

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MASTER UNIVERSITARIO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y
PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEDICADA ALAS TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN**



Alumno: CRISTINA LUCÍA IBEAS GONZÁLEZ

Director: ANTONIO JUAN BRIONES PEÑALVER

Septiembre 2013



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.1. RESUMEN	7
1.2. ABSTRACT	7
1.3. PALABRAS CLAVE	7
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.5. OBJETIVO	8
1.6. JUSTIFICACIÓN	8
1.7. FUENTES DE DATOS	9
2.1. INTRODUCCIÓN	11
2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	12
2.3. CONOCIMIENTOS DE DEMING	12
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	15
3.1.1. CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIOCULTURAL	15
3.1.2. CONTEXTO ECONÓMICO	16
3.1.3. CONTEXTO POLÍTICO	17
3.1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA REGIÓN DE MURCIA	17
3.1.5. EL sector de las Tecnologías de la información y Comunicaciones en la Región de Murcia.	19
3.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	23
3.3. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	25
4.1. INTRODUCCIÓN	27
4.2. FILOSOFÍA	27
4.3. PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS	29
4.4. ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIGRAMA	29
4.5. ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE TRABAJO.	31
4.6. CALIDAD Y EL SERVICIO.	31
4.7. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
4.7.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	32
4.7.2. LIDERAZGO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL	34
4.7.3. CONCILIACIÓN LABORAL	35
4.8. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	35
4.8.1. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA E INFORMACIÓN:	35

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA. ANALISIS DAFO.	37
5.1.1. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	37
5.1.2. MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS	38
5.2. OBJETIVOS Y ÁREAS DE MEJORA	40
6.1. MEJORAS	43
6.1.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:	43
6.1.2. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	46
6.1.3. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	48
6.2. PLAN DE ACCIÓN	51
7.1. CONCLUSIONES	57
7.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

INDICE DE FIGURAS:

Ilustración 1: Relación de encuesta sobre la calidad	31
Ilustración 2: Portal de internet para el reclutamiento de personal.....	33
Diagrama 1: Organigrama empresarial.....	30
Diagrama 2: Análisis DAFO para la empresa.....	39
Diagrama 3: relación cliente-objetivo.....	41
Diagrama 4: Relación área interna - objetivos.....	41
Diagrama 5: Relación aprendizaje y conocimiento - objetivos.....	41
Tabla 1: Evolución demográfica del entorno (Fuente: INE)	16
Tabla 2: Evolución del número de desempleados en el entorno.	17
Tabla 3: Número de empresas del sector TI por Comunidad Autónoma.2008.	20
Tabla 4: Relación de productos y servicios.	22
Tabla 5: Variables de uso de TIC (a enero de 2012) por agrupación de actividad (excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1), principales variables y tamaño de la empresa.....	25
Tabla 6: Variables de uso de TIC (a enero de 2012) por comunidades y ciudades autónomas, principales variables y agrupación de actividad.	26

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO I:

-INTRODUCCIÓN.-

1.1. RESUMEN

Este trabajo girará en torno al tema de la mejora continua en el ámbito de la planificación, la organización y la gestión dedicada a las tecnologías de la información.

El análisis estratégico empresarial ha sido el principal tema tratado.

Hemos incluido los objetivos estratégicos, una vez revisado los fundamentos teóricos, para finalmente llevar a cabo la mejora y un plan de acción apoyado en unas recomendaciones para la empresa.

1.2. ABSTRACT

This work will focus on the theme of continuous improvement in the field of planning, organization and management dedicated to information technology. Corporate strategic analysis is the main subject.

We have included the strategic objectives, after reviewing the theoretical foundations to carry out the improvements and an action plan supported by recommendations for the company.

1.3. PALABRAS CLAVE

Estrategia; Calidad; Analisis DAFO; Plan de Mejora; Plan de Acción; clientes; objetivos; Aprendizaje.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual del país ha hecho que el espíritu emprendedor salga a flote, y a consecuencia de ello, se están creando continuamente empresas en la Región de Murcia.

El entorno, cada vez más competitivo y exigente, en el que tienen que desenvolverse actualmente estas empresas ha obligado a mejorar de forma drástica la gestión y a facilitar la integración de las distintas áreas funcionales, con el objetivo de poder

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ofrecer un mejor servicio a los clientes, reducir los plazos de entrega, minimizar los inventarios de productos, etc. Es por ello que al ser una demanda continua, crecen empresas dedicadas a este sector.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

1.5. OBJETIVO

Por los motivos comentados en el punto anterior se plantea este estudio de un plan de mejoras de la organización y planificación de una empresa dedicada a las tecnologías de la información. Para ello es necesario realizar un diagnóstico estratégico de la situación en la que se encuentra, deberemos tener una visión interna de la misma y definiremos cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El hecho de haber elegido este proyecto se debe a que he realizado las prácticas del máster universitario en administración y dirección de empresas, y durante las mismas se abordaron algunas de las medidas del plan de mejora con lo que finalmente obtuvimos las siguientes ventajas:

- Una estructura organizativa más adecuada a la estrategia.
- Una organización más eficiente.
- Aumento resultado económico. Aumenta la productividad.
- Ser más competitivos.
- Mejora de la imagen y calidad ante los clientes
- Mejor clima laboral por una mayor comunicación.

1.7. FUENTES DE DATOS

La documentación base utilizada para la realización del presente estudio ha sido recogida a través de una importante tarea de investigación para obtener datos sobre el entorno de la empresa, su mercado y los competidores, el sector del comercio, obteniendo la información a través de fuentes documentales diversas como el Instituto Nacional de Estadística (INE); Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia (SEFCARM); Boletín de Coyuntura Económica 2012 elaborado por la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM) Centro Regional de Estadística de Murcia (CREM). AMETIC Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los contenidos digitales. Además de buscar documentación en la página web de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

La información de la base teoría ha sido obtenida a través de los principios de Norton y Kaplan y así como la filosofía de Deming. Al final del estudio se contemplan el resto de referencias bibliográficas.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO II

-MARCO TEÓRICO-

2.1. INTRODUCCIÓN

La estrategia principal de toda empresa es obtener una buena posición en el mercado competitivo. Partiendo de esto se crea la necesidad de mejorar continuamente la cultura empresarial dentro de la estructura organizacional, donde además de una ventaja competitiva ayuda consolidar la relación con el cliente.

Para iniciar esta transformación es necesario un análisis estratégico tanto del entorno general y específico, y del diagnóstico de la empresa en función de los objetivos perseguidos y las estrategias marcadas.

La realización de una planeación estratégica en las empresas está ligada a la obtención de los resultados y metas propuestos, sin embargo, muchas tienen dificultades en lograr tal propósito, por lo que no lleva a la proposición de este plan de acción.

La implantación o ejecución de la estrategia es hacer que todo se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo correcto (Thompson, Strickland y Gamble, 2007), es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación adecuada que apoye la estrategia y continúe hasta que se logren resultados.¹

La continuación de obtención de resultados se lleva a cabo a través de un plan de mejoramiento continuo en la organización, que junto al plan de acción nos lleva a la consecución de los objetivos estratégicos en base a la calidad.

Para una correcta ejecución de la estrategia se puede optar por diversos enfoques o modelos. Uno de ellos, siguiendo a Olivares(2011), que establece determinante factores de planeamiento, estructura organizacional, manejo e intercambio de información; controles de la ejecución; manejo del cambio; cambio cultural y el poder

¹Vease en Olivares-Valentín (2011)[CONSULTA: MARZO 2013]

e influencia de la ejecución. El enfoque de Kaplan y Norton (1996) que formularon la propuesta de la herramienta centrada en la implantación de la estrategia denominada “Balanced Scorecard”, conocida también como el Cuadro de Mando Integral, que incluye 4 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.¹

Cabe mencionar que todo este concepto de mejora continua está ligado principalmente a la calidad, expuesto por primera vez por el Dr. Edwards Deming.

En este estudio realizamos un plan de acción estratégico basado en los pilares fundamentales de este marco teórico.

2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como se ha mencionado anteriormente para la realización de nuestro plan de mejoramiento debemos partir de una serie de magnitudes que afectan a la estrategia y competitividad de nuestra empresa.

Es por ello que usamos la herramienta cuadro de mando integral para vigilar estas variables y someterlas a la gestión y mejora.

