% no tienen bien claras sus funciones y responsabilidades. A pesar de que el 93% conoce sus funciones y responsabilidades, no las ejecutan debido a que no existen mecanismos de control que evalúen las funciones y procedimientos realizados por los funcionarios.

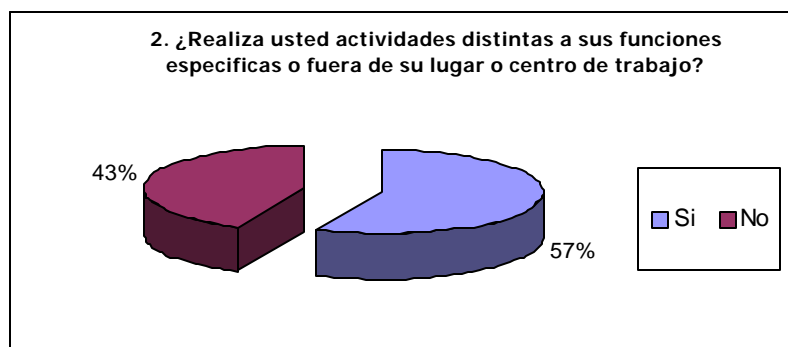


Figura 3. Pregunta 2 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 2. La gráfica representa que un porcentaje de un 57% realiza actividades distintas a sus funciones, lo cual corrobora que no existe un manual de funciones vigente por medio del cual se pueda capacitar a los jefes de áreas para que así cumplan con los procedimientos de la empresa. El 43% restante pertenece en parte a el área administrativa y los jefes de áreas.

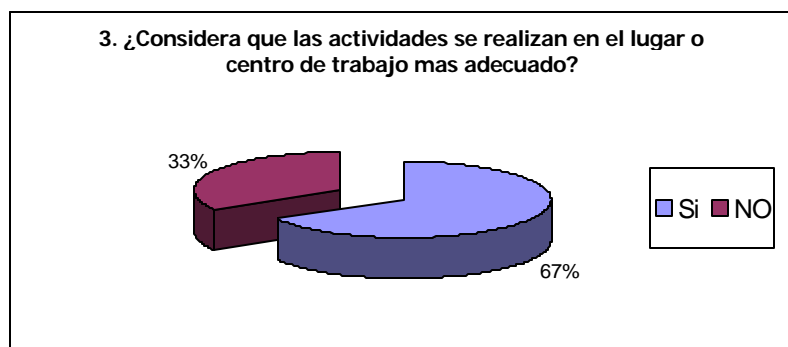


Figura 4. Pregunta 3 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 3. La encuesta nos arroja que un 67% considera que laboran en sitios de trabajo ideales los cuales cumplen con las condiciones ergonómicas necesarias para el buen desempeño de las actividades. El 33% restante considera que el lugar donde trabajan no cumple con las condiciones necesarias para el buen desempeño de las actividades.

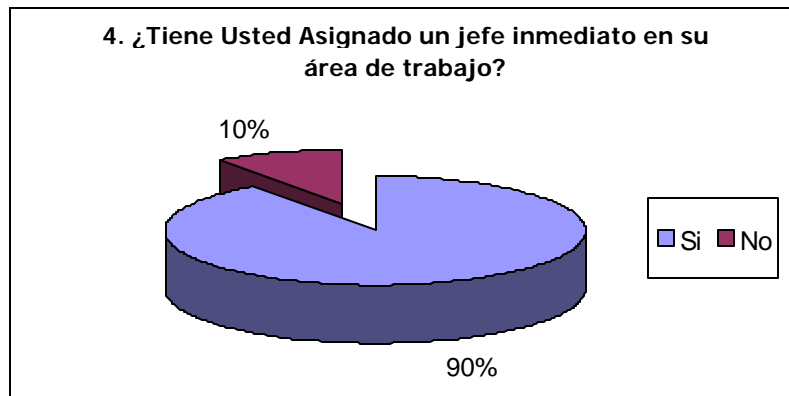


Figura 5. Pregunta 3 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 4. El 10% de los empleados del Club Naval de Suboficiales consideran que no tienen asignado un jefe inmediato, lo que quiere decir que no tienen una percepción muy clara de su cargo. Esta falta de conocimiento de cargos por parte de los trabajadores se debe a la falta de capacitación en cuanto al cargo por parte de los jefes inmediato, y esto nos demuestra también la falta de control y de supervisión por parte de estos. Debido a la falta de información con respecto al jefe inmediato muchos trabajadores que conocen sus funciones y tareas no las realizan por falta de supervisión.



Figura 6. Pregunta 5 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 5. La encuesta nos arroja que un 63% de los empleados del Club Naval de Suboficiales consideran que no se realiza una retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe inmediato, lo que demuestra y resalta que no existe un seguimiento de la labor realizada por el trabajador por parte de un porcentaje de los jefes inmediatos.

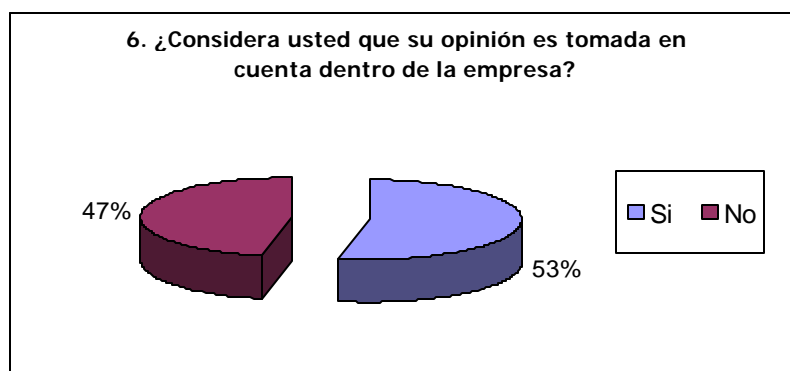


Figura 7. Pregunta 6 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 6. El estudio nos muestra que es tomada la opinión de los trabajadores en un 53%, el otro 47% considera que no es tenida en cuenta su

opinión. Existe una barrera de comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos lo que tiene como consecuencia los resultados vistos en esta pregunta y en las anteriores.

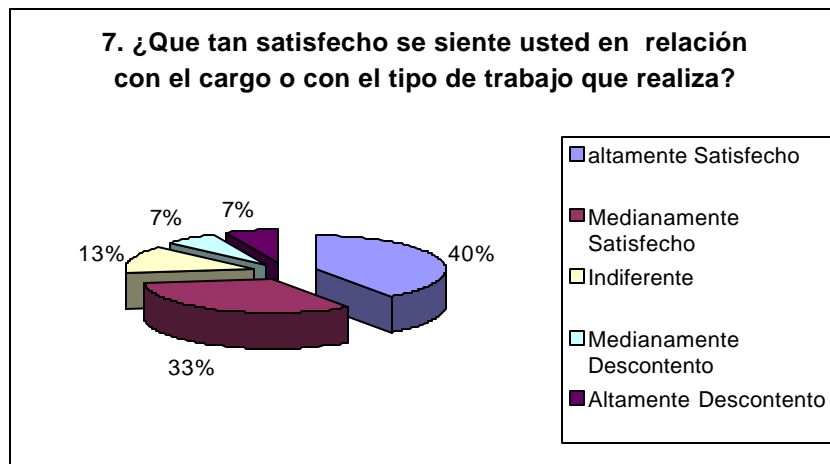


Figura 8. Pregunta 7 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 7. Podemos observar que el nivel de insatisfacción de los empleados es representativo, ya que abarca un 20% de la población encuestada. Se percibe que los empleados han caído en una rutina donde día a día trabajan inoficiosamente, lo cual se convierte para estos en una amenaza para su autoestima. A pesar de contar con una seguridad en cuanto a salario se refiere, cuentan también con una tarde deportiva entre semanas, medio día de charlas, y otras actividades que buscan la motivación para los trabajadores. La causa de este índice de desmotivación hacia el trabajo por parte de los trabajadores se debe a la falta de labores y de tareas a realizar entre días de semana, lo que conlleva a una inseguridad laboral para los trabajadores.

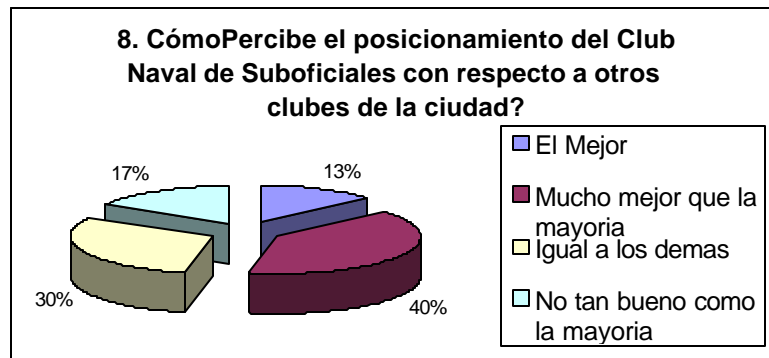


Figura 9. Pregunta 8 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 8. El cliente interno tiene una buena percepción del Club Naval de Suboficiales, un 53% de los empleados considera que el club es mejor que los demás, un 30% considera que es igual a los demás, y el otro 17% considera que no es tan bueno como los demás. Algunos de los trabajadores del Club Naval de Suboficiales no conocen las fortalezas y debilidades, es simple criterio por parte de los empleados los resultados de esta pregunta. Pero quiere decir mucho ya que los trabajadores manejan el día a día en la organización.

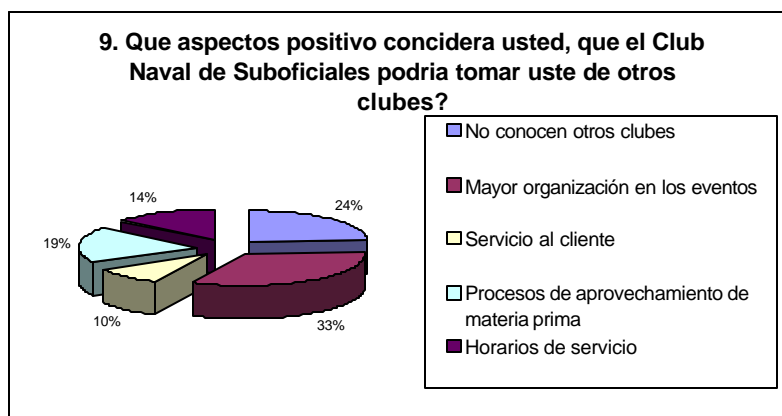


Figura 10. Pregunta 9 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 9. Como podemos ver en el gráfico, un 24% de los encuestados no conocen otros clubes de la ciudad, un 33% nos demuestra que los eventos no se están desarrollando de la forma mas indicada, lo que quiere decir que hay que hacer énfasis la programación de actividades.

En cuanto a servicio al cliente gran parte de los empleados considera que están bien con respecto a los demás, solo un 10% de los encuestados considera que no se esta prestando un buen servicio al cliente en comparación con otros clubes de la ciudad. Existe una incoherencia con la conformidad en cuanto a servicio por parte de los empleados y la inconformidad por parte de los clientes, lo que demuestra que se esta incurriendo en un gran error ya que los funcionarios del club no están identificando de alguna manera la percepción de los clientes hacia el servicio.

El 33% de los encuestados considera que el horario de prestación de servicio en comparación con otros clubes de la ciudad es muy limitado, lo que conlleva a un margen no efectivo de aprovechamiento de las instalaciones y del recurso humano en particular.

Un 19% de los encuestados considera que el aprovechamiento de la materia prima no es el adecuado con respecto a los otros clubes, la principal consecuencia de esta debilidad es que no existe un programa de supervisión y control periódico o permanente que monitoree el manejo de la materia prima.

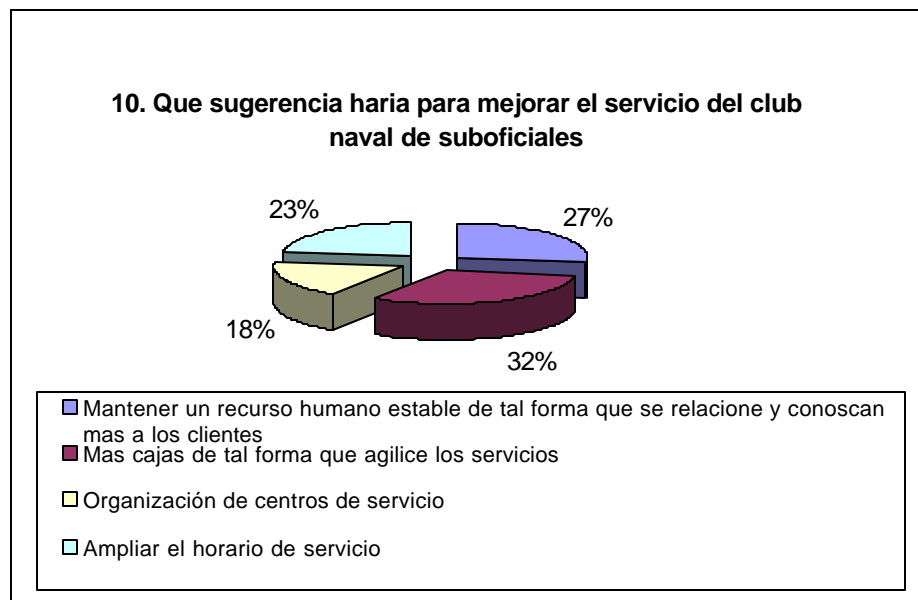


Figura 11. Pregunta 10 – Encuesta Cliente Interno

Pregunta 10. Los empleados son concientes de la falta de agilidad en el servicio, y consideran que la principal consecuencia de esta debilidad en la

organización es la falta de POS (Point of Service). Lo anterior se soporta en los resultados de las encuestas, donde un 32% de los encuestados respondió que se necesitan mas cajas registradoras de tal forma que se agilice el servicio. Un 27% de los empleados considera que se debe mantener un recurso humano estable de tal forma que se relacionen y conozcan mas a los clientes.

La empresa en cuanto a servicio debe ser organizada en centros de servicio de tal manera que cada empleado sepa donde debe estar y atender para así brindar una mejor calidad de servicio y poder abarcar gran cantidad de los clientes.

Un 23% de los empleados considera que se deben ampliar los horarios de atención al cliente, para así tener un mayor aprovechamiento de las instalaciones y del recurso humano. Podemos notar que los empleados son consientes de la falta de trabajo debido a la disponibilidad del horario de servicio.

POS (Point of Service). Son equipos que están conectados a una red y se colocan en puntos ventas dentro de la organización, para permitir agilizar los procesos y llevar un control del inventario.

3.3 CLIENTE EXTERNO

3.3.1 Formulación del problema



Lo primordial para el funcionamiento de una empresa es que cuente con un número representativo de clientes que compren bienes o servicios ofrecidos por ésta. Para contar con estos clientes es

indispensable mantenerlos satisfechos y convencidos de que están comprando un bien o servicio que cumple con sus expectativas. Para el caso del Club Naval de Suboficiales se hace un poco mas complejo el concepto de satisfacción al cliente, ya que como la adquisición del servicio es pagada de tal forma que no es indispensable que el cliente haga uso de los servicios (mensualidades descontadas por nomina), y cuando hace uso de estos se convierte en un cliente no conformista y exigente.

Para brindar un buen servicio al cliente se realizó una encuesta para evaluar y medir el nivel de satisfacción e inconformidad de los clientes del Club Naval de Suboficiales.

3.3.2 Objetivos

3.3.2.1 Objetivo general

Realizar un estudio de mercado por medio del cual se pueda identificar el nivel de satisfacción de los clientes y sus expectativas en general.

3.3.2.2 Objetivo específico

- ◆ Identificar las expectativas de los clientes hacia el Club Naval de Suboficiales.
- ◆ Identificar los puntos sobre los cuales hay que mejorar para brindar un excelente servicio.
- ◆ Evaluar la calidad de los productos y servicios prestados por el Club Naval de Suboficiales.

3.3.2.3 Lista de información

- ◆ Información suministrada por la gerencia del club sobre el número de clientes que tienen y el número de clientes promedio que visitan las instalaciones del Club Naval de Suboficiales.

◆ Disponibilidad de los clientes para brindar información.

3.3.3 Tipo de investigación

Para este estudio de mercado, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, que es el que presenta un mayor conocimiento en la declaración del problema que se va a tratar, por medio de la cual es posible identificar las necesidades y características del cliente externo, y establecer su comportamiento ante la prestación del servicio ofrecidos por el Club Naval de Suboficiales.

Toda esta información será obtenida a través de una de las técnicas utilizadas para la recolección de información como es el de la **entrevista personal** a través de una encuesta desarrollada con el fin de conocer todos los objetivos planteados anteriormente

3.3.4 Proceso de muestreo

Dentro de este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra representativa, para una mayor confiabilidad de la investigación y establecer las necesidades y expectativas de los clientes y la empresa.

3.3.4.1 Población

Se refiere a cada uno de los diferentes clientes (Suboficiales de la Armada Nacional) actuales del Club Naval de Suboficiales.

3.3.4.2 Unidad muestral

Suboficiales de la Armada Nacional.

3.3.4.3 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * p * q}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

El intervalo de confianza $(1-\alpha)$ es del 95%,

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, dato tomado de las tablas

$N =$ Muestra de la población que es de 6,530

P = Probabilidad de éxito, que en esta muestra va a ser del 50%

Q = Probabilidad de rechazo, que en esta muestra va ser del 50%

E = Error muestral, que va hacer del 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(6530)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(6530 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 362.86 \cong 363$$

3.3.5 Resultados y análisis de la encuesta

Aquí se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas a través de datos estadísticos que muestran su frecuencia y su porcentaje de calificación de acuerdo al formato de la encuesta que aparece en el **Anexo 15**.

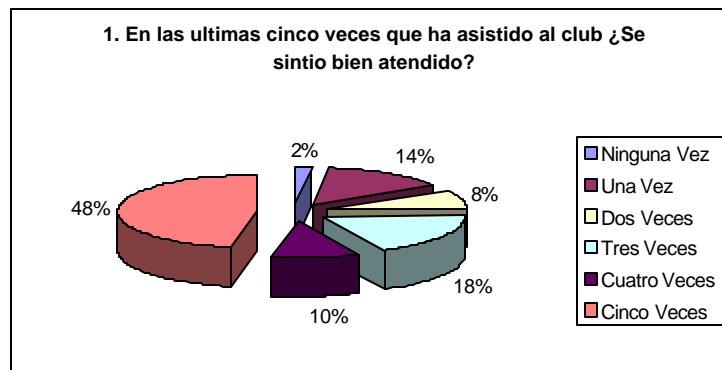


Figura 12. Pregunta 1 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 1. La gráfica nos muestra el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a atención las últimas cinco veces que asistieron al club. El 48% de los

encuestados se sintieron bien atendidos las cinco veces, un 10% se sintieron bien atendidos 4 veces de 5, un 18% se sintieron bien atendidos 3 veces de 5, un 8% se sintieron bien atendidos 2 veces de 5, un 14% se sintieron bien atendidos una sola vez de cinco que asistieron al club, y el 2% de los encuestados se sintió mal atendido las ultimas cinco veces que asistieron al Club.

Es de gran importancia identificar dónde se esta fallando para mejorar y así disminuir ese porcentaje de clientes insatisfechos, el problema está en que sabemos que un porcentaje de los clientes no se ha sentido bien atendido durante las ultimas cinco, cuatro, tres, dos y ultima vez que asistieron al Club Naval de Suboficiales.

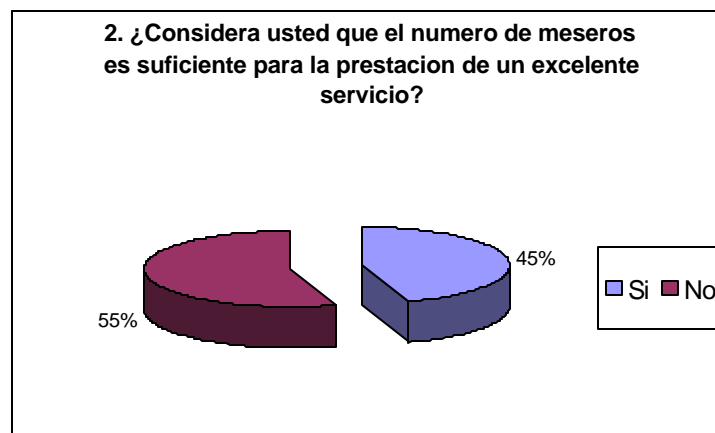


Figura 13. Pregunta 2 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 2. La encuesta nos demuestra que un 55% de los encuestados considera que el número de meseros no es suficiente para la prestación de un excelente servicio, el otro 45% considera que el número de meseros es suficiente para prestar un excelente servicio.

Nuestra experiencia de acuerdo a lo observado en nuestras visitas permanentes al club durante 8 fines de semana hemos percibido que el número de meseros es suficiente para atender con calidad a todo el club naval de suboficiales, pero no cuentan con la organización adecuada para un excelente desempeño del recurso humano.

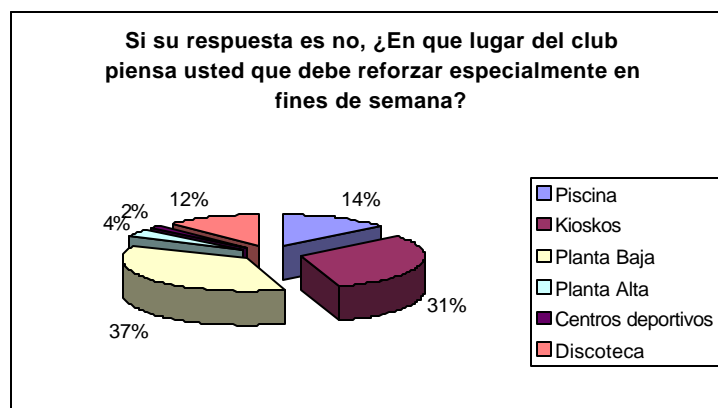


Figura 14. Pregunta 2(Segunda Parte) – Encuesta cliente Externo

La distribución de mesas, de POS(Point of service) y de meseros no adecuada trae como consecuencia esta percepción negativa por parte de los clientes. La

encuesta nos muestra que un 37 % de los encuestados que respondieron que no eran suficiente los meseros para una excelente prestación del servicio consideran que hay que reforzar principalmente en planta baja notando estos una falencia en dicha área, un 31% de los encuestados considera que la ausencia de meseros es en los kioscos, un 14% de los encuestados considera que la falta de meseros es en la piscina, un 12% considera que faltan empleados en la discoteca, un 4 % considera que faltan meseros en planta alta y otro 2% considera que faltan meseros en los centros deportivos.

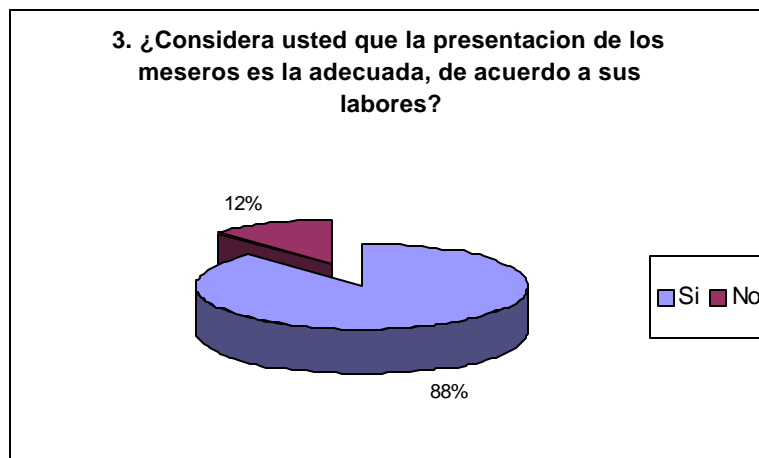


Figura 15. Pregunta 3 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 3. la encuesta nos arroja que el 88% de los encuestados consideran que la presentación de los meseros es la adecuada, y otro 12% considera que la presentación de los meseros no es la adecuada. La presentación del personal

es un aspecto muy complejo cuando por medio de esta se busca agradar a los clientes. Los gustos y expectativas de los clientes son muy variados, por lo que se ha considerado que el porcentaje de aceptación es adecuado.

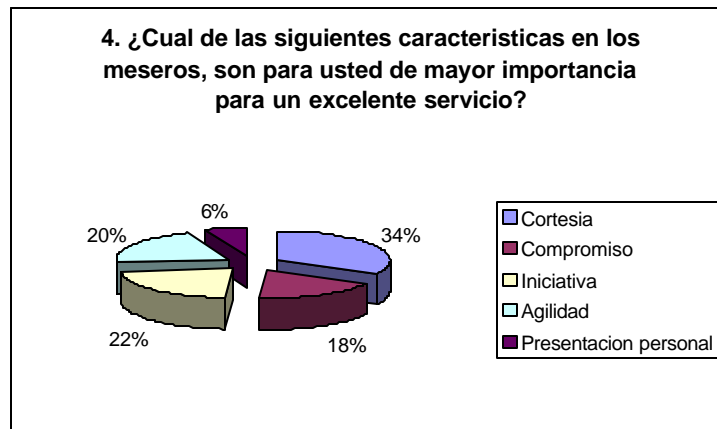


Figura 16. Pregunta 4 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 4. La encuesta nos demuestra que el 34% de los encuestados tienen principalmente en cuenta la cortesía cuando evalúan el servicio prestado, un 20% de los encuestados considera que la agilidad en el servicio es primordial al momento de evaluarlo, por lo contrario un 18% afirma que el compromiso es lo primordial para que se de un excelente servicio al cliente, el 22% considera que la iniciativa es lo mas importante para el buen desempeño

de un excelente servicio al cliente, el 6% faltante enfocan de antemano la presentación personal como característica principal a considerar para la prestación de un servicio excelente.

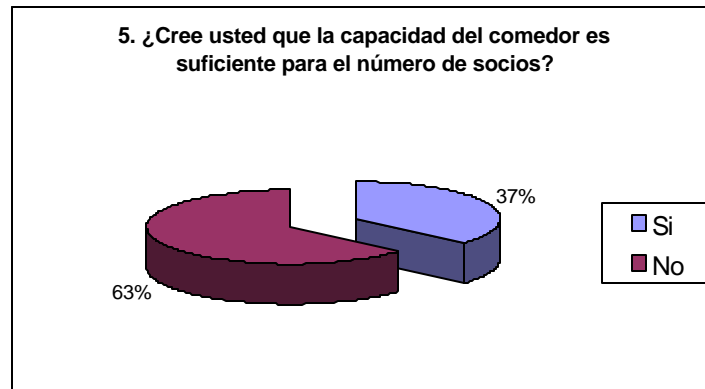


Figura 17. Pregunta 5 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 5. La encuesta nos arroja que la opinión que tienen los clientes acerca de la capacidad del comedor si es suficiente para el número de socios, donde un 37% dice que si es suficiente y un 63% dice que no es suficiente para el numero de socios. Por lo observado en el Club Naval de Suboficiales nos damos cuenta que esta insatisfacción se da debido a que el cliente siempre

perfila su necesidad en un área determinada y cuando no puede ubicarse en dicha área le crea el desagrado de no haber logrado su objetivo.

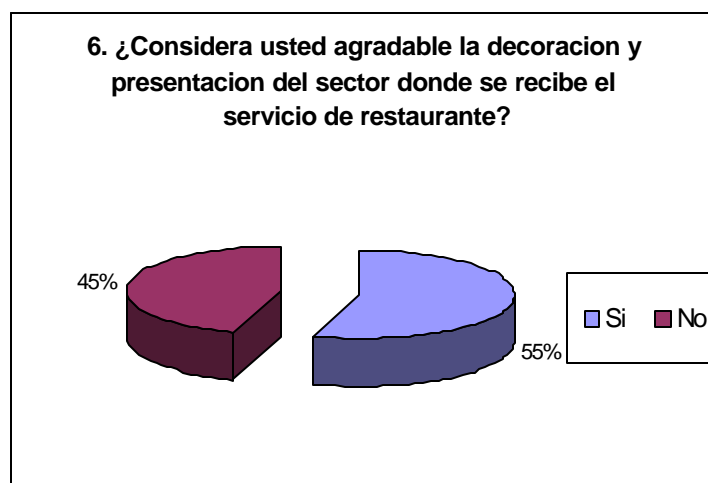


Figura18. Pregunta 6 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 6. La gráfica nos muestra que un 55% de los clientes consideran agradable la decoración y presentación del restaurante, por otro lado el 45% restante no se muestra tan satisfecho con esto. Es claro que es necesario mejorar la decoración en las distintas zonas del Club Naval de Suboficiales para que los clientes se encuentren satisfechos y sientan agrado del lugar que los

rodea. Esto le ayuda al Club Naval de Suboficiales a mejorar su imagen ante sus clientes.

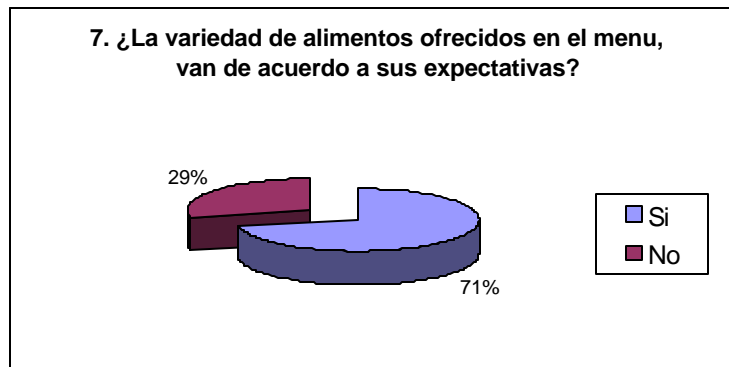


Figura 19. Pregunta 7 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 7. Nos damos cuenta que el menú ofrecido por el Club Naval de Suboficiales tiene una gran aceptación por parte de los clientes. Es claro ver en la gráfica que en un 71% el cumple con sus expectativas esperadas y solamente en un 21% no cumple las expectativas. Esto brinda al club una fortaleza debido que es una opción primaria que pueden tener los clientes en el momento que decidan comer fuera de su hogar.

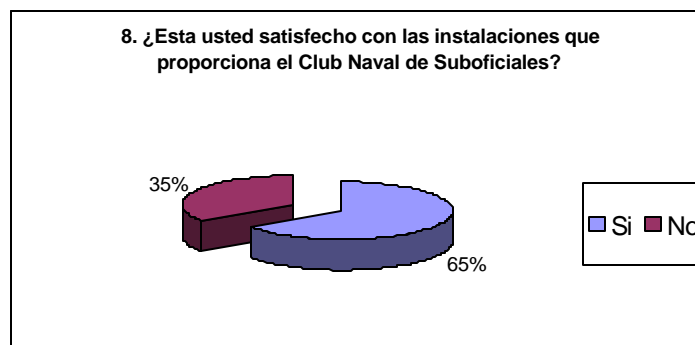


Figura 20. Pregunta 8 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 8. La encuesta nos demuestra que un 65% están satisfechos con las instalaciones ofrecidas por el Club Naval de Suboficiales, mientras un 35% insatisfechos. Se puede observar que el Club Naval de Suboficiales cuenta con unas instalaciones óptimas para el ofrecimiento de sus servicios, ya que cuenta con distintas áreas, para distintos gustos, pero el punto negativo en donde se nota la insatisfacción se cree que se debe a la distribución o presentación de dichas áreas.

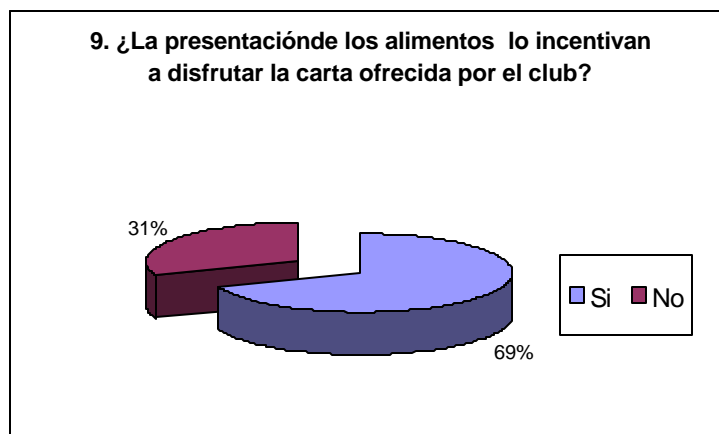


Figura 21. Pregunta 9 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 9. Se observa en la grafica que el 69% de los clientes están satisfechos con la presentación de los alimentos y solo un 31% no sienten agrado por dicha presentación. Esto nos muestra la satisfacción general que hay por el menú y su presentación, por parte de los clientes del Club Naval de Suboficiales.

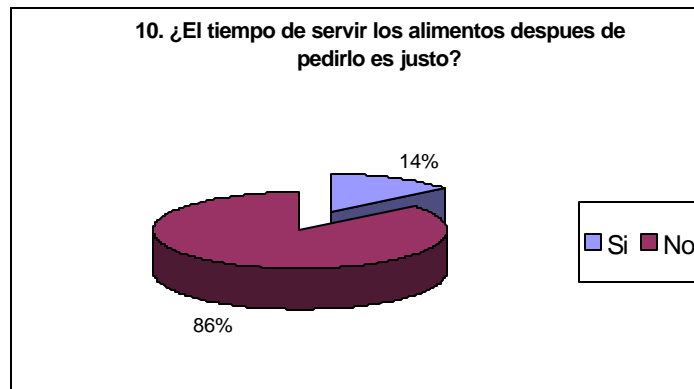


Figura 22. Pregunta 10 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 10. La encuesta nos arroja que el 14% de los clientes opina que el tiempo de servir los alimentos después de pedirlo es justo, mientras que el 86% no piensa lo mismo. Este resultado nos muestra que el servicio no se esta prestando de la forma mas optima posible. Se esta incurriendo en unos tiempos y operaciones no necesarias lo que retarda el tiempo de servicio. En cuanto a las operaciones podemos resaltar los desplazamientos extensos los cuales se podrán observar en el **Capítulo 4**.