Observando las variables del desarrollo y aprendizaje, visión interna del negocio, del cliente, la visión financiera podemos formular una estrategia consistente y transparente, pudiendo comunicar la estrategia a través de la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y medir de un modo sistemático la realización, para así proponer las acciones de mejora pertinentes.

2.3. CONOCIMIENTOS DE DEMING

La filosofía de Deming está enfocada a descubrir mejoras en la calidad, formula sus 14 puntos, donde se establecen su compromiso de mejora en todas las áreas de la empresa.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

1. Crear una nueva visión y demostrar un compromiso: este postulado sugiere una nueva definición radical que desempeña una compañía. En vez de crecer a nivel financiero debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y mantenimiento.
2. Aprender la nueva filosofía: desarrollar una conciencia de calidad en las empresas.
3. Comprender la inspección: tratar de evitar la inspección masiva, solo controlar los procesos a medida que el producto vaya avanzando y evitar retrasos y desperdicios.
4. Acabar con la práctica de tomar decisiones únicamente basadas en el costo: los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad, lo que genera problemas en la elaboración de los productos, afectando de manera significativa la calidad.
5. Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio: el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y a mejorar la calidad.
6. Implantar la formación en el trabajo: implementar las capacitaciones en el trabajo a todo el personal de acuerdo a sus funciones eliminando el entrenamiento entre los trabajadores.
7. Adoptar e implantar el liderazgo en los gerentes, supervisores. Un líder debe tener la capacidad necesaria para reconocer las destrezas de los que tiene a su alrededor, talentos y habilidades de los que trabajan con él, es decir, ayudar donde se requiera.
8. Eliminar el miedo: eliminar el temor fortaleciendo la seguridad en sus trabajadores, proveer la seguridad y ambiente de confianza en los trabajadores, así se eliminaran muchos problemas con la calidad.
9. Optimizar el esfuerzo de los equipos: promover el trabajo en conjunto, es decir, que todos los departamentos trabajen con el objetivo de lograr una meta en común, para evitar problemas de comunicación y mantener la misión de la empresa.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra: evitar la presión en los trabajadores para aumentar la productividad, con reglas amenazantes y lemas

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

fuera de lugar, permitiendo que los trabajadores formulen sus propios lemas, así como los slogans fraudulentos que no cumplen con la realidad interna de la empresa.

11. Eliminar las cuotas numéricas y administración por objetivos: las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos; por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12. Eliminar barreras para estar orgullosos de un trabajo bien hecho: la gente está ansiosa para hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

13. Fomentar la educación y la autosuperación: tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

14. Entrar en acción: poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El entorno en el que la empresa de tecnologías de la información desarrolla sus servicios es, en su mayoría, el área de la Región de Murcia.

3.1.1. CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIOCULTURAL

La Región de Murcia, situada al sudeste de la península ibérica, ha experimentado en los últimos años una evolución demográfica positiva alcanzando los 1.477.513 habitantes en 2012, lo que representa un 3,2% del total de la población española (Ver tabla 1). La estructura productiva de la Región de Murcia se ha centrado tradicionalmente en el sector alimentario, si bien la producción industrial y turística se ha visto incrementada en los últimos años. En la actualidad, el sector servicios y el energético son los que más aportan al PIB regional.

El municipio de Cartagena, donde se encuentra la sede principal de la empresa, es el segundo municipio con mayor número de habitantes de la Región y ha experimentado la misma evolución demográfica positiva, alcanzado los 217.998 habitantes en 2012 y creciendo un 1,8% en los últimos 5 años. A estos datos hay que sumar el crecimiento poblacional que sufren sus costas en los meses estivales con altos porcentajes de población flotante. Cartagena experimentó una revolución en su estructura socioeconómica a comienzos del siglo XX pasando de la agricultura tradicional, a un espectacular crecimiento del sector industrial y el tecnológico. En la actualidad, el sector con mayor crecimiento es el energético concentrado en el Valle de Escombreras donde se ubica la refinería de Repsol, la más grande de España. El turismo es el otro sector que más riqueza aporta a la comarca de Cartagena y a la Región, gracias al tráfico de cruceros del Puerto de Cartagena que aumentó un 16% en el último año¹.

¹ Boletín de Coyuntura Económica de la Región de Murcia.[CONSULTA: Marzo 2013]

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La ciudad de Murcia, donde la empresa analizada tiene localizados la mayoría de clientes, es el séptimo municipio español con más habitantes, 450.000 según los datos estimados de 2012, aumentando la población en un 4,5% en el último lustro. Los servicios son el principal motor productivo del municipio de Murcia, junto a las industrias agrícolas y conserveras.

Tabla 1: Evolución demográfica del entorno (Fuente: INE)

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Población España	45.593.385	45.929.476	46.072.834	46.125.154	46.163.116
Población Región de Murcia	1.430.986	1.452.150	1.465.808	1.471.406	1.477.513
Poblacion Murcia	430.571	436.870	441.345	442.203	450.000
Poblacion Cartagena	214.033	215.186	217.241	218.210	217.998

Fuente: Boletín de Coyuntura Económica de la Región de Murcia.

3.1.2. CONTEXTO ECONÓMICO

En los últimos años, los indicadores económicos en la Región de Murcia muestran un comportamiento poco dinámico, debido inequívocamente a la situación general del contexto nacional y europeo. En la Región de Murcia, el Producto Interior Bruto por habitante en el año 2011 fue de 19.144 euros por habitante, un 17,7% por debajo de la media nacional (23.271), y registró una tasa de crecimiento nula (0%) siendo en España del 0,7%. En el periodo 2008-2011 todas las comunidades autónomas registraron un crecimiento medio negativo, siendo la Región de Murcia la segunda comunidad que menos creció en dicho periodo (-1,68%), sólo por delante de Castilla-La Mancha.

Los datos de población activa y parada en la Región de Murcia también son acordes a la tendencia nacional. En 2010 la tasa de paro en la Región fue del 24,98%, aumentando en 2011 al 26,7%, mientras que en el segundo trimestre de 2012 ha descendido al 26,2%, un punto y medio por encima de la media española (24,63%). Con fecha de julio de 2012, el número de parados total en la Región de Murcia se sitúa en 195.000 personas, un 2,89% del total nacional. Por municipios, en la actualidad son 43.083 las personas desempleadas en Murcia, 21.586 en Cartagena, 2.759 en San Javier y 1.206 en Fuente Álamo². (Ver tabla 2).

² Observatorio del Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia. [CONSULTA: Febrero 2013]

La tendencia de la economía regional depende en la actualidad del esfuerzo para la contención del déficit y la reducción de los niveles de endeudamiento para cumplir el Plan de Reequilibrio de la Comunidad 2012-2014. En el pasado ejercicio 2011 el déficit de la Región era del 2,23% de su PIB, siendo la quinta comunidad autónoma con más déficit. En el primer semestre de 2012 el déficit se ha reducido, situándose en el 1,8%, aunque continúa tres décimas por encima del techo marcado por el Gobierno central y es la tercera autonomía con más déficit (precedida por Navarra y Extremadura).

Esto se traduce en que el gobierno regional ha gastado en 2012 unos 496 millones más de lo que ha ingresado. Igualmente a finales de 2011, la deuda de los Ayuntamientos de la Región de Murcia ascendía a 717 millones de euros, 12,4 millones menos que el año anterior. Asimismo, la Comunidad Autónoma anunció en agosto de 2012 su intención de acogerse al Fondo de Liquidez Autonómico que supondría la inyección de unos 550 millones de euros, lo que permitiría mejorar la liquidez y rebajar los costes de financiación de la deuda pública regional.

Tabla 2: Evolución del número de desempleados en el entorno.

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Desempleados en España	1.590.600	4.149.500	4.632.400	4.999.000	5.693.100
Desempleados Region de Murc	68.632	108.019	124.382	130.260	195.000
Desempleados Murcia	19.030	3.119	35.058	37.547	43.083
Desempleados Cartagena	8.508	14.518	17.700	18.277	21.586

Fuente: INE y SERFCARM.

3.1.3. CONTEXTO POLÍTICO

En el contexto político, el principal órgano legislativo de la Comunidad de Murcia es la Asamblea Regional, ubicada en la ciudad de Cartagena.