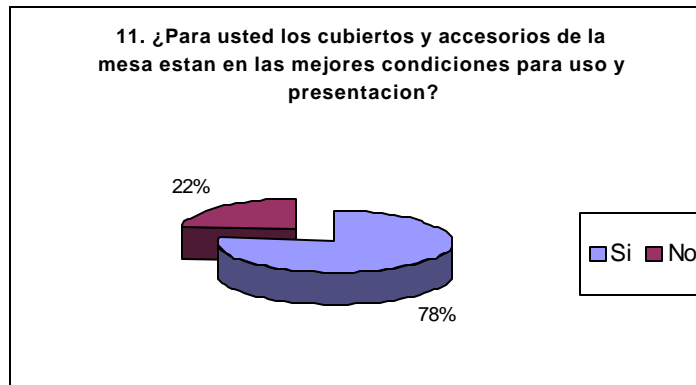


Figura 23. Pregunta 11 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 11. La encuesta nos arroja que el 78% de los encuestados considera que los cubiertos y accesorios suministrados por el club están en las mejores condiciones, el otro 22% considera que los cubiertos y accesorios deben ser reemplazados ya que no están en las condiciones mas adecuadas para la prestación se un buen servicio.

En este tipo de encuestas es muy complejo unificar criterios, en este caso podemos notar que entre los porcentajes hay uno que es mucho mas alto que el otro, por lo que enfocamos los resultados hacia la respuesta de mas alto porcentaje, lo que quiere decir que los cubiertos y accesorios estan en buenas condiciones.

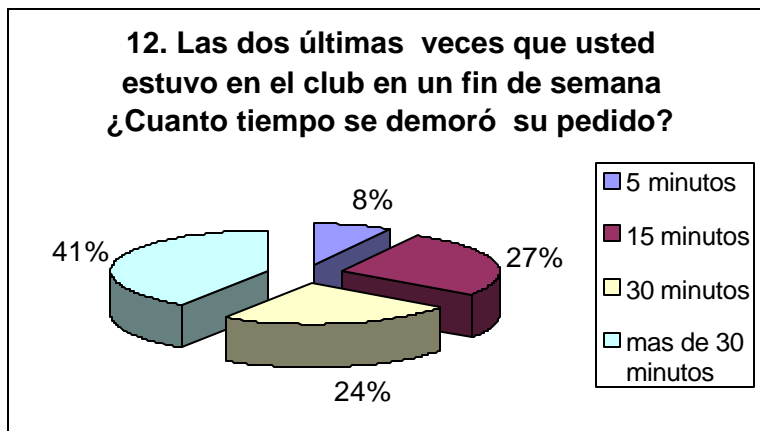


Figura 24. Pregunta 12 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 12. Los resultados nos demuestran que un 41% de los clientes encuestados recibieron su pedido después de 30 minutos luego de hacer su pedido. Un 24% de los clientes recibieron su pedido a los 30 minutos después de hacer su pedido. Un 27% recibieron sus pedidos a los 15 minutos. El 5% restante recibieron su pedido a los 5 minutos luego de hacer su pedido. Como podemos ver la mayoría de los encuestados recibieron su pedido después de 30 minutos, lo cual es consecuencia de los desplazamiento de los meseros para llevar a cabo la prestación de un servicio. En el diagrama de recorrido (ver [anexo 22](#)) podemos observar los largos desplazamiento que realizan los meseros para cumplir con el servicio.

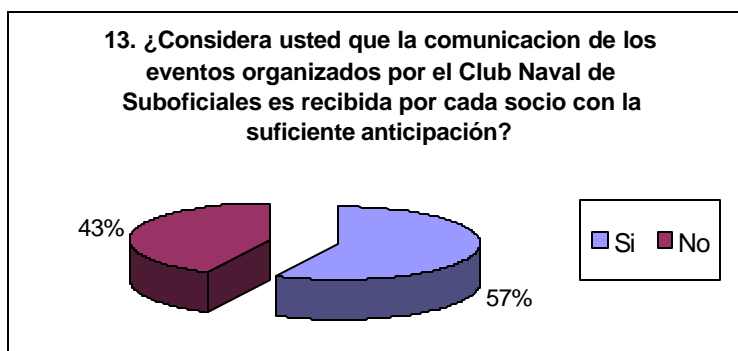


Figura 25. Pregunta 13 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 13. La encuesta nos muestra que el 57% de los clientes consideran que la comunicación de los eventos organizados por el club Naval de Suboficiales es recibida con anticipación, mientras el 43% no se entera de los eventos realizados por el club. Cabe destacar que la administración ha notado esta falencia, por lo que ha creado el área de eventos, la cual se encarga de planificar y gestionar todos los eventos realizados en el club, además se encarga de buscar los medios por los cuales hacer llegar publicaciones de los eventos a los clientes y así vender y promocionar los servicios prestados.

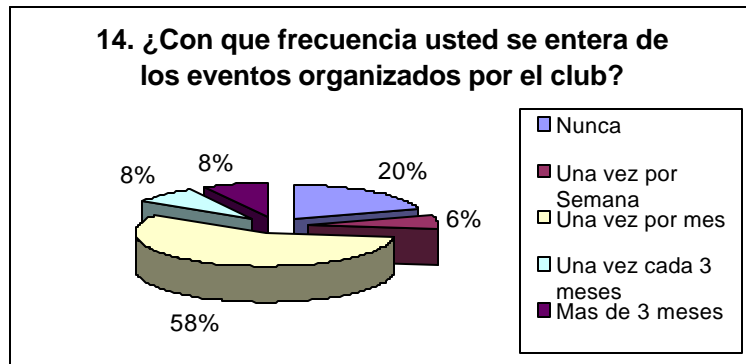


Figura 26. Pregunta 14 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 14. La frecuencia con que se enteran los clientes de los eventos realizados por el club depende de la frecuencia con que éstos se realicen; sin embargo podemos notar que el 58% de los encuestados afirman que se enteran de los eventos una vez por mes, el otro 42% consideran que se enteran de los eventos nunca, una vez por semana, una vez cada tres meses, lo que demuestra que no se están usando los canales adecuados para hacer llegar la información a todos los clientes. Es por lo anterior que surge el área de eventos para eliminar esta falencia.

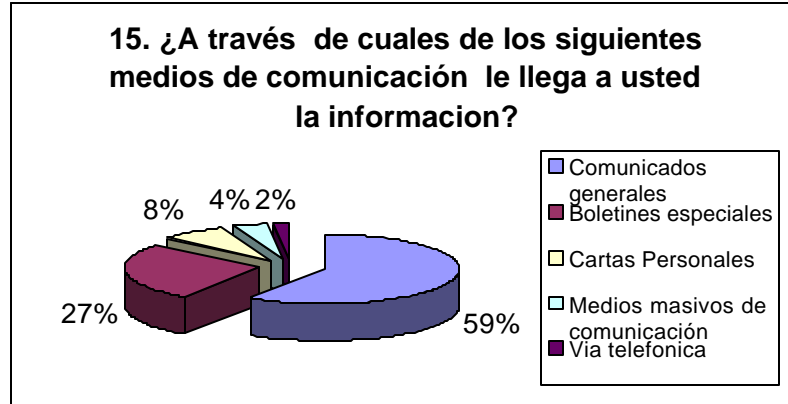


Figura 27. Pregunta 15 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 15. La encuesta nos arroja que un 59 % de los clientes encuestados reciben la información por medio de comunicados generales, otro 27% reciben la información por medio de boletines especiales, un 8% reciben la información por medio de cartas personales, otro 4% reciben la información por medios de comunicación masiva, y el 2% restante reciben la información por vía telefónica.

Se puede observar claramente la carencia de un medio de comunicación similar dirigidos a los clientes, como lo podría ser una revista o un boletín, los cuales mantendrían informados a los socios de los distintos eventos realizados en el Club Naval de Suboficiales.

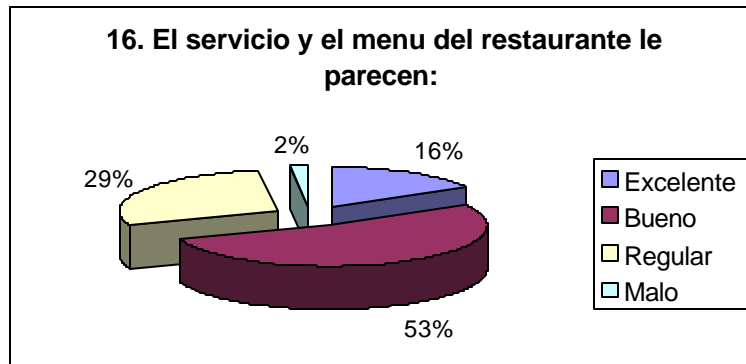


Figura 28. Pregunta 16 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 16. los resultados de la encuesta nos muestra que no existe una conformidad total por parte de los clientes, como podemos ver en el gráfico solo un 16% considera que el servicio y el menú son excelentes, un 53% consideran que son buenos, otro 29% consideran que es regular y el otro 2% dice que el servicio y el menú son malos. Es necesario analizar ese 31% de inconformidad, para conocer aquellas variables del servicio que están afectando la satisfacción del cliente y tomar las medidas preventivas necesarias.

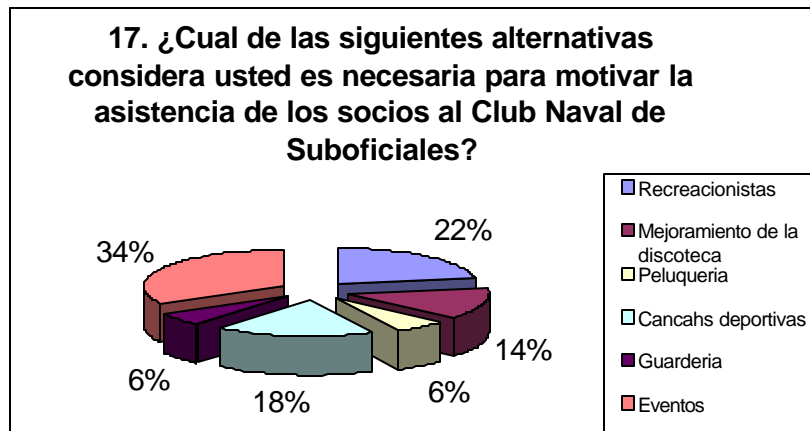


Figura 29. Pregunta 17 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 17. La encuesta nos arroja que el 34% de los clientes opinan que la realización de eventos es una alternativa necesaria para motivar la asistencia al Club, el 22% opinan que es necesario contar con un grupo de recreacionistas, el 18% opinan que las canchas deportivas del Club motivarían su visita, el 14% dicen que es necesario realizar un mejoramiento a la discoteca para sus uso, el 6% le dan importancia al cuidado de sus hijos, opinando que la una guardería motivara su visita y el 6% faltante hace énfasis en la utilización de la peluquería.

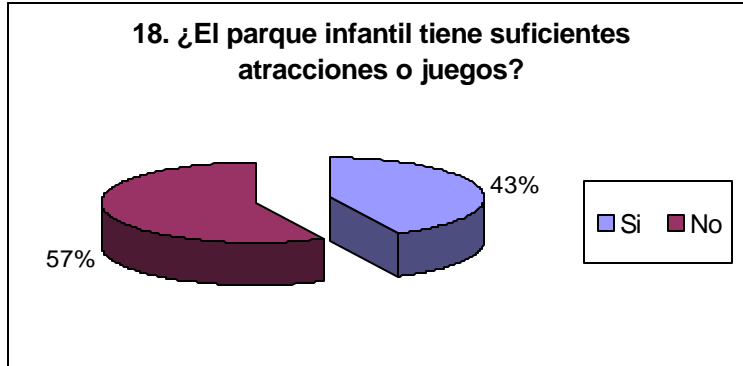


Figura 30. Pregunta 18 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 18. La gráfica nos muestra que un 43% de los clientes opina que el parque infantil tiene suficientes atracciones, mientras el 57% opina que no. Esto se podrá convertir en una debilidad debido que la frecuencia de las visitas en el Club son de integración familiar y relajación, por lo que es necesario tener un lugar de esparcimiento para los niños para la tranquilidad de sus padres.

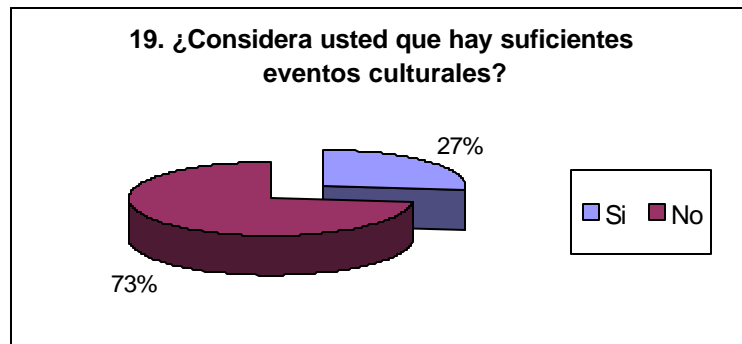


Figura 31. Pregunta 19 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 19. El 27% de los clientes opinan que hay suficientes eventos culturales y el 73% opinan que son pocos los eventos culturales organizados

por el Club Naval de Suboficiales. Por lo observado en las visitas al Club, se ha notado una mejora en la realización de eventos, debido que se esta contando con una persona que trabaja directamente con esto. El problema que presenta el Club se da por que no hay comunicación de dichos eventos a los clientes, por lo que se crea un desconocimiento y por ende la falta de participación.

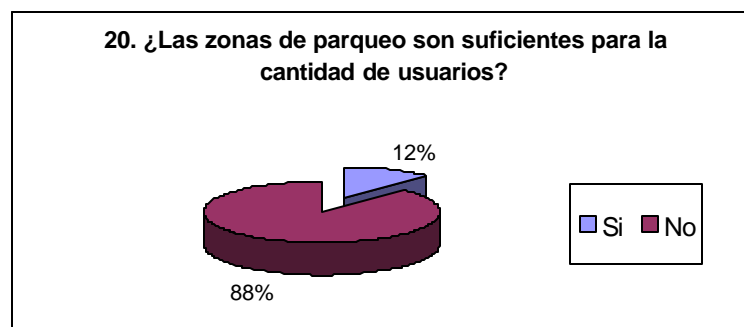


Figura 32. Pregunta 20 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 20. Es notable en los resultados de la encuesta que las zonas de parqueo del Club Naval de Suboficiales no son suficientes, donde un 88% de los clientes están insatisfechos con esas instalaciones y solamente el 12% opinan que si son suficientes; por lo que es necesario ampliar dichas zonas debido a la alta frecuencia de visita de los clientes los fines de semana y poder ofrecerle un óptimo servicio.

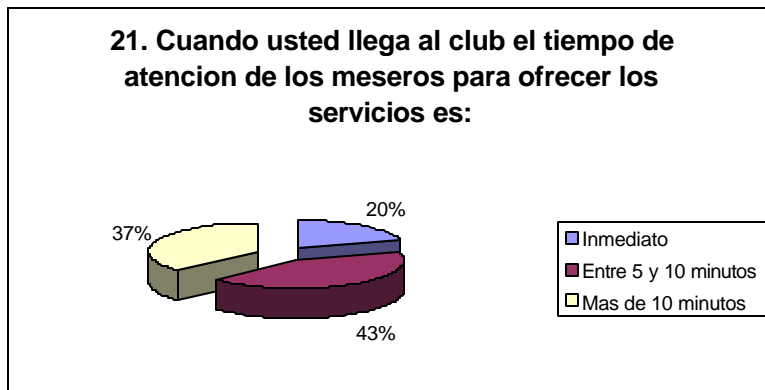


Figura 33. Pregunta 21 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 21. La encuesta nos muestra que el 21% son atendidos inmediatamente al ingresar al Club, un 43% son atendidos entre 5 y 10 minutos y un 37% son atendidos después de 10 minutos. Es preocupante el 37% de los clientes que deben esperar mas de 10 minutos para ser atendidos, que sé esta dando debido a la alta frecuencia de visita por parte de los socios al club y la falta de control por parte de los meseros en los puntos de atención.

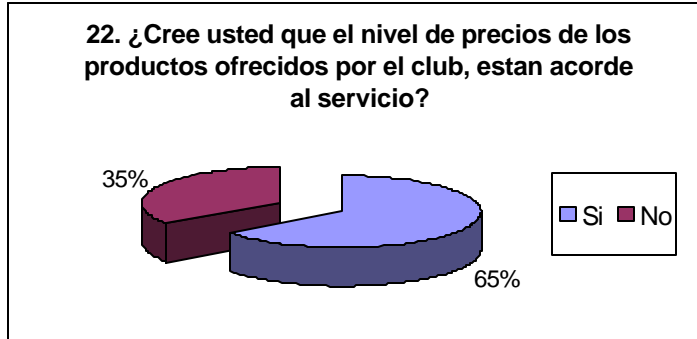


Figura 34. Pregunta 22 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 22. La encuesta muestra que el 66% de los clientes están satisfechos con el nivel de precios de los productos ofrecidos por el club, y solamente el 35% están insatisfechos. Esto muestra una gran ventaja para el Club Naval de Suboficiales ya que la gran mayoría de sus clientes están conformes con los precios ofrecidos, que los puede llevar a elegir con mayor frecuencia la opción de comer en el club o consumir mas en su tiempo de visita.

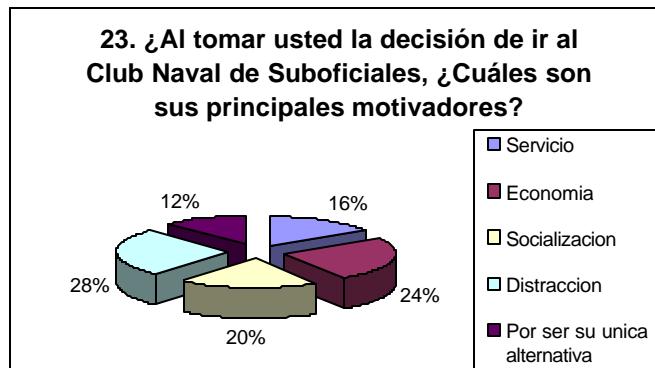


Figura 35. Pregunta 23 – Encuesta Cliente Externo

Pregunta 23. La encuesta nos arrojó que el principal motivador para visitar el Club Naval de Suboficiales es *distracción* con un 28%, seguido por *economía*

con un 24%, *Socialización* con un 20%, *servicio* con un 16% y *por ser su única alternativa* con un 12%. Es claramente observable que los clientes buscan un lugar de esparcimiento con sus familia o sus amigos el fin de semana, por lo que es necesario que el Club Naval de Suboficiales haga énfasis en un mejoramiento continuo en cuanto al servicio, para así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes e incentivarlos a que visiten el club con mayor frecuencia.

3.4 ORGANIZACIONES DE LA MISMA NATURALEZA

3.4.1 Formulación del problema

El Club Naval de Suboficiales tiene un mercado definido y limitado. Solo podemos compararlo con los demás clubes de la ciudad a nivel interno, es decir administrativo , operativo, servicios prestados. Los mercados de los distintos clubes de la ciudad son totalmente diferentes a el mercado enfocado por el Club Naval de Suboficiales, por lo cual realizamos esta encuesta suponiendo que no existe recelo alguno por parte de los encuestados.

3.4.2 Objetivos

3.4.2.1 Objetivo general

Comparar los sistemas administrativos, operativos, y los servicios prestados por los distintos clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales en la ciudad de Cartagena con los prestados por este ultimo, para identificar fortalezas y debilidades posibles de mejorar.

3.4.2.2 Objetivos específicos

- ◆ Identificar la estructura organizacional de los clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales en Cartagena.
- ◆ Identificar los sistemas administrativos y operativos de los clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales y compararlos con este ultimo para realizar las mejoras que sean posibles.
- ◆ Conocer los servicios prestados por los distintos clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales y compararlos con los prestados por este ultimo.

3.4.2.3 Lista de información

Disponibilidad de información suministrada por parte de los clubes seleccionados para el estudio.

3.4.3 Tipo de investigación

Para este estudio de mercado, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, que es el que presenta un mayor conocimiento en la declaración del problema que se va a tratar.

Toda esta información será obtenida a través de una de las técnicas utilizadas para la recolección de información como es el de la *entrevista personal* a través de una encuesta desarrollada con el fin de conocer todos los objetivos planteados anteriormente

3.4.4 Proceso de muestreo

Dentro de este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra representativa, para una mayor confiabilidad de la investigación y establecer las necesidades y expectativas de los clientes y la empresa.

3.4.4.1 Población

Se refiere a cada uno de los diferentes clubes de la ciudad de Cartagena.

3.4.4.2 Unidad muestral

Clubes de Cartagena

3.4.4.3 Tamaño de la muestra

Para la realización de la encuesta se tomaron los clubes mas representativos de la ciudad de Cartagena como los son el Club Naval de Oficiales – mayor afinidad con el Club Naval de Suboficiales -, el Club Cartagena y el Club Unión.

3.4.5 Resultados y análisis de la encuesta

Aquí se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas a través de datos estadísticos que muestran su frecuencia y su porcentaje de calificación de acuerdo al formato de encuesta que aparece en el **Anexo 16**.

Para el desarrollo de este estudio se realizaron encuestas por parte de los autores de este trabajo hacia los tres clubes de la ciudad nombrados a continuación. Cabe destacar que la entrevista se dio de una forma muy abierta de persona a persona y no se limitó solamente al diseño de preguntas plasmadas en la encuesta, sino que existió intercambio constante de información que será muy tenido en cuenta en los resultados del estudio.

1. ¿Existe en el Club una cultura empresarial que identifique a la organización y la diferencie de otras de la misma naturaleza en la ciudad?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

Cada club tiene una cultura empresarial diferente a los demás. Las costumbres y sistemas de vida entran a jugar un papel primordial en la cultura organizacional. El Club Naval de Oficiales tiene una cultura basada en 63 años de tradición y en su pertenencia a la armada nacional de Colombia.

La cultura empresarial del Club Naval de suboficiales va muy ligada a la del Club Naval de oficiales debido a su procedencia. Entre ambos clubes existe una estrecha relación que nos permite enfocar hacia una comparación a nivel interno entre ambos, distanciando así los otros clubes sin dejar de tener en cuenta los resultados obtenidos.

2. ¿Existe conciencia de la calidad por parte de los directivos y empleados en la empresa?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

La exigencia de los clientes de los clubes observados han obligado a dichas organizaciones a crear conciencia de calidad dentro de la organización. Las empresas prestadoras de servicios como los prestados por los clubes indicados y por el Club Naval de suboficiales manejan la calidad de acuerdo a las exigencias de los clientes. Debido a esta metodología el Club Naval de

Suboficiales se ve obligado crear conciencia de calidad a nivel interno de la organización antes de que la problemática fluya y se extienda hacia los clientes.

3. ¿El club cuenta con un plan de trabajo definido para que los empleados orienten la ejecución de sus tareas periódicamente?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

El plan de operación en los clubes observados esta muy bien definido, gracias a esto no presentan una Subutilización tan dimensionada como la que presenta el Club Naval de Suboficiales.

La falta de auditoria y control ha permitido a través del tiempo que se cree un ambiente de autocontrol que no conviene para la planeación efectiva dentro de la organización. Esta falencia trae como consecuencia el desarrollo de actividades por cargos no pertenecientes a estos.

4. ¿Considera que el plan de trabajo del club es realmente eficiente y efectivo?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

Dentro de la desenvolvura de las encuestas realizadas los encuestados hablaban de que el trabajo es eficiente pero posible de mejorar. Este tipo de respuesta demuestra la iniciativa de mejoramiento continuo por parte de los clubes. En las entrevista se noto que uno de los entrevistados contesto que sí por el simple hecho de que todo esta bien aparentemente, pero no se noto satisfacción en la expresión al dar la respuesta. Lo dicho anteriormente afirma que existe un grado de insatisfacción en los otros clubes , pero como se fundamentan en una planeación de acuerdo a sus necesidades, cumplen con los objetivos de la organización.

Consideramos la falta de planeación como una debilidad administrativa para el club naval de suboficiales, por lo que debemos tener en cuenta este punto al momento de plantear las estrategias que conlleven a la calidad y productividad en la organización.

5. ¿Está organizada la empresa en departamentos o áreas de trabajo bien definidas?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

Todos los clubes encuestados en conjunto con el Club Naval de Suboficiales están organizados en departamentos o áreas bien definidas. Este punto es muy importante para el buen rendimiento de toda organización, pero si no existe una estrecha relación entre las distintas áreas no se podrá realizar la planeación adecuada para el buen andar de la organización.

6. ¿Tiene indicadores de gestión definidos y sistemas de control y evaluación del personal?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	NO
◆ CLUB CARTAGENA	NO
◆ CLUB UNION	NO

Debido a la clase de negocio en que están involucradas estas empresas, miden sus resultados por ventas, olvidando así algunos índices (Inventario, servicio, pedidos) que si no se controlan disminuyen la rentabilidad operacional.

7. ¿La información fluye ágilmente hacia todos los niveles de la organización?

- ◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES SI
- ◆ CLUB CARTAGENA SI
- ◆ CLUB UNION SI

Las barreras de comunicación a nivel interno en toda organización crean un ambiente muy tenso y dificulta que se desarrollen los procedimientos de la manera mas efectiva posible. Normalmente cuando los sistemas no están integrados por una red es muy difícil romper con las barreras de comunicación.

El Club Naval de Suboficiales cuenta con la desventaja de no tener un sistema efectivo que permita la interrelación entre departamentos. Se planteará una estrategia para cambiar el sistema por uno que se amolde al tipo de organización.

8. ¿Qué tecnología utilizan en los procesos administrativos / operativos?

- ◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES R/Software - red - sistemas
- ◆ CLUB CARTAGENA R/Sistemas

◆ CLUB UNION

R/Sistemas

Todos los clubes encuestados cuentan con un sistemas de redes que les permite una comunicación efectiva a nivel interno de la organización.

Por lo contrario el Club Naval de Suboficiales cuentan con un programa que no llena las necesidades de la organización. Dentro de las estrategias a plantear se tendrán en cuenta esta debilidad para realizar las mejoras posibles.

9. ¿El recurso humano que participa en el desarrollo de las labores del club es calificado?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES NO

◆ CLUB CARTAGENA NO

◆ CLUB UNION NO

En la encuesta el Club Naval de oficiales afirmó que la mano de obra no es calificada, pero cumple con la expectativas de la organización. Lo mismo ocurre en el Club Naval de Suboficiales, la mano de obra tampoco es calificada, pero en algunos aspectos tampoco llena las expectativas de la organización. Se puede observar en este ultimo resultado que la selección de personal no ha sido la mas idónea debido a la falta de planeación y control que se viene dando desde administraciones anteriores.

10. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?, ¿Existe un proceso de inducción personal?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	SI
◆ CLUB CARTAGENA	SI
◆ CLUB UNION	SI

La problemática del Club de Suboficiales en cuanto a personal radica en los procesos de selección que se venían dando en administraciones anteriores. Actualmente el Club Naval de Suboficiales no cuenta con un proceso de inducción de personal, desviando así un sentido de pertenencia por parte de los empleados desde el inicio del contrato.

En el **Anexo No 30** se muestra el plan de inducción propuesto para los empleados que ingresan al club.

11. ¿Qué mecanismos de participación existen dentro de las dependencias del club?

◆ CLUB NAVAL DE OFICIALES	Formales e informales.
---------------------------	------------------------

lo que garantiza un promedio de crecimiento periódicamente. Este margen de crecimiento es una gran fortaleza para la organización, ya que garantiza su existencia.

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

El estudio realizado estuvo basado en tres etapas, donde se realizó una evaluación al cliente interno, cliente externo y organizaciones de la misma

naturaleza, las cuales en conjunto nos arrojan un soporte para un diagnóstico general en el Club Naval de Suboficiales.

Como conclusión de la investigación de mercado se afirma que no existe una estrecha relación laboral entre los trabajadores y sus jefes, lo cual conlleva a la no definición de las funciones y exceso de tiempo ocioso. La falta de control y supervisión por parte de los jefes entran a jugar un papel muy importante ya que de aquí se desprenden una serie de consecuencias como falta de pertenencia por la empresa, falta de conocimiento sobre los cargos y funciones, y otras inconformidades que no permiten el buen funcionamiento de la empresa como tal.

Se nota una satisfacción tanto por el cliente interno como para el cliente externo, pero hay puntos críticos a resaltar como la falta de un manual de funciones, barreras de comunicación entre jefes y funcionarios, lo que trae consigo la no delegación de funciones creándose una amenaza para los funcionarios los cuales se sienten innecesarios en la organización. El horario de prestación de servicio es muy limitado comparado con los otros clubes encuestados, por lo que se presenta la Subutilización de la capacidad instalada. En el **Anexo No 1** se muestra una tabla que explica la Subutilización de la capacidad instalada tomando los 7 días de la semana como capacidad en tiempo de prestación de servicios, de los cuales solo 2.5 días son utilizados para prestar el servicio.

En la encuesta realizada al Club Naval de Oficiales el representante comento que la organización presta servicios todos los días de la semana, y tomo como argumento principal que los socios deben tener a disposición las instalaciones todos los días a la semana, ya que estos últimos realizan aportes mensuales con el objetivo de tener a disposición el club.

Se planteara la estrategia de prestar servicios de lunes a domingo, centrándose en días de semana en la prestación de servicios para niños.

La falta de supervisión y control crea un ambiente de autocontrol no conveniente

4. ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS DEL SERVICIO DE MESERÍA DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES



El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de las formas existentes y propuestas de realizar trabajos. El objetivo es mejorar la

productividad al desarrollar y aplicar métodos de trabajo más fáciles y efectivos.

La Ingeniería de Métodos incluye diseñar, crear y seleccionar los mejores métodos, procesos, herramientas, equipos y habilidades de manufactura para fabricar un producto



basado en los diseños desarrollados en la sección de Ingeniería de Producción.

Cuando el mejor método interactúa con las mejores habilidades disponibles, surge una relación máquina – trabajador eficiente.

El procedimiento global incluye: definir el problema; Desglosar el trabajo en operaciones; Analizar cada operación para determinar los procedimientos más económicos; aplicar valores de tiempo adecuados, y después dar seguimiento para asegurar que opera el método prescrito.

En lo que concierne con el Club Naval de Suboficiales – Empresa de servicios -, este estudio se realizará a nivel del personal de Mesería, el cual es el punto crítico en la prestación del servicio, debido que aquí radica la insatisfacción de los clientes por la demora de los pedidos y es el punto que da el ingreso de información al resto de los subsistemas presentes en la organización.

4.1 CONSIDERACIONES PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MÉTODOS

Los fines del estudio de métodos aplicados en el Club Naval son los siguientes:

- ◆ Mejorar los procesos y procedimientos para la prestación del servicio de Mesería a los clientes del Club Naval de Suboficiales.
- ◆ Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria.

- ◆ Crear mejores condiciones de trabajo.


4.2 DEFINICIONES


4.2.1 Diagrama de operaciones del proceso: Un diagrama de operaciones de procesos es la representación gráfica del punto en donde los materiales se integran al proceso y de la secuencia de inspecciones y todas las operaciones, excepto aquellas que se relacionan con el manejo de materiales. También incluye toda la información conveniente para su análisis como el tiempo requerido y la ubicación.


4.2.2 Diagrama de flujo de procesos: Un diagrama de flujo de procesos (FPC, Flow Process Chart) es la representación gráfica de la secuencia: de todas las operaciones, del transporte de la inspección, de las demoras y del almacenaje que se efectúa en un proceso o procedimiento. Este tipo de diagrama incluye la información que se considera adecuada para su análisis, como lo es el de tiempo y la distancia recorrida.

4.2.3 Diagrama de recorrido: Presentan datos cuantitativos acerca de los movimientos de los trabajadores, los materiales y equipo entre dos o más áreas en un periodo específico.

4.2.4 Símbolos: Para hacer constar en un cursograma todo lo referente a un trabajo u operación resulta mucho más fácil emplear una serie de símbolos uniformes, que conjuntamente sirven para representar todos los tipos de actividades o sucesos que probablemente se den en cualquier fábrica u oficina. Los diferentes tipos de símbolos utilizados en los distintos diagramas aquí elaborados son los siguientes:


4.2.4.1  Operación: La operación sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o se desmonta de otro objeto, o cuando se arregla o se prepara para otra operación, transportación, inspección o almacenaje. La operación también se da cuando se entrega o recibe información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.

4.2.4.2  Transporte: El transporte se presenta cuando se mueve un objeto de un lugar a otro, excepto cuando tal movimiento es parte de la operación o es provocado por el operador de la estación de trabajo durante la operación o la inspección.

4.2.4.3  Inspección: La inspección sucede cuando se examina un objeto para identificarlo o para verificar la calidad o cantidad de cualquiera de sus características.



4.2.4.4 **Espera:** Un objeto tiene espera o está regazado cuando las condiciones, con excepción de las que de manera intencional, se modifican las características físicas o químicas del mismo, no permiten o requieren que se realice de inmediato el siguiente paso según el plan.

4.2.4.5  **Almacenaje:** El almacenaje se da cuando un objeto se mantiene protegido contra la movilización no autorizada.

4.3 GENERALIDADES SOBRE EL ESTUDIO DE MÉTODOS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

El estudio de métodos realizado en el Club Naval de Suboficiales se da ante la necesidad de reestructurar sus procesos en general haciendo énfasis en las áreas de atención al cliente, que son en particular los puntos críticos donde se motiva o desmotiva al cliente para el uso de los servicios del club.

Este se realizó por medio de observaciones cuidadosas y detalladas de las operaciones, inspecciones, transportes y otros, para la elaboración de los respectivos diagramas de análisis del proceso.

Se obtuvo también información secundaria para la elaboración del estudio de métodos y tiempos, dicha información fue facilitada por un numero amplio de funcionarios de distintas áreas del Club Naval de Suboficiales, lo que ayuda a garantizar la pluralidad, transparencia y objetividad del proceso

Uno de las principales ítems que originó este proceso fue la necesidad de identificar con precisión un nivel óptimo de tiempo de atención a los usuarios y a través de el identificar la estructura adecuada de personal requerido.