3.1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA REGIÓN DE MURCIA

El sector servicios representa un importante foco de empleo e inversión en la Región de Murcia. Su tejido empresarial se encuentra muy diversificado y atomizado prevaleciendo las PYMEs, las micropymes (1-10 empleados) y los autónomos. Las abultadas cifras de negocio prueban la intensa actividad del sector, que fueron decayendo a lo largo del 2008 como consecuencia de la crisis económica.

Este intenso volumen de negocio se traduce en el empleo de abundante mano de obra cualificada o muy cualificada, referido a los servicios de tecnologías de la información y los servicios industriales. Se observa la misma dinámica descendente a lo largo de 2008, motivada por el contexto nacional e internacional de recesión global.

El sector servicios suele clasificarse atendiendo a su actividad y a la tipología de clientes destinatarios (particulares o empresas), aunque en muchos casos los servicios incluyen ambos destinatarios.

- **Los servicios financieros** desarrollados por los bancos (titularidad privada) y cajas de ahorro (titularidad pública) están representados por la práctica totalidad de entidades nacionales y por las principales cajas, destacando el volumen de sucursales de la caja de ahorros, vinculadas históricamente a este territorio.
- **Los servicios profesionales** tanto de titulados (abogados, arquitectos, médicos, asesores, etc.) como de personal especializado (fontaneros, electricistas, peluqueros, etc.) se encuentran repartidos por todo el territorio regional, concentrándose los primeros en los principales núcleos de población Murcia, Cartagena y Lorca, mayoritariamente.
- **Los sectores de la información y comunicación** han tenido un gran crecimiento en los últimos años con el desarrollo de las televisiones locales y con los canales de la televisión digital. La implantación de Internet también ha generado algunos cambios de estrategia en la prensa regional, donde periódicos como La Verdad, La Opinión y El Faro, han puesto en marcha su canal digital compitiendo con portales de noticias regionales nacidos bajo la estela de la Red.
- **El sector inmobiliario**, de gran peso económico en los últimos años, ha sufrido un duro reajuste durante 2008 por el brusco descenso en las compras de vivienda.
- **El sector del ocio** ha vivido un fuerte crecimiento en la Región. Por una parte, por la construcción de grandes centros comerciales por todo el territorio donde los cines y restauración tienen un espacio dedicado, y por otro, por la programación cultural de organismos públicos en torno a museos y centros de

interpretación o visitantes, bibliotecas, teatros, auditorios... donde se programan festivales, conciertos, exposiciones o visitas guiadas desarrolladas por empresas privadas.

- **El sector TIC**, que engloba a empresas de desarrollo o asesoramiento tecnológico, se encuentra entre los sectores que más impulso ha recibido por la adopción de particulares y empresas de las Nuevas tecnologías e Internet.

Los servicios empresariales, con un amplísimo abanico de actividades, se reparten en toda la Región, aunque algunos específicos suelen concentrarse alrededor de un sector industrial. Así, es habitual la densidad de empresas de diseño gráfico en el municipio de Yecla, debido al sector del mueble, los servicios de logística en las grandes ciudades, o los de transporte de mercancías en las zonas agrícolas más productivas.

Las empresas de servicios asistenciales también han vivido un importante crecimiento en la Región, en parte por las nuevas responsabilidades de las administraciones en grupos dependientes y en parte por el paulatino envejecimiento de la población.³

3.1.5. EL sector de las Tecnologías de la información y Comunicaciones en la Región de Murcia.

El sector TIC de la Región de Murcia está formado por empresas dedicadas al diseño e implantación de sistemas de información, telecomunicaciones, electrónica y audiovisual. La mayor parte de ellas son de tamaño pequeño y mediano, si bien en telecomunicaciones y en la industria auxiliar de la construcción aeronaval hay un grupo de empresas de mayor dimensión. Se trata de un sector relativamente joven, con empresas muy dinámicas y un creciente aumento de iniciativa emprendedora.

En el Informe 2010 de AETIC se destaca que, en 2008, últimos datos disponibles, en España operaban en el sector de Tecnologías de la Información unas 26.322 empresas, de las que el 50% son empresas de actividades informáticas, un 30% están dedicadas a contenidos, un 11% a comercio, y tan solo un 3,5% a fabricación. Suponen un 1,9% del sector servicios español, y facturaron globalmente 59.000 millones de euros, con un descenso del 8,5% con respecto a 2007.⁴

⁴ Las cifras presentadas están incluidas en el Anuario Estadístico de la Región de Murcia 2007. [CONSULTA: MARZO 2013]

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Tabla 3: Número de empresas del sector TI por Comunidad Autónoma.2008.

14. Número de empresas del sector TI por Comunidad Autónoma. Año 2008 (Número de empresas)							
	Fabricación	Comercio	Actividades Informáticas	Otras telecomunica ciones	Contenidos	Total	% sobre el total
Andalucía	78	303	1.074	172	690	2.317	9%
Aragón	37	81	327	39	123	607	2%
Asturias	9	42	197	23	96	367	1%
Baleares	6	37	233	33	158	467	2%
Canarias	12	137	344	75	183	751	3%
Cantabria	5	18	74	13	35	145	1%
Castilla y León	22	91	339	50	210	712	3%
Castilla-La Mancha	24	64	217	27	138	470	2%
Cataluña	257	652	3.129	254	1.940	6.232	24%
Ceuta	2	4	1	0	4	11	0%
C. Valenciana	99	261	1.065	133	551	2.109	8%
Extremadura	3	28	116	12	46	205	1%
Galicia	25	150	554	67	387	1.183	4%
La Rioja	5	10	40	6	14	75	0%
Madrid	264	756	4.535	477	2.797	8.829	34%
Melilla	0	1	4	4	6	15	0%
Murcia	7	72	175	42	87	383	1%
Navarra	8	29	123	26	79	265	1%
Pais Vasco	46	133	604	56	340	1.179	4%
España	909	2.869	13.151	1.509	7.884	26.322	100%

Fuente: Registro Mercantil

Fuente: Registro Mercantil

De ellas, aproximadamente el 1% están radicadas en la Región de Murcia. Estos datos suponen unas 383 empresas con capacidad para desarrollar aplicaciones, productos o servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones. Destacan las dedicadas a actividades informáticas (175) y las de desarrollos de contenidos (87).

Estas empresas murcianas facilitan productos o servicios a más de 50.000 empresas de diferentes sectores productivos y comerciales del tejido empresarial murciano, y a más de 20.000 empresas de otras regiones españolas, empleando a más de 3.800 técnicos cualificados.

En las actividades de desarrollo e implantación de software y servicios conexos, la Región cuenta con un núcleo de empresas de tamaño medio, con una relativa antigüedad y con una oferta diversificada, en torno a las que operan un amplio número de pequeñas empresas, con un alto grado de especialización. En este último grupo se encuadran las empresas relacionadas con Internet, comercio electrónico y e-business, en rápido crecimiento después de una etapa de ralentización.

Especialmente entre las empresas de menor tamaño se genera una gran rotación, característica de los sectores emergentes, con un alto contenido en innovación. El sector de alta tecnología de la Región de Murcia se consolida en base a 3 pilares

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

fundamentales: 1.- desarrollo, implantación y servicios de software de valor añadido, 2.- telecomunicaciones y 3.- industria aéreo-naval y auxiliar.

En el área de las telecomunicaciones cabe distinguir a las empresas de instalaciones en sentido tradicional, vinculadas al tendido y conexionado de redes de telefonía y cable, con una dimensión media y grande, estructuras sólidas y un ámbito geográfico nacional o internacional, y a las empresas relacionadas con las nuevas tecnologías de la comunicación y con la integración con los sistemas informáticos, con un tamaño menor y un ámbito de actuación limitado.

Es frecuente encontrar vínculos y relaciones de cooperación entre las empresas relacionadas con software e Internet de ámbito regional y grandes entidades nacionales y multinacionales.

De este modo, muchas empresas murcianas de pequeña y mediana dimensión forman parte de redes globales, lo que les permite ampliar notablemente su gama de productos y servicios y su capacidad competitiva.

Las fronteras que delimitan las tecnologías de la información y la comunicación son poco precisas y gran número de empresas ofrecen conjuntamente productos y servicios de software, hardware, consultoría, ingeniería, proyectos a medida, asistencia técnica y telecomunicaciones, con cambios frecuentes en la gama ofertada.