4.4 ETAPAS DEL ESTUDIO DE METODOS

El éxito en el estudio de métodos se atribuye con frecuencia a seguir un procedimiento estructurado, que nos lleve adquirir buenos resultados al final del estudio. Le International Labour Office(1.979) propone el siguiente procedimiento de siete pasos.

Paso 1. Seleccionar tareas que van a estudiarse

Las primeras candidatas para el estudio de método son aquellas tareas que se repiten con frecuencia, los cuellos de botellas que afectan otras operaciones y las tareas que se requieran una cantidad grande de tiempo de trabajo.

Paso 2. Observar y documentar el método correcto para desempeñar las tareas seleccionadas

Por lo general se utilizan ayudas visuales con el fin de organizar los datos observados, entre las cuales podemos encontrar el diagrama o esquema del proceso de operación, diagrama del flujo del proceso, diagramas de procesos del operador, diagramas de actividad múltiple, diagrama de recorrido, entre otras.

Paso 3. Examinar el método corriente. Buscar formas de eliminar, combinar, redistribuir y simplificar las tareas

- ◆ ¿Cuál es el propósito de esta operación?
- ◆ ¿Por qué las tareas se desarrollan en este orden?
- ◆ ¿Quién desempeña cada tarea, y por qué la ejecuta esa persona?
- ◆ ¿Dónde realiza esa operación, y por qué se realiza allí?
- ◆ ¿Por qué se especifica este material?

Estas son algunas de las preguntas que se hacen al analizar el método convencional. El propósito de formular estas preguntas es identificar las oportunidades para mejorar el método convencional.

Paso 4. Desarrollar el mejor método bajo las condiciones predominantes. Buscar aprobación para el método nuevo

Mediante la investigación recopilada en los pasos 2 y 3, el analista puede comparar los métodos alternativos y elegir el mejor – el método más efectivo, eficiente y práctico. “Las condiciones predominantes” se refieren a factores o circunstancias que no pueden cambiarse en el presente. Algunos ejemplos incluyen los sistemas de planeación y programación de la compañía, la distribución de las instalaciones, el equipo de manejo de materiales y el equipo que se utiliza.

Paso 5. Definir el método nuevo

El propósito de definir y documentar cuidadosamente el método nuevo es garantizar que se puede ser identificado y aplicado. La definición incluye estándares para los instrumentos y materiales que se van a utilizar, el tiempo y la calificación que se requiere el operador, las condiciones de trabajo, etc.

Paso 6. Implementar el nuevo método

Si el analista no es la persona que va a utilizar el método nuevo, presentar el método a las personas que lo emplearán y obtener la aceptación es el paso siguiente. Los trabajadores deben capacitarse de nuevo, y deben hacerse los cambios en el equipo, los materiales e instrumentos, la distribución de las instalaciones y en otros elementos.

Paso 7. Verificar de manera rutinaria que el método nuevo este desarrollándose correctamente

Los métodos y procedimientos nuevos no siempre se siguen. La capacitación pudo haber sido inadecuada, los estándares pueden no estar claros, quizá no se implemento de manera correcta el apoyo necesario. El defecto puede ser inherente al método nuevo, o un cambio en las circunstancias puede reducir su aplicabilidad.

4.5 ANALISIS DE LA OPERACION

El análisis de operaciones puede definirse como un “procedimiento sistemático empleado para estudiar todos los factores que afectan el método con que se realiza una operación, para lograr la máxima economía general. A través de este estudio, se encuentra el mejor método disponible para llevar a cabo cada

una de las partes necesarias de una operación, y se incorporan nuevos planes de servicio conforme se van descubriendo en el continuo esfuerzo por hacer que cada trabajo de un paso mas hacia al mejoramiento continuo”.

4.5.1 Los diez puntos primordiales del análisis

Cuando se analiza un trabajo o una actividad hay muchas preguntas que deben hacerse de tal manera que, a menos que se siga un procedimiento sistemático, es posible que se olviden ciertos puntos. Mas de un análisis ha proseguido hasta el punto de presentar una sugerencia muy elaborada solo para que todo el trabajo sea descartado por que una pregunta tan simple como “¿Se necesitan realizar todas esos para prestar un optimo servicio?”, no se había preguntado y la persona a quien se le presento la sugerencia reconoció que mas que mejorar el trabajo, había que eliminarlo.

Para evitar el desperdicio de esfuerzo y garantizar que se sometan a consideración todos los puntos, el analista debe tener muy claros en su mente los factores que deban examinarse en cada operación. Estos factores deberán considerarse al detalle ya sea que el análisis se realice en forma mental o por escrito. Los diez puntos o factores que se deban tomar en cuenta en cada operación, ordenados según su consideración, son los siguientes:

1. Objetivo de la operación
2. Operación del servicio
3. Análisis del servicio
4. Requerimientos de inspección
5. Material
6. Manejo de materiales
7. Distribución del lugar de trabajo, organización y equipamiento
8. Posibilidades comunes para la mejora del trabajo
9. Condiciones de trabajo
10. Método

Cuando se efectúa un análisis, rara vez es posible terminar el análisis de uno de estos factores son interdependientes y el cambio en uno de ellos provoca cambios en otro u otros. La lista, sin embargo, indica en forma general el curso a lo largo del cual se realizara mejor el análisis.

4.5.2 La hoja de análisis

Para simplificar la elaboración del análisis, se ha diseñado una forma conocida como la hoja de análisis. Donde sea que por lo regular se use la forma, aumenta el numero de sugerencias para el mejoramiento. Por supuestos que la

forma no logra esto a través de sus propiedades místicas, sino que garantiza que no se pase por alto ninguno de los factores que deban considerarse.

La forma es igualmente útil si el análisis es mental o escrito. El análisis mental, que toma como guía esta forma, se hace más rápido, pero no es tan bueno como el escrito. Cuando se hace una análisis mental, rara vez se hacen anotaciones y, si se hacen, por lo regular no son sistemáticas ni completas. La falta de anotaciones es una falta de responsabilidad en caso de que se decida mas adelante un cambio en el tipo de estudio, en cuyo caso, el análisis deberá repetirse. Sin embargo, el análisis mental hecho de manera sistemática tomando la forma como guía, producirá muchos buenos resultados en los trabajos en los que, debido a la baja actividad o baja atención humana, resultaría antieconómico practicar un estudio mas elaborado.

El análisis escrito utilizando la hoja de análisis, tiene varias ventajas evidentes, puesto que es probable que se haga de manera más cuidadosa. El hecho de que las respuestas a cada pregunta se ponga por escrito, asegura que se tome en consideración cada uno de los factores. La información que normalmente se recolecta para preparar un análisis escrito será el soporte de la sugerencias para mejorar el trabajo o el tipo de trabajo.

Deberá resultar innecesario enfatizar la importancia de identificar todas las tareas administrativas relacionadas con el análisis, pero la experiencia

demuestra que, amenos que este punto se enfatice y se vuelva a enfatizar, casi nunca se termina la identificación de los papeles en que se apoya el análisis.

4.6 ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos es el procedimiento utilizado para medir el tiempo requerido por un trabajador calificado, quien trabajando a un nivel normal de desempeño realiza una tarea dada conforme a un método especificado. En la práctica, el estudio de tiempos incluye, por lo general, al estudio de métodos. El ingeniero industrial (analista del estudio de tiempos) tiene que observar los métodos mientras hace el estudio de tiempos. La definición del estudio de tiempos postula que la tarea medida se realiza conforme a un método especificado. Es deseable, que mientras se realiza el estudio de tiempos, el analista busque también las oportunidades para la mejora de métodos.

Los estándares de tiempo pueden determinarse por medio de varias técnicas diferentes de estudios de tiempos.

1. Pueden basarse en registros históricos del tiempo, tomados en el pasado para crear la tarea. Estos cálculos de tiempos históricos pueden basarse en simples promedios aritméticos o en análisis estadísticos complicados.
2. Otra técnica (algunas veces llamada expectativa razonable) es el uso de estimaciones realizadas, por un individuo conocedor, del tiempo que le tomaría a un trabajador calificado efectuar el trabajo, realizándolo con un nivel de desempeño aceptable.

3. Una tercera técnica es la de los tiempos predeterminados. Aquí las tareas son analizadas de acuerdo con el contenido de trabajo y luego se “predeterminan” los tiempos para los segmentos de trabajo que sumados hacen el tiempo total de la tarea.

4. La cuarta técnica, y que se usa mayor frecuencia, es la del estudio de tiempos con cronómetro.

En el Club Naval de Suboficiales el estudio de tiempos fue realizado con la cooperación de todos los meseros y la Jefe de Alimentos y Bebidas para obtener una toma de datos más exacta y confiable para los resultados del estudio.

4.6.1 Herramientas del estudio de tiempos con cronometro

El equipo de cronometraje utilizado para hacer un estudio de tiempos varia ampliamente. Se ha dicho con frecuencia, y a veces se ha comprobado, que un buen técnico en estudios de tiempos puede hacer un estudio de tiempos útil, con solo recurrir al reverso de un sobre, un reloj de pulsera y un trozo de lápiz.

Este tipo de alarde ha sido responsable de que haya muchos estándares de baja calidad y del fracaso de muchos analistas de estudio de tiempos.

Es deseable que el estudio de tiempos sea exacto, comprensible y verificable.

Las herramientas utilizadas en el estudio de tiempos pueden ayudar o impedir al analista en el logro de esos requisitos.

Las herramientas utilizadas para la medición del estudio de tiempos en el Club Naval de Suboficiales fueron:

- ◆ Dos cronómetros manuales
- ◆ Dos tableros de apoyos con sujetador: para sujetar las formas para el estudio de tiempos
- ◆ Forma para el estudio de tiempos: repetitivo y no repetitivo, permiten apuntar los detalles escritos que deben incluirse en el estudio.
- ◆ Dos lápices
- ◆ Calculadora
- ◆ Instrumentos para medir como: Cinta métrica y regla de metal

4.6.2 Forma de estudio de tiempos

En esta forma de estudio de tiempos se registro todas la definiciones exactas de todos los procesos a seguir para la prestación del servicio en el Club Naval de Suboficiales y posteriormente los tiempos

observados. Con la ayuda y precisión de los cronómetros digitales fue que pudimos realizar estas mediciones. Ver [Anexo 27](#).

4.6.3 Etapas del estudio de tiempos

4.6.3.1 Obtener y registrar la información posible acerca de la tarea, del operario y de las condiciones que puedan influir en la ejecución del servicio

Para la realización del estudio de tiempos en el Club Naval de Suboficiales, fue necesario realizar con anterioridad una recopilación de recopilación de cierta información que nos permitiera conocer el proceso de dicha actividad; como lo es:

- ◆ Tipo de facturación utilizada por el Club
- ◆ Estaciones de trabajo de los meseros; las cuales se tomaron las más representativas como lo es la terraza baja, kiosco palmarito y kiosco bohío.
- ◆ La ubicación de los centros de servicios(Cocinas, cajas)
- ◆ Distancia que existe entre los centros de servicio y las estaciones de trabajo para los meseros.
- ◆ Número de meseros por estación de trabajo

4.6.3.2 Elaborar una descripción del método subdividiendo el proceso en operaciones particulares o elementos.

Este paso consiste en subdividir la operación en un número de operaciones más pequeñas, las cuales se estudiarán y medirán por separado. Estas subdivisiones son conocidas como elementos u operaciones elementales. Un elemento es una subdivisión de una operación que es precisa y medible y que contiene una porción lógica del trabajo.

4.6.3.3 Establecer el número de observaciones a identificar

Es de gran importancia que la empresa tenga establecido el número de ciclos por estudiar o bien que tenga identificado un mínimo de tiempo transcurrido para el estudio. También existen métodos matemáticos para definir el número de observaciones que se deben hacer para determinar el tiempo con un nivel de confiabilidad

deseado; sin embargo estos métodos muchas veces no pueden tomar en cuenta todos los factores que afectan el estudio.

En el estudio realizado en el Club Naval de Suboficiales se utilizó como herramienta para establecer el número de observaciones una tabla establecida por General Electric¹ para tener una guía aproximada del número de ciclos a observar.

Tabla 3. Guía aproximada del número de ciclos a observar

Tiempo de ciclo en minutos	número recomendado de ciclos
0.1	200
0.25	100
0.5	60
0.75	40
1	30
2	20

Tiempo de ciclo en minutos	número recomendado de ciclos
2.00 – 5.00	15
5.00 – 10.00	10
10.00 – 20.00	8
20.00 – 40.00	5
40.00 o más	3

¹ Fuente: Información tomada de Time Study Manual de los Eri Works en General Electric Company, desarrollados bajo la guía de Albert E. Shaw, gerente de la administración del salario.

En un estudio a priori realizado en Club de Suboficiales se tomaron los tiempos del servicio ofrecido por este, con el fin de tener un conocimiento al momento de realizar el estudio de tiempos.

Los datos promedios registrados para un ciclo de servicio fueron:

Tabla 4. Ciclo del servicio

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Ingreso cliente al club y registro en la minuta	Portero	3m
Desplazamiento cliente al lugar de ubicación	Cliente	5m
Llegada Mesero	Mesero	2m 14 s
Toma Pedido	Mesero	4m 57s
Traslado Pedido a Caja	Mesero	6m
Registro en caja del Pedido	Cajero	5m
Traslado PRC a cocina	Mesero	4m
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Recepción de PRC	Ayudante de Cocina	2m
Despacho de PRC	Ayudante de Cocina	7m 35s
Traslado de pedido a punto de atención	Mesero	5m
10 actividades	5 personas	40m 06s

PRC = Pedido Registrado en Caja

De acuerdo a la tabla establecida por General Electric se realizarán 3 observaciones para el estudio de tiempos.

4.6.3.5 Cronometrar los tiempos de los meseros del Club Naval de Suboficiales

En esta etapa se registraron los tiempos invertidos por el mesero en llevar a cabo cada elemento de la operación.

4.6.3.6 Valoración del desempeño de los meseros del Club Naval de Suboficiales

La calificación del desempeño es un medio para ajustar el tiempo promedio observado de una tarea para obtener el tiempo que requiere un operario calificado para realizar la tarea si trabaja a paso normal. Solo de esta manera se puede establecer un estándar. Como el estándar se basa por completo en la experiencia, capacitación y juicio subjetivo del analista de estudio de tiempos, puede estar sujeto a crítica. En consecuencia, se han desarrollado muchos sistemas de calificación diferentes en el intento de obtener un sistema "objetivo".

Sin embargo, cada sistema de calificaciones depende de todas maneras de la subjetividad y honestidad de quien califica.

Para la calificación del desempeño de los meseros del Club Naval de Suboficiales se utilizara de calificación de *WESTINGHOUSE*.

4.6.3.6.1 SISTEMA WESTINGHOUSE

Uno de los sistemas de calificaciones mas antiguos y con mayor aplicación fue desarrollado por la Westinghouse Electric Corporation. Este método considera cuatro factores para evaluar el desempeño del operario: Habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia.

Tabla 5. Sistema de calificación de habilidades de Westinghouse

<i>Sistema de calificación de habilidades de Westinghouse</i>		
+ 0.15	A1	Superior
+ 0.13	A2	Superior
+ 0.11	B1	Excelente
+ 0.08	B2	Excelente
+ 0.06	C1	Bueno
+ 0.03	C2	Bueno
0	D	Promedio
- 0.05	E1	Aceptable
- 0.1	E2	Aceptable
- 0.16	F1	Malo
- 0.22	F2	Malo

Tabla 6. Sistema de calificación de condiciones de Westinghouse

Tabla 7. Sistema de calificación de esfuerzo de Westinghouse

Sistema de calificación de esfuerzo de Westinghouse		
+ 0.13	A1	Excesivo
+ 0.12	A2	Excesivo
+ 0.1	B1	Excelente
+ 0.08	B2	Excelente
+ 0.5	C1	Bueno
+ 0.02	C2	Bueno
0	D	Promedio
- 0.04	E1	Aceptable
- 0.18	E2	Aceptable
- 0.12	F1	Malo
- 0.17	F2	Malo
+ 0.02	C	Bueno
0	D	Promedio
- 0.03	E	Aceptable
- 0.07	F	Malo

Sistema de calificación de consistencia de Westinghouse

Tabla

Sistema

+ 0.04	A	Perfecta
+ 0.03	B	Excelente
+ 0.01	C	Bueno
0	D	Promedio
- 0.02	E	Aceptable
- 0.04	F	Malo

8.

de

calificación de consistencia de Westinghouse

Una vez se ha asignado una calificación de habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia de la operación y se han establecido los valores numéricos, se debe determinar el factor de desempeño global mediante la suma aritmética de los cuatro valores agregando la unidad a esa suma.

4.6.3.7 Calcular el tiempo normal para cada elemento de trabajo

El tiempo normal para cada elemento de trabajo se halla mediante la ecuación

$$TN_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} x_{i,j} R_{i,j}}{n_i}$$

Donde

TN_i = tiempo normal para el elemento de trabajo i

n_i = número de observaciones requeridas

$x_{i,j}$ = tiempo registrado para el elemento de trabajo i, en la observación j

$R_{i,j}$ = índice del elemento de trabajo i, en la observación de trabajo

4.6.3.8 Determinar los suplementos que se añadirán al tiempo Normal de la operación

Ningún operario puede mantener un paso promedio todos los minutos del día de trabajo. Pueden tener lugar tres clase de interrupciones para las que debe asignarse tiempo adicional. La primera son las interrupciones personales, como viajes al baño y a los bebederos; la segunda es fatiga que afecta aún a los individuos más fuertes en los trabajos mas ligeros. Por último, existen retrasos inevitables, como herramientas que se rompen, interrupciones del supervisor, entre otros; en otras palabras son todas las actividades que requieren la asignación de algún tiempo. Como el estudio de tiempos se toma en

un periodo relativamente corto y como los elementos extraños se eliminan para determinar el tiempo normal(nivelado), debe añadirse un suplemento al tiempo normal para llegar a un estándar justo que un trabajador pueda lograr con facilidad.

El anexo 18, intenta proporcionar un esquema para ordenar los distintos tipos de suplementos según su función.

Se han hecho muchos intentos de medir la fatiga a través de varios medios físicos, químicos y psicológicos, pero ninguno ha tenido un éxito completo hasta la fecha. La oficina internacional del trabajo en Estados Unidos(International Labour Office – ILO) cuenta con valores tabulados para diversas condiciones de trabajo, para obtener los factores de suplementos adecuados. Para usar esta tabla, el analista debe determinar los factores de suplemento para cada elemento del estudio y después sumar los valores para obtener el suplemento por fatiga global, que después se suma al suplemento de fatiga constante.

Tabla 9. Suplementos recomendados por la ILO

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR ILO	
A. Suplementos constantes	
1. Suplemento personal	5
2. Suplemento por fatiga básica	4
B. Suplementos variables	

1. Suplemento por estar de pie	2
2. Suplemento por posición normal	
a. Un poco incomoda	0
b. Incomodo(agachado)	2
c. Muy incomodo(tendido, estrado)	7
3. Uso de la fuerza o energía muscular(levantar, jalar o empujar)	
Peso levantado, en libras:	
5	0
10	1
15	2
20	3
25	4
30	5
35	7
40	9
45	11
50	13
60	17
70	22

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR ILO

4. Mala iluminación:	
a. Un poco debajo de la recomendada	0
b. Bastante menor que la recomendada	2
c. Muy inadecuada	5
5. Condiciones atmosféricas(calor y humedad) - variable	0 – 100
6. Atención requerida:	
a. Trabajo bastante fino	0
b. Trabajo fino o preciso	2
c. Muy inadecuada	5
7. Nivel de ruido:	
a. Continuo	0
b. Intermitente - fuerte	2
c. Intermitente - muy fuerte	5
d. De tono alto - fuerte	5
8. Estrés mental:	
a. Proceso bastante complejo	1
b. Atención compleja o amplia	4
c. Muy compleja	8
9. Monotonía:	
a. Nivel bajo	0
b. Nivel medio	1
c. Nivel alto	4
10. Tedio:	
a. Algo tedioso	0
b. Tedioso	2
c. Muy tedioso	5

4.6.3.9 Calcular el tiempo estándar para cada elemento de trabajo y para cada serie completa de tareas.

El tiempo estándar se determina al agregar al tiempo normal, reservas para las necesidades personales (por ejemplo ir al baño o tomar un café), demoras inevitables (por ejemplo avería en los equipos o carencia de materiales) y fatiga del trabajador (física o mental).

$$TE = \sum_{i=1}^m TE_i = \frac{\sum_{i=1}^m TN_i}{1 - A_i}$$

Donde:

TE = tiempo estándar para la serie de m tareas

TE_i = tiempo estándar para el elemento de trabajo i

TN_i = tiempo normales para el elemento de trabajo i

A_i = márgenes de tolerancia para el elemento de trabajo i - expresado como porcentaje -

CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS

El Club Naval de Suboficiales ha detectado la insatisfacción en los clientes en cuanto a los tiempos de servicio, como lo muestra la

pregunta 10 en la encuesta del cliente externo del capítulo 2, donde un 86% de los clientes esta de acuerdo que el tiempo de servir los alimentos después de pedirlo no es justo. Este problema se causa por distintos causas como lo son los largos desplazamientos de los meseros en los cuales tienen que tomar otros pedidos, a el tiempo de espera en caja por falta de actualización del sistema para el cupo de los clientes, falta de interrelación entre los centros de trabajo, entre otros.

La falta de organización de los meseros para la atención al cliente, muestra que este perciba una insuficiencia de estos (Ver pregunta 2 – Encuesta Cliente Externo – Capítulo 2), el cual, en realidad es falso, ya que se cuenta con un nivel optimo de empelados, como los muestra los datos calculados en el Anexo 28.

Para el Análisis del servicio alimentos y bebidas, se utilizo el flujograma del proceso (Ver anexo 19), tabla de frecuencias de viajes (Ver anexo 20), diagrama de hilos (Ver anexo 21), diagrama de recorrido (Ver anexo 22) y la forma de estudio de tiempos (Ver anexo 26), las cuales unas son consecuencias de otras para su interpretación, como por ejemplo el diagrama de recorrido donde no se muestra el desplazamiento, si no que se muestra el área de servicio y es necesario utilizar la tabla de frecuencias de viajes y el diagrama de hilos, para su interpretación.

Debido a las limitantes del club Naval de Suboficiales, como lo es el sistema operativo que se posee actualmente el cual no colabora para un óptimo servicio, se propuso que para minimizar los tiempos se tendría que implementar la [estrategia sistema de información gerencial](#)(ver numeral 5.6.10 del capítulo 5), la cual permitirá el ahorro de un desplazamiento del mesero de la caja a la cocina ([ver flujograma del proceso Anexo 19](#)), el cual podría ser remplazado por un sistema que comunique directamente a la caja con la cocina, y se realice directamente el pedido. El problema de este desplazamiento se debe a que el mesero es llamado muchas veces por otros clientes, incrementando esto el tiempo del ciclo del servicio([Ver Anexo 17](#)).

Con la implementación del sistema de información habrá una disminución de tiempo de servicio como se puede observar en el [Anexo 27](#).

5. PLAN ESTRATÉGICO

En la actualidad, la mayoría de las empresas realizan planeación estratégica, aunque existe una variación considerable entre los grados de complejidad y formalidad. Desde un punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso en extremo complejo que requiere de un enfoque sistemático y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente externo o el interno ni siquiera en la próxima semana y mucho menos dentro de varios años. Por consiguiente las personas realizan suposiciones o pronósticos sobre el ambiente futuro. Algunos de los pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Dónde queremos ir?
- ◆ ¿Dónde estamos hoy?

- ◆ ¿A dónde debemos ir?
- ◆ ¿A dónde podemos ir?
- ◆ ¿A dónde iremos?
- ◆ ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

5.1 PERFIL DE LA EMPRESA

5.2 AMBIENTE EXTERNO

5.3 AMBIENTE INTERNO

5.4 MATRIZ DOFA: UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

En la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestren las relaciones entre las variables decisivas.

La matriz DOFA tiene un alcance amplio y hace hincapié en aspectos diferentes a los de la matriz de negocios, por lo cual no lo reemplazara. La matriz DOFA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Por lo común se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas existentes en el ambiente externo. Sin embargo, a menudo se pasa por alto que para combinar estos factores quizás se requieran decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la matriz DOFA en la cual la "A" representa las amenazas, la "O", las oportunidades, la "D", debilidades y la "F", las fortalezas.

5.4.1 Cuatro estrategias alternativas

En la **figura 36**, se presentan las cuatros estrategias alternativas de la matriz DOFA² las cuales se basan en el análisis del ambiente externo(amenazas y oportunidades) y del ambiente interno(fortalezas y debilidades).

² Aunque en este estudio se hace especial hincapié en las estrategias, se pueden hacer análisis similares para desarrollar tácticas y planes de acción mas detallados.

Factores externos	Factores internos	Fortalezas internas(F) Por ejemplo: Las fortalezas en administración, operación finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, hgeniería	Debilidades internas(D) Por ejemplo: Debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de fortalezas.
	Oportunidades externas(O) Por ejemplo: Condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO: Maxi - Maxi Probablemente la estrategia mas exitosa, que utilizan los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: Mini - Maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
Amenazas externas(A) Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen mas arriba en el cuadro de "oportunidades"	Estrategia FA: Maxi - Mini Por ejemplo, uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Estrategia DA: Mini - Mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o coinversión	

1. La estrategia DA(véase el cuadrante inferior derecho) intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquide.

2. La estrategia DO intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios(como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas

tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.

4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (estrategia FO). Sin duda que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta esta. Si tienen debilidades trataran de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearan para poder concentrarse en las oportunidades.

5.5 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA

Figura 37. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> No existen políticas ni reglamentos normalizados al interior de la organización <input checked="" type="checkbox"/> Falta de control <input checked="" type="checkbox"/> Forma de contratación de personal inadecuada <input checked="" type="checkbox"/> Bajo perfil del personal <input checked="" type="checkbox"/> No hay pleno compromiso del personal <input checked="" type="checkbox"/> Subutilización de la capacidad instalada <input checked="" type="checkbox"/> Perdida de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Flujo de servicio inadecuado <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencia y demoras en el Servicio <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias en el sistema de Facturación <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias en sistema de Costos 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ampliar los servicios del club: realización de eventos, nuevos servicios <input checked="" type="checkbox"/> Ampliación de la cobertura del servicio <input checked="" type="checkbox"/> Ampliación del mercado objetivo <input checked="" type="checkbox"/> Integración de la Familia Naval

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sistema de información gerencial no integrado / no en línea <input checked="" type="checkbox"/> Excesiva dependencia de los funcionarios de sistemas <input checked="" type="checkbox"/> No existe Back-up <input checked="" type="checkbox"/> No existe Plan Piloto de desarrollo <input checked="" type="checkbox"/> Faltan Manuales de Funciones y procesos actualizados <input checked="" type="checkbox"/> No hay Auditoria ni control interno <input checked="" type="checkbox"/> Sobrecostos en la operación 	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Amplia infraestructura <input checked="" type="checkbox"/> Good Will <input checked="" type="checkbox"/> Estructura de afiliación de socios <input checked="" type="checkbox"/> Estructura de cobro de cuotas y servicios <input checked="" type="checkbox"/> Numero de Afiliados 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Demandas laborales <input checked="" type="checkbox"/> Insatisfacción de los clientes <input checked="" type="checkbox"/> Situación de orden publico <input checked="" type="checkbox"/> Situación socio-económica de la ciudad y el país

5.6 ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES

Las estrategias que se plantean para el Club Naval de Suboficiales básicamente apuntan a un reordenamiento interno de estructuras sosteniendo los productos y servicios actuales; estas estrategias están apalancadas sobre un principio sencillo de racionalidad económica: "Cumplir las mismas tareas con menos recursos en la misma proporción de tiempo o cumplir una mayor

cantidad de tareas con los mismos recursos y en el mismo lapso de tiempo”, mejorando así la calidad en el servicio; en esencia lograr ser más eficientes y más eficaces.

Al cumplir esto el Club Naval de Suboficiales estará listo con sus recursos para abordar nuevos retos desde el punto de vista comercial, abriéndose camino hacia nuevos mercados o a la diversificación responsable de productos y servicios.

5.6.1 Rediseñar la misión y visión corporativa

Se ha notado que los empleados del Club Naval de Suboficiales no tienen bien clara la Misión y Visión de la organización.

Es de gran importancia reorientar la misión y visión de la empresa debido a que el entorno ha cambiado y en conjunto con este las características de los mercados objetivos. La misión de una compañía marca y determina un rumbo hacia donde dirigirse, para la ejecución de esta misión es primordial seguir unos objetivos los cuales deben ir interrelacionados con las políticas organizacionales. Esta estrategia debe ir acompañada de un programa de inducción donde se de a conocer la misión y visión corporativa a los empleados de la empresa.

La misión y la visión de la empresa deben estar publicadas en lugares donde los clientes , trabajadores y proveedores puedan observarla con frecuencia para que así ellos mismos puedan comentarla y divulgarla.

Para la implementación y ejecución de esta estrategia es indispensable Crear un comité el cual estará conformado por:

- Carlos Romero. Gerente.
- Martín Alonso del Castillo. Jefe de Contabilidad.
- Adolfin Ariza. Jefe de compras.
- Ricardo Cardozo. Jefe de alimentos y bebidas.
- Armando San Andrés. Jefe de recursos humanos.
- Erica Buitrago. Jefe de sistemas.
- Enrique Jaramillo. Jefe de Mantenimiento

Luego de ser propuestos dos o tres modelos, se involucrara a todo el personal de la organización por medio de votos en la elección de la mas indicada, para así comprometer y familiarizar a toda la organización con la misión y visión corporativa.

Luego de 5 años de vigencia de la misión y visión corporativa, se debe analizar por el comité organizacional que puede ser el mismo o no que participó en la creación de la anterior, para así evaluarla y analizarla para hacer los cambios que sean necesarios.

Se recomienda utilizar el **Anexo No 29** como herramienta para el desarrollo de la Misión y Visión Corporativa.

5.6.2 Elaboración de políticas y objetivos organizacional

Para el buen funcionamiento de una empresa es indispensable que se tenga un horizonte hacia donde ir. La creación de los objetivos y políticas de la compañía debe ir acompañada de una capacitación e inducción por medio de la cual los empleados se concienticen y sean conocedores del tema. Si todos los empleados saben cuales son los objetivo y los convierten en objetivos en común, la empresa empieza a caminar en conjunto y se ven comprometidos en cumplir con las políticas y objetivos pautados dando así un paso adelante a la calidad y productividad en el Club Naval de Suboficiales.

El comité dedicado a la actualización de la misión y la visión es el responsable de plantear los nuevos objetivos y políticas organizacionales. Se recomienda diseñar ayudas didácticas como calendarios para el personal de la organización que lleven las políticas y objetivos de la organización de tal manera que siempre porten esta herramienta y se familiaricen con las políticas y objetivos establecidos.

Para lograr que las políticas sean coherentes es importante integrarlas y divulgarlas por medio de capacitaciones y ayudas como las nombradas anteriormente para que así sus interpretaciones sean claras. Las políticas deben tener cierta flexibilidad ya que por medio de estas se toman decisiones, si las políticas no son flexibles se convierten en reglas las cuales corresponden al reglamento interno de trabajo.

Cuando ya estén funcionando las políticas y objetivos organizacionales se deben crear mecanismos de cumplimiento por medio de auditorias realizadas por la dependencia encargada de la divulgación a nivel de la organización. Se recomienda delegar la responsabilidad de divulgación de las políticas y objetivos a un departamento específico que en este caso el mas opcional es el área de recursos humanos.

Las políticas y objetivos deben ser plasmados en documentos utilizados para divulgar información a nivel interno y lugares visibles donde los empleados puedan leerlos.

En conjunto con las políticas y objetivos se debe diseñar un programa de actualización donde se evalúen periódicamente (se recomienda cada cinco años) para realizar así los cambios que sean necesarios.

Se recomienda utilizar el Anexo No 29 como herramienta para la elaboración de las políticas y objetivos organizacionales.

5.6.3 Elaboración de un manual de funciones y procedimientos

Para el buen desarrollo de el manual de funciones ha sido necesario realizar una encuesta personalizada a todos los empleados del Club Naval de suboficiales. El personal fue agrupado por departamentos y uno a uno se les realizó una serie de preguntas que podemos ver en el **Anexo No 31**.

En las encuestas realizadas a nivel interno en el Club Naval de Suboficiales se ha notado que los empleados no tienen bien definidas sus funciones y cargos.

Depende de los directivos de la empresa hacer conocer las funciones de cada empleado, y en conjunto se deben definir bien los cargos de tal manera que se abarque con todas las funciones y se repartan de acuerdo a las características de cada departamento.

En conjunto con la gerencia y los jefes de áreas se realizó el manual de funciones actualizado. Este manual debe hacerse conocer a los distintos funcionarios de la organización de tal manera que conozcan sus funciones,

responsabilidad, jefes inmediatos, etc,. Se deben aplicar mecanismos de evaluación para así medir el cumplimiento de las labores y funciones asignadas.

Este manual de funciones debe ser evaluado cada dos años, y si se presenta alguna modificación notable en cuanto a estructura se debe actualizar anualmente. El **Anexo No 32** se muestra el manual de funciones actualizado a la fecha de 14 de febrero de 2002.

5.6.4 Realizar un reglamento interno de trabajo

Es de gran importancia la existencia de un reglamento interno de trabajo en cualquier empresa. La ausencia de este se presta para falencias las cuales no comprometen al empleado o funcionario de una compañía. El reglamento interno de trabajo esta conformado de una serie de reglas las cuales deben ser dadas a conocer a todos los miembros de la empresa, quienes luego de conocer el reglamento interno de trabajo deben cumplir al máximo con este; en caso de que pase lo contrario el trabajador se vera envuelto en una serie de problemas que pondrían en peligro su puesto trabajo.