Las empresas murcianas de alta tecnología ofrecen una gama de productos y servicios muy extensa que se encuentra en continua renovación, adaptándose permanentemente a las innovaciones propias de este entorno de gran dinamismo.

La oferta principal de las empresas tradicionales de software y servicios informáticos se centra en los servicios de gestión "a medida", en el desarrollo de aplicaciones específicas y en la consultoría y asistencia directa. En este contexto, se ha producido una amplia diversificación de productos y servicios: a partir de herramientas básicas de gestión empresarial, se encuentran disponibles soluciones avanzadas integradas bajo

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

diferentes entornos y arquitecturas, sistemas de información para la dirección y aplicaciones específicas para procesos industriales, agrícolas y comerciales y para áreas funcionales como marketing, exportación, calidad, medioambiente o producción.

Las empresas murcianas de software e Internet más avanzadas han sido capaces de dar un paso más con la creación de aplicaciones informáticas estándar de diseño propio (conocidas como “paquetes”) con soluciones informáticas de valor añadido válidas para entornos específicos.

A continuación se muestra una relación de los productos y servicios que ofrecen las empresas dedicadas a este sector de las telecomunicaciones y al análisis de la información:

Tabla 4: Relación de productos y servicios.

EMPRESAS TIC	PRODUCTOS Y SERVICIOS
INDUSTRIAS DE TELECOMUNICACIÓN	Redes fijas Equipos y sistemas de Telecomunicación Software y Aplicaciones Redes Móviles Equipos y Sistemas De Telecomunicación Integración de Sistemas
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	Servicios Portadores y se Telefonía Fija Servicios Móviles Transmisión/Conmutación de datos Servicios de Telecomunicación de Cable Servicios de Acceso a Internet RTC/RDSL/ADSL/LMOS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Desarrollo de Hardware Desarrollo de Software Servicios informáticos Servicios telemáticos e interactivos Equipos ofimáticos
ELECTRÓNICA PROFESIONAL	Radiodifusión y Televisión Equipos para la Defensa y Navegación Electrónica Industrial Electromedicina Instrumentación y Equipos Didácticos Espacio Ingeniería y Servicios

Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Los principales competidores en este sector en la comarca de Cartagena son los siguientes:



Historia: Fue fundada en el año 1988 en Cartagena.

Cartera de servicios: Contenidos, servicios y principales productos:

- OVERHAND. Programa para Auto venta, Preventa y Captura de Datos.
- OVERLOG. Programa para Captura de Inventario, Entrada y Salida de Mercancía.
- OVERLINK. Programa de Comunicaciones para Terminales Móviles y Gestión de Rutas.
- Terminales de mano: (HP/PSION/UNITECH).

Características y valores diferenciales: Cuentan con un Software especializado en el sector de la distribución de alimentación y bebidas.

Normas y Políticas empresariales: Cuenta con las certificaciones de Calidad de AENOR UNE EN ISO 9.001:2008 .

La Responsabilidad Social y la Sostenibilidad son valores esenciales de su cultura empresarial, desarrolla un compromiso real y contrastable con la cohesión social, la ética y la transparencia.

Colabora con asociaciones como:

- APANDA: Asociación de Padres de Niños con Deficiencias Auditivas
- ASTRADE: Asociación para la atención a personas con Autismo y Trastornos Generalizados del Desarrollo de la Región de Murcia.
- PRIMI SPORT: Asociación Cultural Deportiva destinado a personas discapacitadas.

Página web: <http://www.overlay.es>

Dirección: Avda. Pintor Portela 38, bajo 30203 Cartagena, Murcia



Historia: Creada en 2006

Cartera de servicios: Microsoft, IBM, QlikView y Preactor. Sistemas de Gestión de Almacenes (SGA) y de Planificación, Programación y Control de la Producción (PPCP).

- Infraestructura de sistemas y tecnología de información, que tiene que ver con infraestructura de hardware, virtualización de CPDs, seguridad, telecomunicaciones, herramientas de productividad personal, etc.
- Sistemas de Gestión Empresarial. Basándose en el ERP de Microsoft, Dynamics NAV (anteriormente Navision), se ofrece un sistema de gestión integral, modular y adaptada a cientos de sectores.
- Business Intelligence. Engloba las aplicaciones que capacitan a los usuarios de negocio para acortar y mejorar el proceso de toma de decisiones.

Características y valores diferenciales: Normas y Políticas empresariales: Cuenta con las certificaciones de Calidad de AENOR UNE EN ISO 9.001:2008 . La firma murciana es partner de la multinacional IBM y único Gold Certified partner del ERP Microsoft Dynamics NAV en Murcia y Alicante

Página web: <http://www.bitec.es>

Dirección: Senda de Granada, 31 30100 Murcia (Esq. Juan Carlos I)



Historia: Llevamos 30 años

Cartera de servicios: Los contenidos, servicios y principales productos:

- Business Intelligence –OLAP
- Portal WEB
- RPS
- SAP
- Plaisir

Características y valores diferenciales: Entre las novedades se encuentran:

- Portal WEB
- Plaisir

Normas y Políticas empresariales: Incorporamos en la gestión de nuestros proyectos TIC metodología basada en la norma ISO 9001:2008, en la que estamos certificados desde el año 2000. Además, Inforges Formación y Multimedia está certificada en ISO 9001 e ISO 14001

Proyecciones: Ser líderes en el mercado de los servicios integrales de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones

Página web: <http://www.inforges.es>

Dirección: Calle Vicente Aleixandre, 13. 30011 Murcia



Historia: Overtel aparece en el panorama nacional en mayo de 1996

Cartera de servicios:

- Solución ERP de RPS, RPS.CRM
- Sistemas de Comunicación Móvil 3G y GPRS

Grupo Ibermatica (RPS) y Grupo Adonix (Adonix X3). Herramientas ERP/CRM/MRPI,II de elite para gestionar todas las áreas de negocio de empresa de manera totalmente integrada. Además implantamos la nueva solución de 4ª generación de Business Intelligence para el análisis y explotación de los datos de la multinacional sueca QlickView, un tipo de herramienta que se encuentra en pleno auge por el control que es capaz de otorgar sobre su empresa a quien lo utiliza. Por su puesto contamos con una potente herramienta para la generación y mantenimiento de portales Web y plataformas B2B-B2C de manera muy ágil y flexible para el propio cliente, tras un acuerdo firmado con EuroWeb Internet.

Características y valores diferenciales: entre sus novedades se encuentran la Gestión y Comunicación con dispositivos GPRS y telefonía 3G.

Normas y Políticas empresariales:

Página web: <http://www.overtel.com>

Dirección: / Bucarest, 37 Pol.Ind. Cabezo Beaza - 30353 Cartagena

3.3. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

El mercado en el que enfoca la empresa son pymes y micro pymes, se caracteriza por empresas con pocos recursos, con conocimientos bajos de los beneficios de las TIC en el negocio, y el uso de herramientas gestión. Fundamentalmente la Microempresa (<10 empleados y 2 millones de euros de facturación) y la Pyme (Pequeña y Mediana Empresa, entre 10 y 250 empleados y entre 2 y 50 millones de euros de facturación). Sin embargo el software es perfectamente válido para las grandes empresas e Instituciones Públicas, como el Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial, adaptando la infraestructura para adecuarla a un mayor número de usuarios. En cuanto a los sectores de actividad, la aplicaciones una aplicación horizontal, es decir, sirve para casi todos los sectores de actividad.

Tabla 5: Variables de uso de TIC (a enero de 2012) por agrupación de actividad (excepto CNAE 56, 64-66 y 95.1), principales variables y tamaño de la empresa.

Total Empresas	MICROPYMES	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
26 % de empresas que disponían de herramientas informáticas ERP para compartir información sobre compras/ventas con otras áreas de la empresa	18,9	46,5	62,8
27 % de empresas que disponían de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (herramientas CRM)	26,7	44,1	52,5
28.1 % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Capturar, almacenar y compartir información sobre clientes	26,6	44,1	52,4
28.2 % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Analizar la información disponible acerca de los clientes con fines comerciales y de marketing	19,7	34,9	43,7

Fuente: Instituto nacional de estadística, www.ine.es

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Tabla 6: Variables de uso de TIC (a enero de 2012) por comunidades y ciudades autónomas, principales variables y agrupación de actividad.