El objetivo principal de un reglamento interno de trabajo es prevenir que se cometan faltas las cuales pongan en riesgo la imagen de la compañía a nivel interno o externo.

El reglamento interno de trabajo debe ser ubicado en un lugar visible debe ser escrito en un documento independiente denominado **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES.**

De acuerdo a las características, procedencias y costumbres de la organización debe ser realizado el reglamento. Se conformara un comité elegido por los directivos donde existirá una asesoría externa por parte de un abogado especializado en el área que asesore en toda la parte legal y laboral.

El reglamento interno de trabajo será incorporado al contrato individual de cada trabajador y su observancia será obligatoria. Este reglamento debe ser cumplido por el empleado y el empleador, si alguna de las dos partes violan los reglamentos establecidos, serán multados por el ministerio de trabajo.

5.6.5 Elaboración de un programa de inducción para los empleados que ingresan a laborar en el naval de suboficiales

Luego de tener pautadas las políticas, objetivos organizacionales, reglamento interno de trabajo, misión y visión corporativa, se debe elaborar un programa de inducción para los empleados que ingresan a laborar en el club. Este programa se aplicara a todos los empleados del Club Naval de Suboficiales para dar a conocer por medio de este las políticas, objetivos, misión, visión, servicios

prestados, reglamento interno de trabajo y todo lo que concierne con la corporación en general.

En el **Anexo No 30** se muestra el programa de inducción propuesto.

5.6.6 Elaborar un plan de capacitación enfocado hacia sistemas de calidad

El objetivo principal del club es prestar servicio de restaurante y vender otros servicios relacionados con el anterior. En el estudio de mercado dirigido hacia los clientes se nota que existen inconformidades por parte de los encuestados y falencias por parte del Club Naval de Suboficiales. Un ejemplo de lo dicho anteriormente se puede observar en el capítulo 3 en la pregunta No 10 de la encuesta realizada a los clientes, donde el 86% de los encuestados consideran que el tiempo de servicio no es justo y solo el 14% restante considera lo contrario. Un sistema de calidad para este tipo de organizaciones debe ir enfocado hacia la excelencia en el servicio y la exquisitez en la comida. Se debe crear un plan de capacitación y retroalimentación por medio de grupos interdisciplinarios que velen por un sistema de calidad orientado hacia el mejoramiento continuo. Cada área debe nombrar un representante que permita la ejecución de dicho plan. El representante debe elegir un grupo a nivel de voluntariado por medio del cual se lleve a cabo la implementación del sistema de calidad por áreas, las cuales deben ser supervisadas por la gerencia.

A continuación se nombraran los representantes por áreas para conformar el grupo interdisciplinario que velará por el sistema de calidad:

- Carlos Romero. Gerente.
- Martín Alonso del Castillo. Jefe de Contabilidad.
- Adolfina Ariza. Jefe de compras.
- Ricardo Cardozo. Jefe de alimentos y bebidas.
- Armando San Andrés. Jefe de recursos humanos.
- Erica Buitrago. Jefe de sistemas.
- Enrique Jaramillo. Jefe de Mantenimiento.
- Álvaro Martínez. Maitre.

Se recomienda contratar a expertos en seminarios de servicio al cliente para dictar temas a las personas que tienen contacto directo con los clientes.

En el Anexo No 35 se propone un seminario que se ha diseñado para el Club Naval de Suboficiales enfocado hacia la excelencia del servicio al cliente. Este seminario tiene un costo de \$40.000 por persona.

5.6.7 Desarrollar un sistema de auditoria y control periódico donde se evalué el desempeño de los empleados

En las visitas realizadas se noto que Las funciones en el Club Naval de Suboficiales no están siendo supervisadas, los empleados se toman el tiempo que ellos consideren para realizar las tareas. En el capítulo II se comentaron algunos de los problemas ocasionados por la falta de supervisión (desarrollo de actividades por cargos no correspondientes). Debe incluirse en el plan de mejoramiento continuo un sistema de auditoria y control periódico supervisado por los grupos interdisciplinarios nombrados anteriormente en el plan de capacitación enfocado hacia el sistema de calidad.

Se propone crear un nuevo cargo denominado **CONTROL INTERNO**, que será el encargado de la auditoria a nivel interno en la organización. Este cargo dependerá de la gerencia y remplazará al subgerente en el organigrama.

5.6.8 Creación de indicadores de gestión adecuados a la organización y su consecuente implementación y verificación

No existen indicadores de gestión para los cargos en el Club Naval de Suboficiales, debido a esto no hay forma de medir la labor realizada por los funcionarios del club.

Los indicadores de gestión nos permite medir en forma clara y adecuada el desempeño de los funcionarios en particular y de la organización en general, además facilitara la generación de elementos de gestión y apoyo en la toma de decisiones.

5.6.8.1 Indicadores de gestión que puede utilizar el club naval de suboficiales

El Club Naval de Suboficiales deberá aplicar los siguientes indicadores de gestión para medir la eficiencia en el principal servicio prestado por el este, SERVICIO DE RESTAURANTE.

$$1. \text{ Promedio de ventas} = \frac{\text{Total_ventas}}{\text{Cantidad_vendedores}}$$

Este indicador medirá la eficiencia del equipo de vendedores (meseros) que labora en el Club Naval de Suboficiales.

$$2. \text{ Evaluación ventas de meseros} = \frac{\text{Ventas_mesero_x}}{\text{Promedio_de_ventas}}$$

Este indicador medirá la eficiencia de ventas por mesero. Este indicador incluye talento, iniciativa, voluntad hacia el cargo y desempeño general.

$$3. \text{ Desviación presupuestal total} = \frac{\text{Venta_real_total}}{\text{presupuesto}}$$

Este indicador mide la eficiencia con que se miden los presupuestos en el Club Naval de suboficiales.

$$4. \text{ Desviación cuota Mesero x} = \frac{\text{Venta_real_mesero_x}}{\text{Cuota_asignada}}$$

Este indicado mide el desempeño por mesero en cuanto a cumplimiento de su cuota, es muy importante medir el promedio y compararlo con este indicador, debido al numero de mesas que atiende cada mesero.

$$5. \text{ Evaluación venta mesero x} = \text{Desviación presupuestal total} * \text{Desviación cuota mesero x}$$

Este indicador mide las ventas promedios por mesero teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente.

$$6. \text{ Promedio ventas contado} = \frac{\text{Total_ventas_contado}}{\text{Cantidad_de_meseros}}$$

Mide la venta de contado promedio por meseros, este indicador se relaciona con el indicador 1, solo que tiene en cuenta solamente la ventas de contado, no depende de los meseros los resultados de este indicador.

$$7. \text{ Evaluación ventas Ctdo. Mesero } x = \frac{\text{Ventas_Ctdo._Mesero_}x}{\text{Promedio_ventas_contado}}$$

Mide las ventas de contado realizadas por los meseros. Puede ser tenido en cuenta en el momento de dar alguna bonificación a los meseros.

$$8. \text{ Relación total facturado con total pedido} = \frac{\text{Total_facturado}}{\text{Total_pedidos}}$$

Compara lo facturado con el total pedido, lo ideal es que el resultado sea 1, de lo contrario habría incoherencia.

$$9. \text{ Relación facturado con pedido mesero } x = \frac{\text{Facturado_mesero_}x}{\text{Pedido_mesero_}x}$$

Compromete al mesero a cumplir con todos los procesos de facturación, el resultado de esta razón debe ser 1, de lo contrario habría incoherencia en el indicador. En caso de incoherencia se debe hacer seguimiento al trabajador. Compara **Relación total facturado con total pedido** con **Relación facturado con pedido mesero**.

A continuación podremos observar algunas clases de indicadores los cuales el Club Naval de Suboficiales podrá disponerse a estudiarlos para su dicha implementación.

<p align="center">Indicador de Utilización Cociente entre la capacidad utilizada y la disponible</p> $\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$	Clases de Indicadores de Gestión
<p align="center">Indicador de Rendimiento Cociente entre la producción real y la esperada</p> $\text{Rendimiento} = \frac{\text{Nivel de Producción Real}}{\text{Nivel de Producción Esperado}} \times 100$	
<p align="center">Indicador de Productividad Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados</p> $\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$	

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

1. ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas	Número y porcentaje de	Pedidos	Costos de recibir pedidos sin

perfectamente recibidas	pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Rechazados x 100 <hr/> Total de Órdenes de Compra Recibidas	cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100 <hr/> Total Pedidos Recibidos	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

2. INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

3. ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es mas rentable

	almacenadas en un periodo determinado	almacenadas	subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

4. TRANSPORTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

5. SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	Facturas Emitidas con Errores <hr/> Total de Facturas Emitidas	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	Total Notas Crédito <hr/> Total de Facturas Generadas	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	Total Pedidos Pendientes por Facturar <hr/> Total Pedidos Facturados	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

6 . FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	Costos Totales Logísticos <hr/> Ventas Totales de la Compañía	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Venta Real Producto <hr/> Costo Real Directo Producto	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Valor Pedidos no Entregados <hr/> Total Ventas Compañía	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados . De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	Costos Operativos Bodegas <hr/> Costo de las Ventas	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a la ventas de la empresa.

5.6.9 Racionalizar el uso de recursos e implementar un sistema de sub - contratación – outsourcing - de actividades

El diagnóstico nos muestra que la carga laboral en el Club Naval de Suboficiales está sobredimensionada y causa unos sobrecostos representativos para la empresa.

Esto implica modificar sustancialmente el sistema de contratación vigente y subcontratar la realización de obras u actividades a través de terceros, sin que implique un vínculo contractual – laboral - directo entre la organización y los oferentes del servicio.

Esa estrategia apunta específicamente a disminuir los Sobrecostos que se generan con el uso de esquemas inadecuados de contratación.

5.6.10 Reducción de planta de personal

En el diagnóstico se identificó que la planta de personal esta sobredimensionada de acuerdo a las necesidades de la organización. La tabla mostrada en el Anexo No 33 pauta la cantidad de personal que trabaja en la organización(Total general 79 fijas), y se propone una nueva planta de personal compuesta por 37 personas fijas, y 42 variables. Los costos se representan en días laborados, y se puede ver que en la planta actual se cumple con 2580 días laborados al mes, mientras que en el propuesto se cumple con 1110 días laborados por los empleados fijos, y 504 días por los empleados variables, para un total de 1614 días por mes, logrando así un ahorro de 966 días al mes(37% de la carga actual). Si valoramos 966 días pagados a un sueldo promedio del Club Naval de Suboficiales de \$467.000 mensual

correspondiente a \$15.557 diarios incluyendo todas las prestaciones, se obtendría un ahorro de \$15,028.062 mensuales, equivalentes al 38,8% de la nomina actual.

5.6.11 Sistema de información gerencial

Debido a la falta de planeación, el club invirtió en un sistema de información ineficaz e ineficiente. Como consecuencia de un sistema de compra no adecuado, no existe garantía o respaldo en cuanto a capacitación, actualización y asesoría que facilite y optimice el uso del programa en la organización. Se ha notado que no se cuentan con copias (Back up) de la información, corriendo el riesgo de perder de la información. El personal no está capacitado en cuanto al software se refiere, por lo que en vez de facilitar y agilizar el trabajo, se les dificulta introducir la información, lo que hace del procedimiento un sistema operativo ineficaz.

Se propone cambiar el sistema de información actual por un sistema de información gerencial adecuado que funcione en línea, de tal forma que la información se procese de manera que agilice y facilite los procedimientos; es decir el nuevo sistema de información será una herramienta necesaria para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta propuesta se realizó desde 1 mes antes de ser entregado el trabajo de grado, y se ha realizado la gestión necesaria para la adquisición de un sistema gerencial distribuido por "MEGASISTEMAS" Ubicada en Medellín.

En el Anexo No 34 se puede observar una cotización realizada por megasistemas de acuerdo a las especificaciones dadas por la jefe de sistemas.

CONCLUSIONES

El Club Naval de Suboficiales pasa por un momento de deficiencia organizacional que afecta el desarrollo de procedimientos y actividades propias de la empresa. El estudio realizado se fundamenta en un diagnóstico general de la empresa por medio del cual se notó la informabilidad de la organización, subutilización de la capacidad instalada, sistemas de información no totalmente integrados, no-aplicación de manuales de funciones, rotación alta de personal y sobredimensión de la planta de personal. Luego del diagnóstico se realizó una investigación de mercado en el ámbito interno y externo para así buscar coherencia entre el diagnóstico y este, de tal manera de ir ubicando de donde se desprendía cada problema.

Luego de atar cabos se propusieron estrategias las cuales en el transcurso del trabajo han demostrado resultado. El cargo de subgerente se está cambiando por control interno, con algunos vencimientos de contratos se ha reducido la nómina de personal, se ha dado una concientización que se nota a nivel general de la organización, se está realizando la gestión para la adquisición de un Software que cumpla con las expectativas de la organización, y se han venido desarrollando otras propuestas que conllevan a la optimización de la productividad y la calidad en la empresa, como reducir la planta de personal, disminuyendo los costos en \$15,000,000 mensuales aproximadamente, capacitar al personal que tiene contacto directo con el cliente por medio de un seminario propuesto en el **Anexo No 35**, se propuso la aplicación de unos

índices de gestión para medir la eficiencia del personal que interviene en los momentos de verdad para la compañía y prestan el servicio principal de esta (Restaurante y eventos).

La formabilidad en la organización se empieza a notar en esta etapa del proceso de organización que empieza el club Naval de Suboficiales. Se deja un camino marcado para la continuación de dicho proceso, todas las pautas están en el capítulo 5 del trabajo.

Se recomienda realizar un plan de evaluación periódico aproximadamente cada año para evaluar el cumplimiento de los objetivos pautados.

BIBLIOGRAFÍA

CHASE/AQUILANO/JACOBS. ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES. Octava Edición. Santa Fe de Bogota D.C., Colombia. Edit. Mac Graw Hill. Febrero 2001. Capitulo 11 – Pág. 410 – 444.

HODSON WILLIAM K. MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. Cuarta Edición. México D.C.. Edit. Mac Graw Hill. Noviembre 1998. Capitulo 4 – 4.13, 4.39, 4.69.

KINNEAE/TAYLOR. INVESTIGACION DE MERCADOS. Quinta Edición. Santa Fe de Bogota D.C., Colombia. Edit. Mac Graw Hill. Enero 1998. Capitulo 3 – Pág. 61 - 80. Capitulo 5 - Pág. 121 – 154.

KOONTZ/WEIHRICH. ADMINISTRACIÓN EN PERSPECTIVA GLOBAL. Décima Edición. Santa Fe de Bogota D.C.. Edit. Mac Graw Hill. Septiembre 1994. Capitulo 5 – Pág. 117. Capitulo – Pág. 174

MORALES/VELANDIA. ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES. Primera Edición. Santa Fe de Bogota D.C., Colombia. Edit. Mac Graw Hill. Junio 1999. Capitulo 2

NOORI/RADFORD. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN. Primera Edición. Santa Fe de Bogota D.C., Colombia. Edit. Mac Graw Hill. Abril 1998. Capitulo 10 – Pág. 285

NIEVEL/FREIVALDS. INGENIERIA INDUSTRIAL. METODOS, ESTANDARES Y DISEÑO DEL TRABAJO. Décima Edición. México D.C.. Edit. Alfa omega. Enero 1998. Capitulo 7 – Pág. 277 – 314. Capitulo 8 – Pág. 316 – 355. Capitulo 9 – Pág. 356 – 379.

ANEXO 1. Subutilización de la ca

SEMANA								
LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIE
AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM

64.29%

NO HAY UNA OFERTA DE SERVICIOS A LOS CLIENTES

ANEXO 3. NUMERO DE EMPLEADOS POR CARGO Y EN CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

Cargo	Alimentos y Bebidas	Finanzas	Gcia	Mantenimiento	Recursos
Asistente del Cheff	1				
Auxiliar Contable		1			
Auxiliar de Cocina	16				
Auxiliar Nomina					
Bar	1				
Bar Bolero	1				
Caja		2			
Carpintería				1	
Chef	1				
Comedor	2				
Costos		1			
Electricidad				2	
Gerente			1		
Inventarios		1			
Jefe Alimentos y Bebidas	1				
Jefe Contabilidad		1			
Jefe de Compras		1			
Jefe de RH					
Jefe de Sistemas					
Jefe Mantenimiento				1	
Jefes de Cocina	4				
Kardex		1			
Kiosco	1				
Maitres	2				
Mensajero			1		
Mesero	18				
Parque Infantil	2				
Pasante		1			
Piscinero				1	
Plomero				1	
Portero			3		
Secretaria			1		
Servicios Varios				10	
Supervisora Alimentos y Bebidas	1				
tesorero		1			
Total general	51	10	6	16	

ANEXO 4. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

CONTRATOS A TERMINO INDEFINIDO					
APELLIDOS Y NOMBRES	AÑO	MES	DIA	ANTIGÜEDAD	CARGO
ÁLVAREZ ISRAEL ANTONIO	1987	05	08	14 AÑOS	MAITRE
ALCALÁ SOTO JUAN CARLOS	1998	06	27	3 AÑOS	AUX. COCINA
AMAYA MADERO LUZ ESTELA	1999	03	29	2 AÑOS	AUX.CARTERA
BLANCO GUERRERO WILLIAM	1997	11	01	4 AÑOS	AUX. COCINA
BUITRAGO RAMOS ERIKA	1997	01	01	4 AÑOS	JEFE SISTEMAS
CANCIO SUÁREZ LUIS CARLOS	1979	07	27	22 AÑOS	SERV. VARIOS
CANTILLO CANTILLO GIOVANNI	1997	11	01	4 AÑOS	MESERA
CANTILLO PEÑA GERARDO	1997	06	21	4 AÑOS	AUX. COCINA
CONTRERAS ARRIETA JOAQUÍN	1981	11	02	20 AÑOS	SERV. VARIOS
DEL CASTILLO OSPINO MARTÍN	2001	06	01	8 MESES	J.CONTABILIDAD
DELGADO SALINAS RAFAEL	1997	11	22	4 AÑOS	PORTERO
DEL TORO MESTRE IVÁN	1996	01	01	5 AÑOS	BARMAN
DÍAZ MONTES EMIRO	1979	09	09	22 AÑOS	PORTERO
ESCUADERO SOTOMARYOR ÁLVARO	1998	04	02	3 AÑOS	BARMAN
GÓMEZ GONZÁLEZ BETZAIDA	1995	01	01	6 AÑOS	JEFE COCINA
GONZÁLEZ CASTILLO MANUEL	1998	05	24	3 AÑOS	MESERO
HERRERA ROMERO MILADY	1998	04	25	3 AÑOS	MESERA
LÓPEZ BANGUERA OSCAR	2000	10	18	1 AÑO	CHEF
MANJARES RODRÍGUEZ LODIS	1997	11	08	4 AÑOS	AUX. COCINA
MARTÍNEZ HERNÁNDEZ MARTHA	1998	05	16	3 AÑOS	MESERA
MARTÍNEZ ANAYA RAMÓN	1996	01	01	5 AÑOS	AUX. COCINA
MARTÍNEZ MEZA ÁLVARO	1980	09	01	21 AÑOS	MAITRE
MAZA MIRANDA JORGE	1985	03	08	16 AÑOS	SERV. VARIOS
MIRANDA MORENO MARIA	1998	08	01	3 AÑOS	MESERA
MOSQUERA CASTRO MARIA	1997	01	10	4 AÑOS	MESERA
MAZA MIRANDA EVARISTA	1995	01	01	6 AÑOS	JEFE COCINA
MONTIEL CARRILLO MAIRA	1997	07	01	4 AÑOS	JEFE ALMACÉN
MURIELES PALACIO OMAR	1998	03	21	3 AÑOS	AUX. COCINA
NAJERA SEPÚLVEDA GIOVANNA	1995	12	01	6 AÑOS	SECRETARIA
OLAYA SALGADO GUILLERMO	1996	10	01	5 AÑOS	MESERO
OROZCO MARTÍNEZ IBETH	1998	04	12	3 AÑOS	MESERA
ORTIZ PALACIO CLÉBER	1997	01	17	4 AÑOS	MESERO
OSORIO BARBOSA CESAR	1998	08	29	3 AÑOS	AUX. COCINA
PATERNINA CHIMA DANILSO	1992	01	01	9 AÑOS	ALMACENISTA
PAYARES VELÁSQUEZ NELLY	1998	12	05	3 AÑOS	AUX. COCINA
PEÑALOZA PÉREZ BENITA	1997	10	18	4 AÑOS	AUX. COCINA
PELUFO GONZÁLEZ ALEXANDER	1996	10	12	5 AÑOS	AYUDANTE ALMC
PEÑA PAYARES EDGAR LUIS	1995	01	01	6 AÑOS	SERV. VARIOS
PÉREZ BARBOSA VICENTA	1997	03	21	4 AÑOS	AUX. COCINA

PINEDA CÁRDENAS LILIANA	1998	12	07	3 AÑOS	ASEADORA
PUELLO CORONADO ALEXY	1997	11	03	4 AÑOS	MESERO
RAMÍREZ ESCOBAR YENNIS	1998	12	25	3 AÑOS	RECREACIONISTA
SEPÚLVEDA HERRERA OSIRIS	1996	01	01	5 AÑOS	JEFE DE CAJA
SIBAJA GONZÁLEZ ANA LUZ	1996	08	10	5 AÑOS	MESERA
TAPIAS ESCUDERO MARIELA	1990	08	01	11 AÑOS	TESORERA
TORRES GÓMEZ JOSÉ	1993	11	01	8 AÑOS	BARMAN
TORRES LÓPEZ CESAR	1995	01	01	6 AÑOS	SERV. VARIOS
TORRES REDONDO JAVIER	1996	01	01	5 AÑOS	BARMAN
VÁZQUEZ ZAPATA ISIDRO	1992	01	09	9 AÑOS	BARMAN
TOTAL DE EMPLEADOS CON CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO					49

ANEXO 14. INSTRUMENTO UTILIZADO PARA EVALUAR AL CLIENTE INTERNO
DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

1. ¿Conoce usted sus funciones, responsabilidades y el método para realizar sus tareas?

Sí___ No___

¿Porque?

2. ¿Realiza usted actividades distintas a sus funciones específicas o fuera de su lugar o centro de trabajo?

Sí___ No___

¿Porque?

3. ¿Considera que las actividades se realizan en el lugar o centro de trabajo más adecuado?

Sí___ No___

¿Porque?

4. ¿Tiene usted asignado un jefe inmediato en su área de trabajo?

Sí___ No___

¿Porque?

5. ¿Se realiza una retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe inmediato o un supervisor, para el mejoramiento de este?

Sí___ No___

¿Porque?

6. ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa?

Sí___ No___

¿Porque?

7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en relación con el cargo o con el tipo de trabajo que realiza?

Altamente satisfecho___ Medianamente satisfecho___ Indiferente___

Medianamente descontento___ Altamente descontento___

8. ¿Cómo percibe el posicionamiento del Club Naval de Suboficiales con respecto a otros clubes de la ciudad?

El mejor___

Mucho mejor que la mayoría___

Igual a los demás___

No tan bueno como la mayoría___

9. ¿Qué aspectos positivos considera usted, que el Club Naval de Suboficiales podría tomar de otros clubes de la ciudad?

10. ¿Qué sugerencia haría para mejorar el servicio del Club Naval de Suboficiales?

ANÁLISIS DE COMPARACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA MISMA

NATURALEZA

1. **¿Existe en el Club una cultura empresarial que identifique a la organización y la diferencie de otras de la misma naturaleza en la ciudad?**

Sí____ No____

¿Por qué?, ¿Cuáles son sus valores?

2. **¿Existe conciencia de la calidad por parte de los directivos y empleados en la empresa?**

Sí____ No____

¿Por qué?

3. ¿El club cuenta con un plan de trabajo definido para que los empleados orienten la ejecución de sus tareas periódicamente?

Sí____ No____

¿Por qué?

4. ¿Considera que el plan de trabajo del club es realmente eficiente y efectivo?

Sí____ No____

¿Por qué?

5. ¿Está organizada la empresa en departamentos o áreas de trabajo bien definidas?

Sí____ No____

¿Por qué?, ¿Cuáles?

6. **¿Tiene indicadores de gestión definidos y sistemas de control y evaluación del personal?**

Sí____ No____

¿Cuáles?

7. **¿La información fluye ágilmente hacia todos los niveles de la organización?**

Sí____ No____

¿Por qué?

8. ¿Qué tecnología utilizan en los procesos administrativos / operativos?

9. ¿El recurso humano que participa en el desarrollo de las labores del club es calificado?

10. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?, ¿Existe un

proceso de inducción personal?

Sí____

No____

¿Cuál?

11. **¿Qué mecanismos de participación existen dentro de las dependencias del club?**

12. **¿Qué expectativas de crecimiento tienen?**

ANEXO 20. TABLA DE FRECUENCIA DE VIAJES PARA LA ACTIVIDAD DE MESERIA - ACTUAL

Hacia	CENTRO DE TRABAJO					
	De	Cocina 1	Cocina 2	Caja principal	Caja auxiliar	Kiosco boh
CENTRO DE TRABAJO	Cocina 1					
	Cocina 2					II
	Caja principal	I				
	Caja auxiliar		II			
	Kiosco bohío		I		I	
	Palmarito		I		I	
	Planta Baja	I			I	

ANEXO 23. DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESO PROPUESTO

Ubicación: Area de servicio	Resumen			
Actividad: Servicio de Alimentacion y Bebidas	Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
Fecha:	Operación	2	2	0
Operador:	Transporte	6	5	1
Analista:	Demora	3	3	0
Marque el metodo y tipo apropiados	Inspeccion	0	0	0
Metodo Actual Propuesto	Almacenaje	0	0	0
Tipo: Obrero Material Maquina	Tiempo(min)			
Comentarios: — —		—		
	Distancia(m)			

Descripcion de la actividad	Simbolo	Distancia(m)	Metodo recomenda
Llegada del mesero a la mesa	○		
Pedir el Carnet del Club	—		
Toma del pedido	□		
Traslado del pedio a caja	D		
Verificar Carnet y Cupo del cliente	,		
Registro del pedido en caja			
Regresar a la zona de servicio			
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos			
Buscar pedido a la cocina			
Traslado del pedido al punto de atencion			

ANEXO 24. TABLA DE FRECUENCIA DE VIAJES PARA LA ACTIVIDAD DE MESERIA - PROPUESTO

Hacia	CENTRO DE TRABAJO					
De	Cocina 1	Cocina 2	Caja principal	Caja auxiliar	Kiosco boh	
CENTRO DE TRABAJO	Cocina 1					
	Cocina 2					
	Caja principal					
	Caja auxiliar					
	Kiosco bohío					
	Palmarito					
	Planta Baja					

ANEXO 26. FORMA DE ESTUDIO

Ubicación:		Resumen
Actividad:		Actividad
Fecha:		Operación
Operador:	Analista:	Transporte
Marque el metodo y tipo apropiados Actual Propuesto Tipo: Obrero Metodo		Demora
Material Maquina		Inspeccion
Comentarios:		Almacenaje
		Tiempo(min)
		Distancia(m)
		Costo

Descripcion de la actividad	Simbolo					Muestra 1		I TO
	○	—	□	D	,	TO	VD	
Llegada del mesero a la mesa						4 min 49s	97%	1 min
Pedir el Carnet del Club						15s	97%	10s
Toma del pedido						5 min 20s	97%	3 min
Traslado del pedido a caja						6 min 22s	97%	3 min
Verificar Carnet y Cupo del cliente						55s	97%	1min 1
Registro del pedido en caja						5 min 43s	97%	3 min
Traslado del RPC a cocina						4 min 35s	97%	2 min
Regresar a la zona de servicio						3 min 13s	97%	1 min
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos						5 min 15s	97%	2 min
Buscar pedido a la cocina						3 min 04s	97%	1 min
Traslado del pedido al punto de atencion						4 min 38s	97%	1 min

RESUMEN

TIEMPO OBSERVADO TOTAL	44 min 09s	2
CALIFICACION	97%	
TN TOTAL	42 min 52s	2
NUMERO DE OBSERVACIONES	5	
TN PROMEDIO	36 min 08s	
% DE SUPLEMENTOS	12%	
TIEMPO ESTANDAR	40 min 28s	

ANEXO 29. MISIÓN, VISION, OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN

Este documento trata de una forma breve cuales son los pasos a seguir cuando una organización desea formular sus propósitos, o dicho de otra forma su Misión, Visión, Objetivos, y que tan importante es la definición de estas.

1. MISIÓN

Todas la organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo las organizaciones tienen que ir mas allá de estas razones básicamente si quieren diferenciarse en el mercado.

Definir la misión o propósito de la empresa es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían, indicar la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señalar las prioridades y la dirección de los negocios de una

empresa, identificar los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA PERMITE:

- ✓ Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- ✓ Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y de desarrollo de la empresa.
- ✓ Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- ✓ Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- ✓ Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

¿CÓMO SE FORMULA UNA MISIÓN?

La formulación de la misión es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa.

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.

En esta sesión, el equipo gerencial debe responder a una serie de preguntas, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la misión.

¿EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?

Para definir el negocio, el equipo estratégico debe analizar:

- ✓ El desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la organización.
- ✓ Características de la competencia.
- ✓ El desarrollo de productos.
- ✓ El servicio.
- ✓ Cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

¿PARA QUE EXISTE LA EMPRESA?

- ✓ Contribuir al desarrollo del país.
- ✓ Transferir tecnología.
- ✓ Asumir una responsabilidad social.
- ✓ Lograr su visión empresarial.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS DIFERENCIALES DE LA COMPAÑÍA?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque esta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores.

¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?

Las organizaciones dependiendo de sus productos o servicios y los mercados tienen diferentes tipos de clientes.

¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES Y FUTUROS?

Estos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de producto o servicio, dependiendo claramente del tipo y características de la empresa.

¿CUÁLES SON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALES Y FUTUROS?

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA?

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES?

COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE REFERENCIA

2. VISION

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

ELEMENTOS DE UNA VISION

Es formulada por los líderes

Dimensión de tiempo

Integradora

Amplia y detallada

Positiva y alentadora

Debe ser realista

Debe ser consistente

Debe ser difundida interna y externamente.

¿CÓMO FORMULAR LA VISION?

1. ¿Si todo tuviera éxito, como seria su empresa dentro de 3 años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?
4. ¿qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de 3 o 5 años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su empresa dentro de 3 a 5 años?

3. OBJETIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalizacion concreta de su misión y visión. Por ser globales deben cubrir e involucrar a toda la organización y por tanto se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos sean definidos en el mas alto nivel de la organización. Ya sean a corto o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.

CLASES DE OBJETIVOS

- ✓ De crecimiento: Consolidación en el mercado, crecimiento de nuevas líneas de producto y diversificación geográfica.
- ✓ De rentabilidad
- ✓ De desarrollo tecnológico
- ✓ De modernización tecnológica
- ✓ De desarrollo humano
- ✓ De desarrollo comercial
- ✓ De orientación hacia el cliente
- ✓ De productividad laboral
- ✓ De control total de calidad
- ✓ La prevención del medio ambiente
- ✓ Conocimiento de el entrono
- ✓ Responsabilidad social

4. POLÍTICAS DE CALIDAD

Toda organización publica, privada industrial o de servicio tiene como misión de calidad asegurar que sus bienes o servicios satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

Las políticas son el establecimiento de los principios generales que guían la acción o el marco general de referencias establecido por la alta gerencia para la puesta en marcha de la organización.

EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS IMPLICA:

- ✓ Pensar profundamente
- ✓ Comunicarse con autoridad
- ✓ Forma eficiente de administración
- ✓ Facilita la autoridad de las prácticas contra la directriz

LA ORGANIZACIÓN DEBE REFLEXIONAR SOBRE:

- ✓ Normalizar la terminología
- ✓ El grado de liderazgo
- ✓ El énfasis será puesto sobre el control sobre mejoramiento de la calidad
- ✓ La participación de la alta gerencia
- ✓ ¿Cuál es el papel que debe jugar la organización con relación al consumidor final?
- ✓ Relaciones con los proveedores
- ✓ ¿Cuál es el grado de participación que se le dará a los colaboradores para mejorar la calidad de sus trabajos?
- ✓ Los procesos deben controlarse estadísticamente
- ✓ ¿Qué difusión se hará de la política de calidad?

ANEXO No XX

PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL INTERNO DEL CLUB NAVAL
DE SUBOFICIALES

Responsable:

Armando San Andrés.
Jefe de recursos humanos.

Objetivo: Familiarizar a los empleados que ingresan a laborar al Club Naval de Suboficiales con la institución. Mostrar la composición interna de la organización en conjunto con sus políticas, objetivos, misión, visión, reglamento interno, y todo lo que concierne con su estadía dentro de la organización.

1. Presentación de la empresa.

Intensidad: 2 horas. (DIA-MES-AÑO), 8:00 am – 10:00 am

Por: Armando San Andrés.

2. Recorrido por las instalaciones y distintas áreas de trabajo, presentación al personal.

Intensidad: 2 horas. (DIA-MES-AÑO), 10:00 am – 12:00 pm

Por: Ricardo Cardozo.

3. Presentación de misión, visión, políticas, valores y políticas de calidad.

Intensidad: 3 horas. (DIA-MES-AÑO), 2:00 pm – 5:00 pm

Por: Carlos Romero. Gerente.

4. Reglamento interno de trabajo.

Intensidad: 2 horas. (DIA-MES-AÑO), 8:00 am – 10:00 am

Por: Armando san Andrés.

5. Beneficios y prestaciones.

Intensidad: 1 hora. (DIA-MES-AÑO), 10:00 am – 11:00 am.

Por: Armando San Andrés

6. Funciones y procedimientos correspondientes. Horarios.

Intensidad: 1 hora. (DIA-MES-AÑO), 11:00 am – 12:00 pm.

Por: Jefe inmediato.

7. Entrega oficial del puesto de trabajo.

(DIA-MES-AÑO), 2:00 pm.

Por: Jefe inmediato.