	Total Empresas	Total Empresas
	NACIONAL	REGIÓN DE MURCIA
26 % de empresas que disponían de herramientas informáticas ERP para compartir información sobre compras/ventas con otras áreas de la empresa	23,3	24,3
27 % de empresas que disponían de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (herramientas CRM)	29,4	28,9
28.1 % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Capturar, almacenar y compartir información sobre clientes	29,3	28,9
28.2 % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Analizar la información disponible acerca de los clientes con fines comerciales y de marketing	22,1	21,5

Fuente: Instituto nacional de estadística, www.ine.es

Como observamos de la estadística aun queda mucha demanda por satisfacer. El mercado es amplio y podemos optar a la captación de muchos clientes para hacer frente los tiempos de crisis.

Los clientes son cada vez más exigentes, requieren mayor atención y calidad tanto en el servicio como en el suministro de buenos sistemas de gestión y exigen precios más económicos. Los ingresos principales de la empresa se obtienen de la prestación del servicio a empresas de la Región de Murcia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1. INTRODUCCIÓN

La actividad de la empresa se centra en el diseño, producción, comercialización e implantación de software, comercialización de hardware y servicio posventa de los servicios descritos, siempre en el ámbito empresarial.

4.2. FILOSOFÍA

La empresa es concebida hoy en día como una organización con identidad propia tras más de 25 años de esfuerzo y trabajo. Bajo el lema *“el gladiador se decide en la arena”* hacen frente a los competidores. La filosofía de la organización es ofrecer un servicio sinónimo de eficacia y confianza, cercano, accesible, ágil, altamente cualificado, dotado con los mejores medios técnicos y humanos y totalmente personalizado.

- **MISIÓN ¿Qué hacemos?**

La Misión de una organización es una frase concisa, con un foco interno, que precisa la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describe cómo competir y generar valor al cliente.

La misión es dotar a las empresas de herramientas de gestión, tecnologías de la información y servicios adecuados para la mejor toma de decisiones y puesta en productivo de sus flujos de negocio. Aportar al cliente valores añadidos adaptando sus productos y servicios a las necesidades concretas. Se quiere hacer de las empresas y negocios un lugar único, creativo, ilusionante, donde las personas puedan desarrollar sus potenciales y ser más útiles a la sociedad y a ellos mismos.

- **VISIÓN ¿Qué queremos ser?**

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas a medio y largo plazo. La Visión es externa, orientada al mercado y debe expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

La visión es alcanzar una buena posición competitiva en la comarca de Cartagena y posteriormente en la Región de Murcia , consiguiendo la excelencia en la atención de los clientes por su equipo profesional y su tecnología. Igualmente quiere llegar a ser un valor añadido para sus clientes, ofreciéndoles un servicio personalizado y de calidad a través de su experiencia, conocimientos, capacidad de trabajo, responsabilidad y eficacia.

- **VALORES o principios cooperativos ¿Cómo lo hacen?**

- **La Calidad** ligada a la eficacia es el principal valor.
- **Acuerdos solidarios.** Mantiene por Acuerdo Fundacional un compromiso de Dotación a Fines Solidarios. El destino de dichos fondos es gestionado mediante un Consejo Solidario donde intervienen además de todos los estamentos de la Empresa, personalidades afines a este tipo de actuaciones.
- No se concibe el software sin un servicio a su altura, que lo respalde. Como profesionales de la consultoría, desarrollo, instalación y mantenimiento de aplicaciones, ofrecen soluciones de las más alta calidad tecnológica y llave en mano
- **Soporte Técnico.** Todos los sistemas integran una plataforma de Atención al Cliente que permite la resolución inmediata de cualquier incidencia.
- **Gestión de reclamaciones.** Proporcionan contacto directo con los clientes para garantizar que cualquier queja sea admitida con la mayor celeridad.

4.3. PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS

El principal valor de la política de la empresa es la apuesta por la **calidad** en sus servicios. Hasta el momento está avalado con el certificado de calidad **ISO 9001**.

La política de **Responsabilidad y compromiso Social** se manifiesta fundamentalmente con el compromiso social, implicación cultural y colaboración ONGs de diversa índole.

Por último, la **Política de innovación** es otro de los pilares. Evidentemente una empresa de software debe innovarse y actualizarse regularmente, ya que si no se quedaría atrás y no sería competitiva en el mercado.

Todas estas políticas están inscritas en la página de la organización y en manuales de calidad de la propia empresa.

4.4. ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIGRAMA

A través de este apartado se tratará de expresar todos los aspectos relativos a las directrices que la empresa sigue en función de su estructura.

El principal objetivo es crear un grupo de trabajadores que se sientan parte fundamental de la empresa y ello se trasmite en su quehacer diario, puesto que de todos ellos dependerá el correcto funcionamiento de ésta.

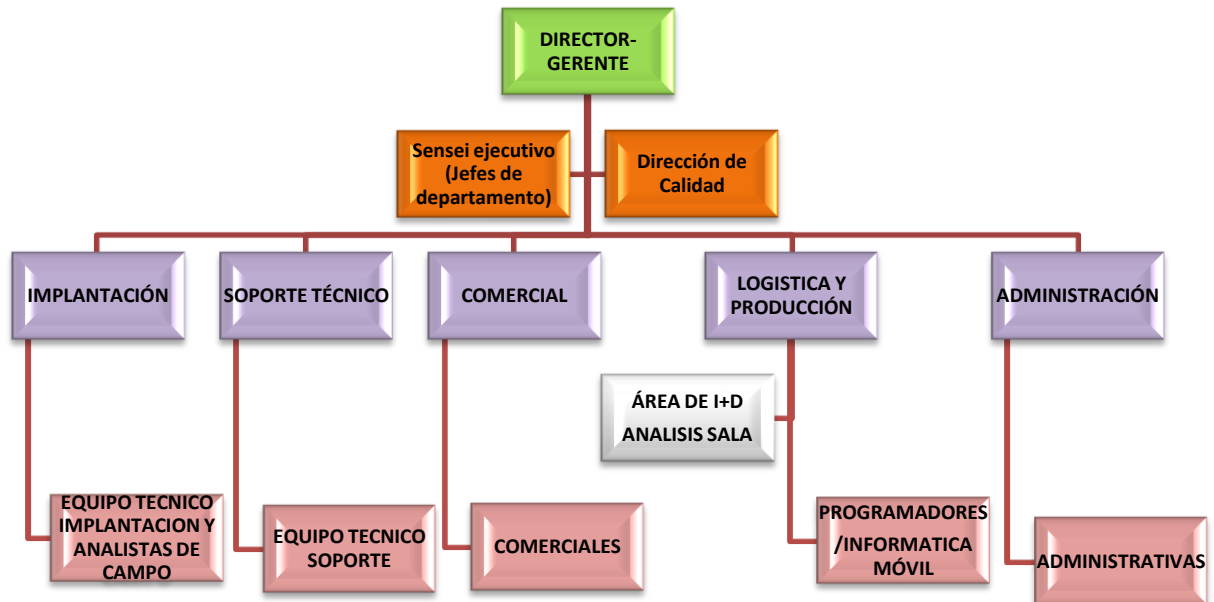
La empresa debe estar formada por una plantilla de profesionales que deberán tener bien definido su puesto de trabajo para la buena marcha del negocio.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

a) ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIGRAMA

La estructura empresarial se rige por el siguiente organigrama:

Diagrama 1: Organigrama empresarial.



Fuente: Elaboración Propia

Es un modelo de organización definido como jerárquico - lineal con un sistema técnico poco sofisticado, dada su eficacia en la supervisión de las tareas y en el control de los resultados. Muestra claramente un modelo organizativo dominado por el propietario, componente total de la dirección general. Esto puede hacer que las relaciones y los procesos tiendan a la rigidez y que haya una falta de respuesta eficiente en entornos más dinámicos y competitivos como es en el que nos encontramos.

El movimiento de trabajadores de un departamento a otro es escaso, y no conocen los objetivos y funciones de otros que están en distintos departamentos.

Como vemos en el organigrama la calidad en esta empresa es la sustentación de la misma, y se pretende obtener una política de calidad común.

4.5. ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS DE TRABAJO.

La empresa solo dispone de un centro de trabajo a las afueras de la ciudad. Este local es un centro diáfano con todas las mesas de despacho en un mismo lugar, y solo la existencia de una oficina aparte, perteneciente al director general. Existe una cocina y dos cuartos de baño.

4.6. CALIDAD Y EL SERVICIO.

La empresa ofrece un servicio acorde con una protección de sus datos, aseguran la instalación de un hardware adecuado, calidad y certificaciones Oracle.

Para evaluar el servicio, la empresa tiene un sistema online para realizar una encuesta:

<http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=IKQCdbyk8Yw=>

En donde podemos ver las siguientes preguntas:

Ilustración 1: Relación de encuesta sobre la calidad

Satisfacción Atención al Cliente

1. Ayúdenos a mejorar

Usted contactó recientemente con el departamento de atención al cliente de Sensei.
Nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria.
No tardará más de un minuto y medio en contestar nuestras preguntas y sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio.

1. ¿Cómo contactó con el servicio de atención al cliente?

Por teléfono
 Por fax
 Por e-mail
 Vía Web
 Otro (por favor, especifique)

2. ¿Cuánto tiempo tardó nuestro Call Center en contactar con usted (caso de devolución de llamada) o en atenderle?

Me atendieron inmediatamente en la misma llamada
 Devolvieron la llamada en las siguientes 4 horas.
 Devolvieron la llamada durante el mismo día.
 Devolvieron la llamada durante el día siguiente
 Tardaron más de dos días en devolver mi llamada

[Siguiente >>](#)

Powered by:

Satisfacción Atención al Cliente

2. Satisfacción

3. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es "Pobre" y 10 es "Excelente") los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de Sensei.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Rapidez de la respuesta por teléfono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Profesionalidad de la persona que le atendió.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Facilidad para contactar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Resolución del problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Me escuchó atentamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fue capaz de solucionar mi problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Entendió mi problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fue paciente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fue eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Se expresaba de forma clara y fácil de entender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fue profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Fue amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente de Sensei en una escala de 1 a 10, donde 10 es "Completamente satisfactorio" y 1 es "Completamente insatisfecho".

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
SATISFACCIÓN GENERAL CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: <http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=IKQCdbyk8Yw=>

4.7. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se define como la planeación, organización, desarrollo y coordinación de técnicas, que permitan promover el desempeño eficiente del personal de la compañía. El éxito de cualquier organización se encuentra atado en gran medida al desempeño de las personas que la componen y que permite que todas las actividades internas y externas se lleven a cabo, con el aporte de su capital de trabajo y experiencia, es por ello que una de las metas del este departamento es mantener motivado y comprometido a los funcionarios de la compañía para generar fidelidad y permanencia por parte de los mismos.

La empresa estudiada no dispone de un departamento específico de RR-HH. Las labores pertinentes de este departamento las lleva a cabo el director general *con ayuda de la dirección comercial*.

A continuación hablaremos de los técnicas reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo y del clima laboral. Como conclusión analizaremos el tema de conciliación laboral.

4.7.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La empresa usa dos métodos de reclutamiento, el externo, cuando la vacante se ocupa con trabajadores que no pertenecen a la misma y el interno, cuando cubre la vacante con trabajadores de la propia organización, haciendo integraciones verticales, horizontales u traspasos de distintas oficinas.

Con respecto al método externo vamos a mencionar los distintos medios que se usan en la empresa para la captación de personal:

- **Convenio con la Universidad Politécnica de Cartagena.** La empresa mantiene un Convenio Marco de Colaboración con la Universidad Politécnica de Cartagena para la realización en común de actividades de divulgación,

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

formación y de investigación en el uso de soluciones de manejo y control de la información. De esta forma promueve el contacto de estudiantes de la facultad de ciencias de la empresa con el mundo laboral.

- **Internet.** Como por ejemplo la Web de la propia empresa, <http://www.empresa.es/web2011/node/17>. En donde nos encontramos un apartado dedicado a “trabaja con nosotros” en donde nos indican las ofertas de empleo actuales y podemos enviar el currículum a una dirección de correo. Ver foto.

Ilustración 2: Portal de internet para el reclutamiento de personal.



Fuente: <http://www.empresa.es/web2011/node/17>.

- **Redes profesionales y sociales.** Disponen de una red en LinkedIn, en Facebook y en Twitter donde, además de captar clientes, se dan a conocer como empresa, dan información relativa a noticias, incluido ofertas de empleo.

Además han utilizado métodos de captación como recomendaciones que van surgiendo de boca en boca y entregas de currículum en mano.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Lo principal y aconsejable es desarrollar una zona departamental de recursos humanos. En donde este organizado la entrada y salida de los trabajadores, ya que la empresa se describe mediante la imagen que dan sus trabajadores hacia ella.

Pero aparte de esta propuesta de implantación otras técnicas de reclutamiento podrían ser el anuncio en medios de comunicación, como periódicos y radio. Y anuncios en portales de agencias temporales.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, se procede a la selección de un número mayor a los puestos vacantes y se les convoca para una entrevista personal realizada por el director comercial y por un comercial. El proceso termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

4.7.2. LIDERAZGO Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Un buen clima laboral puede aumentar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en la empresa, es difícil de cuantificar pero es muy importante a la hora del éxito. A continuación analizamos por medio de entrevistas y dinámicas realizadas al personal el clima laboral. Esto se ha podido llevar a cabo debido a la observación durante dos meses del clima laboral.

Uno de los principales factores del clima laboral es el liderazgo, en este caso el director se preocupa, toma las decisiones y supervisa el trabajo realizado por los trabajadores. Igual este punto de vista es debido a que la empresa es una empresa familiar, donde el único accionista es el director general.

Desde otro punto de vista relacional, es destacable el buen comportamiento de los trabajadores frente a la positividad de las actividades desarrolladas por cada uno de ellos.

4.7.3. CONCILIACIÓN LABORAL

Las normas relativas a la jornada laboral, vacaciones y licencias se estipulan según el convenio colectivo de la empresa. Todos los empleados tienen derecho a 22 días laborables de vacaciones retribuidas por cada año trabajado, además de permisos retribuidos por matrimonio (25 días naturales), nacimiento de hijos (3 días naturales y 5 días en el caso de que la esposa necesite intervención quirúrgica), fallecimiento del cónyuge, hijos o padres de ambos cónyuges (5 días naturales), o hermanos de ambos cónyuges (2 días naturales), cambio de domicilio (3 días naturales).

Con respecto a la flexibilidad laboral la empresa tiene un horario flexible de entrada, entre 9 h y 9:15 h. Además se adapta al horario de trabajo para poder asistir a formación adicional de los trabajadores y deja autonomía para organizar el trabajo personal y el orden de las tareas

La conciliación laboral por lo general en las empresas forma parte de la estrategia competitiva de la organización, ya que se producen interesantes mejoras en el funcionamiento, gestión y productividad de las organizaciones.

4.8. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

4.8.1. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA E INFORMACIÓN:

Uno de los factores de éxito de cualquier empresa, es la capacidad de recolección de información ágil y veraz que tenga de su entorno interno y externo, pero además el uso que se le dé a la misma, en especial el uso que le debe dar la alta gerencia para la toma de decisiones. Es por ello que muchas compañías a través de la implementación de sistemas de información buscan hacer fácil la adquisición y recolección de cualquier tipo de datos, desde estadísticos hasta cifras financieras. Es importante que las organizaciones en su creación y durante su gestión se preocupen por manejar sistemas de información que les permita trabajar de forma cómoda consultando

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

constantemente indicadores para así poder crear ventajas competitivas frente a su competencia.

En este apartado vamos a distinguir dos comunicaciones.

- **COMUNICACIÓN INTERNA:** la comunicación establecida por los miembros de la empresa.

COMUNICACIÓN EXTERNA: esta empresa no dispone de un plan de comunicación externo que le permita difundir los principios y valores de la institución y su identidad corporativa bajo el concepto del servicio de calidad, cercano, accesible, rápido, ágil y de tratamiento personalizado, así como potenciar las políticas de responsabilidad social corporativa , impulsar la presencia de la institución en los entornos digitales, ampliando los contenidos de la web corporativa e iniciando su aparición en redes sociales y por ultimo asentar la base documental de la institución como memorias de servicios, dossier de prensa, etc. para hacerla más accesible a todos los públicos.

La comunicación interna y externa que lleva la empresa se realiza con la aplicación y el software que ellos mismo implantan en distintas empresas, como es el CRM. (Customer relationship management). La comunicación externa que dispone la empresa para captación de clientes, es el boca a boca, la realización de un trabajo bien hecho y la publicación del mismo. Este proceso es eficaz pero lento. Poco a poco han ido incorporando redes sociales a sus planes de comunicación.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA. ANALISIS DAFO.

A partir de los datos obtenidos en el análisis interno y externo de la empresa, podemos diagnosticar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la misma, en función de sus características propias y las del sector en el que se mueve.

5.1.1. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

En lo referente a las oportunidades cabe destacar de entre todas las que dispone las siguientes. El emprendimiento la etapa final de la crisis económica mundial permitirá el incremento de creación de empresas y así como la necesidad de implantación de sistemas de gestión. El sector de las TIC para las Pymes en la Región de Murcia está creciendo considerablemente por lo tanto hay buena opción de mercado. El área central de Cartagena cuenta con muchos negocios que aun no aplica procesos ordinarios al tratamiento de la información. La empresa tiene la opción de ampliar su clientela y extensión en la región de Murcia y España. Hay posibilidades de desarrollo de nuevos negocios para la empresa que permitan incrementar la rentabilidad de la misma, nuevos productos, y nuevos centros de servicios por toda la región. Además de todo esto es factible atender la demanda creciente del mercado garantizando plazos y buen trabajo.

En cuanto a las amenazas que pueda llegar a tener la empresa viendo la competencia que tiene se pueden ser las siguientes y más destacadas, un exceso de morosidad por parte de los clientes, precios más bajos en el mercado, la creación de una capacidad mayor de los clientes de negociar directamente, la inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades y en conclusión una incertidumbre ante los cambios que sobrevienen.

5.1.2. MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS

Entre las debilidades más destacadas de la empresa podemos mencionar las siguientes: inexistencia de un plan de comunicación interno para que los empleados se mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas institucionales. La no existencia de servicio técnico 24 horas para hacer cobertura de soporte a las empresas con turnos. El método de captación de clientes de la empresa se realiza mediante el boca a boca, de los clientes. Podemos añadir como debilidad el desconocimiento de los trabajadores de la misión y objetivos de la empresa en conjunto y la existencia de una estructura jerárquica simple y poco sofisticada. El lugar donde se realizan los trabajos es un centro diáfano, donde se entremezclan ruidos y conversaciones. El clima laboral es neutral ya que es una empresa familiar. Por último cabe mencionar, que existen procesos no definidos adecuadamente, y determinada falta de agilidad en la resolución de los mismos y la ausencia de un estilo de liderazgo por parte de la gerencia.

Por último cabe mencionar, la no existencia de un departamento de recursos humanos y por ello la ausencia de muchos recursos, como un plan de comunicación interno y externo y por ello la percepción baja de conocimiento de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo.

En cuando a las fortalezas contamos con la presencia de personal cualificado y capacitado, con conocimiento del negocio, lo cual contribuye a mejorar la continuidad del servicio y a satisfacer a los clientes. La empresa cuenta con sistemas informáticos de desarrollo propio y un sistema de Gestión de Calidad de los procesos comerciales.

La empresa cuenta con locales comerciales propios, una política de innovación, gestión de reclamaciones, de responsabilidad social y de calidad.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Diagrama 2: Análisis DAFO para la empresa.

DEBILIDADES

- Inexistencia de un plan de comunicación interno.
- Inexistencia de servicio técnico 24 horas
- Captación de clientes mediante el boca a boca.
- Desconocimiento de los trabajadores de la misión y objetivos de la empresa en conjunto.
- Estructura jerárquica simple y poco sofisticada.
- Centro de trabajo diáfano.
- Inexistencia de un departamento de recursos humanos.
- Clima laboral neutral, empresa familiar.
- Inexistencia de un plan de comunicación interno
- Percepción baja de conocimiento de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Insuficiente procesos definidos y falta de agilidad en la resolución de los mismos.

FORTALEZAS

- Presencia de personal calificado y capacitado, con conocimiento del negocio, lo cual contribuye a mejorar la continuidad del servicio y a satisfacer a los clientes
- La empresa cuenta con sistemas informáticos de desarrollo propio.
- Sistema de Gestión de Calidad de los procesos comerciales
- Locales comerciales propios
- Necesidad de creación de un mantenimiento del producto vendido.
- Política de innovación , gestión de reclamaciones y calidad
- Responsabilidad social
- Existencia de recursos suficientes para el desempeño

AMENAZAS

1. Excesos que dificulten la inversión necesaria en la empresa.
2. Factores externos como la morosidad de clientes.
3. Precios más bajos en el mercado.
4. Capacidad de los clientes de negociar directamente
5. La inconformidad de los clientes por servicios o productos que no han llenado sus necesidades
6. Incertidumbre ante los cambios que sobrevienen.

OPORTUNIDADES:

El sector de las TIC para las Pymes en la Región de Murcia está creciendo considerablemente por lo tanto Hay buena opción de mercado.

- El área central de Cartagena cuenta con muchos negocios que aun no aplica procesos ordinarios al tratamiento de la información.
- Ampliar su clientela y extensión en la región de Murcia y España.
- Hay posibilidades de desarrollo de nuevos negocios para la empresa que permitan incrementar la rentabilidad de la misma, nuevos productos, y nuevos centros de servicios por toda la región.
- Es factible atender la demanda creciente del mercado garantizando plazos y buen trabajo

Fuente: Elaboración propia

5.2. OBJETIVOS Y ÁREAS DE MEJORA

Objetivos generales:

1. Aumento en un 90% el desarrollo del personal de los trabajadores de la empresa y su inherencia a los valores de la misma.
2. Optimizar la gestión general y direccional de la empresa en un 20%.
3. Mejorar la imagen corporativa empresarial en un 60%.
4. Fomentar la responsabilidad social en un 60%.
5. Fortalecer la transparencia en la gestión.
6. Incrementar en un 20% lograr una rentabilidad adecuada.

Objetivos específicos:

7. Fortalecer valores empresariales en un 30% analizando la cultura organizacional.
8. Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80% .
9. Fortalecer el desarrollo del personal.
10. Fortalecer el control de la gestión empresarial.
11. Aumentar en un 40% la realización y difusión de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en un plazo de 10 meses.
12. Mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70%.
13. Mejorar la cobertura del servicio en un 50%.
14. Cumplir con una directiva transparente y líder.

La consecución de estos aspectos puede suponer el aumento de ventajas competitivas con respecto a la competencia y la mejora de la percepción de imagen de la organización como preparada, eficaz, transparente, accesible a los usuarios, adaptada a los cambios del entorno y que apuesta por la mejora continua.

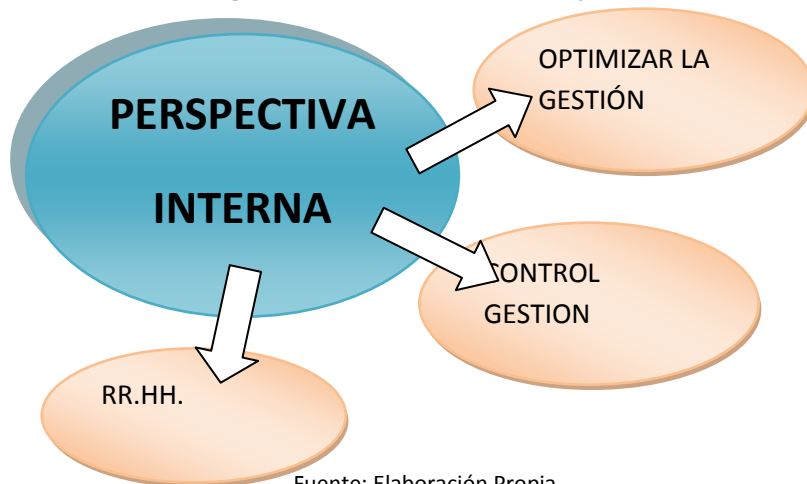
AREAS DE MEJORA.

Diagrama 3: relación cliente-objetivo



Fuente: Elaboración Propia

Diagrama 4: Relación área interna - objetivos.



Fuente: Elaboración Propia

Diagrama 5: Relación aprendizaje y conocimiento - objetivos.



Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO VI

- PLAN DE MEJORA-

6.1. MEJORAS

6.1.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

1. Mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70%

Crear una atención de consultas.

Se propone que la atención de consultas provenientes del exterior se canalice a través de un sistema automatizado de voz. Ése será capaz de derivar y dar entrada al cliente en el departamento correspondiente o en su caso sobre la persona requerida con independencia a su ubicación geográfica. El Departamento consultado o requerido resolverá la consulta o la derivará al departamento afectado.

Atención de Reclamaciones.

Las reclamaciones del cliente, dependiendo del tipo que sea (sobre la calidad del producto, error en la ejecución del trabajo, etc.) serán transmitidas mediante escrito. Utilizaremos la dirección de correo electrónico denominada (reclamaciones@EMPRESA.es) indicadas en apartado principal del sitio web de la empresa www.EMPRESA.es, o un escrito postal dirigido como reclamación en la dirección postal de la empresa.

Las reclamaciones serán atendidas directamente por Gerencia o Responsable nombrado al efecto, quien aclarará finalmente con el cliente cualquier punto que lo requiera y procurará dar una solución inmediata al problema.

Una vez aclarado con el cliente el problema y la solución prevista, el Responsable del Departamento afectado reflejará la reclamación en la aplicación informática diseñada al efecto; documentando la reclamación y las medidas inmediatas para solucionarla. Además se debería proporcionar una propuesta de medidas correctivas para que no se

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

repita el suceso y todo ello mediante la aplicación informática, en su apartado Reclamaciones, diseñada por ellos mismo para tal efecto.

El Responsable de Calidad recibirá este informe de reclamación aprobando y complementando las medidas correctivas propuestas y asignando, si fuese necesario, personal para realizar las acciones definidas que eviten otras reclamaciones por la misma causa.

El personal asignado debe conocer su compromiso en realizar la acción en el tiempo acordado y estimar la valoración de coste que conlleva la acción tomada.

El Responsable de Calidad realizará el seguimiento y cierre de las medidas tomadas para comprobar su ejecución y eficacia.

En cualquier caso, el Responsable de Calidad será el último responsable del registro y archivo de todas las reclamaciones recibidas y de la documentación generada por las mismas.

Tareas de los Responsables de Departamento

- Atender consultas de clientes con diligencia y educación.
- Aclarar con el cliente las reclamaciones.
- Dar solución inmediata a las reclamaciones de los clientes.
- Comunicar al Responsable de Calidad todas las reclamaciones recibidas.
- Proponer medidas correctivas derivadas de las reclamaciones.
- Proponer mejoras en el cuestionario de satisfacción del cliente.

Tareas del Responsable Comercial

- Elaborar, en colaboración con el Responsable de Calidad, el cuestionario de satisfacción del cliente.
- Integrar y analizar, en colaboración con el Responsable de Calidad, los datos provenientes de los cuestionarios de satisfacción del cliente.
- Informar al Comité de Calidad de la evolución de la satisfacción del cliente.

Tareas de Responsable de Administración

- Atención a clientes.
- Canalización de consultas y reclamaciones a Departamentos implicados.
- Ofrecer y recibir los cuestionarios de satisfacción del cliente.

2. Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %

Prestación del servicio

La prestación del servicio que se llevará a cabo se desarrollara en condiciones controladas, cuidando especialmente la calidad del servicio y la atención prestada al cliente.

Las diferentes fases del servicio deberán ser definidas gráficamente mediante diagramas de flujo.

Las distintas fases están sujetas a una serie de controles e inspecciones que aseguran que el trabajo que se está realizando cumple los requisitos de calidad especificados.

Con la finalidad de desarrollar las actividades en condiciones controladas, se define, en la medida que es aplicable:

- La forma de realizar las operaciones y la disponibilidad de la información que describa las características del producto.
- El uso de equipos y condiciones ambientales de trabajo adecuados
- El cumplimiento de las normas y procedimientos documentados.
- La supervisión, el seguimiento y el control de toda la actividad para conseguir la satisfacción del cliente.
- Los criterios de ejecución de los trabajos de forma clara y práctica.
- El mantenimiento adecuado de los equipos para asegurar su capacidad continuada.
- La disponibilidad del material auxiliar y personal que sea necesario

3. Aumentar en un 40% la realización y difusión de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en un plazo de 10 meses

Se pretende mejorar su responsabilidad social corporativa y relaciones con la comunidad para demostrar así su compromiso social, implicación, cercanía y responsabilidad.

- Subvenciones a Cruz Roja, Cáritas, etc.
- Organización de eventos e implicación comunitaria
- Nuevos convenios con ONGs y entidades sociales del entorno

Publicity para la difusión de noticias prerredactadas, reportajes, etc. de las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa y prácticas de desarrollo sostenible que lleva a cabo el centro

Campaña de innovación creación y mantenimiento de un Boletín online Observatorio de Innovación del sector, que se encargue de actualizar novedades del sector, incluir noticias, opiniones de expertos, etc.

Todo esto siempre reforzando su política de Responsabilidad.

6.1.2. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1. Fortalecer el control de la gestión empresarial.

- Identificar los procesos necesarios existentes en la empresa, así como determinar la relación entre ellos.
- Determinar la metodología y los criterios necesarios para asegurar que los procesos son eficaces, así como llevar el control de los mismos.
- Desarrollar e implantar las acciones precisas para alcanzar resultados y establecer una mejora continua.

Los procesos necesarios se pueden englobar dentro de tres grupos de procesos:

Procesos de Gestión: Son aquellos procesos de carácter regulador y para la toma de decisiones, asociados a Dirección; no interviene el cliente final en ellos y no forman parte del proceso principal, aunque interactúan con todos los demás procesos de la empresa. Son los siguientes:

- Revisión del sistema.
- Planificación del sistema.
- Análisis de datos.

Estos procesos deben estar documentados mediante procedimientos textuales, que describirán la sistemática llevada a cabo por la empresa para desarrollar las actividades definidas en el proceso.

Procesos de Realización: Son los procesos necesarios para llevar a cabo la actividad propia de la empresa, es decir, intervienen directamente en la prestación del servicio o elaboración del producto.

Los procesos de realización son aquellos que realmente aportan valor directo a nuestro producto/ servicio. Se han definido los siguientes:

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- Gestión Comercial.
- Soporte Técnico.
- Gestión de Compras.
- Implantación.
- Producción.
- Incidencias en programación.
- Reparaciones.
- Facturación.
- Evaluación de proveedores.

Cada uno de estos, a su vez puede estar compuesto de una serie de subprocesos.

Para facilitar la comprensión de los procesos de realización de la empresa y las interrelaciones que existen entre ellos, se ha decidido adoptar un método de representación gráfica de estos, con un enfoque deductivo y mediante diferentes diagramas de flujo.

Procesos de Apoyo: Son aquellos procesos que sirven de herramientas del SGC; no interviene directamente el cliente en ellos y no forman parte de los procesos de realización aunque son imprescindibles para la puesta en práctica de los mismos.

Son los siguientes:

- Gestión de las comunicaciones internas.
- Elaboración y control de la documentación y los registros.
- Auditorías internas.
- Gestión de la infraestructura.
- Identificación y gestión de No conformidades.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Atención al cliente.
- Gestión de los recursos humanos

Estos procesos van a estar documentados mediante procedimientos textuales, que describirán la sistemática llevada a cabo por la empresa para desarrollar las actividades definidas en el proceso.

6.1.3. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

1. Fortalecer valores empresariales en un 30% analizando la cultura organizacional.

Principalmente se mantendrá el **ambiente físico óptimo** para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores. Para esto se deberá:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, inmueble, etc.) con el objetivo de mantenerla en buenas condiciones.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Crear y publicar un manual de seguridad acorde con la empresa.

También se pretenderá fortalecer la **cultura de trabajo en equipo**, de manera que las tareas sean realizadas eficientemente y en colaboración; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y departamental, repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización. A continuación se proponen distintas tareas:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Aumentar la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales diarias.
- Alternar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Crear tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- El departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

2. Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80%.

Otro aspecto importante es la comunicación interna y por ello establecemos; que se mantenga de forma óptima los **canales estratégicos de comunicación**, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

- La Gerencia debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar continuamente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

3. Fortalecer el desarrollo del personal en un 80%.

Reforzar la **identificación del empleado** con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. Se llevará a cabo mediante:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- Mantener la comunicación jefe-trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y alcanzables, para así darles seguimiento en las reuniones quincenales.

Mantener un nivel elevado de **motivación individual** que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir. Para llevar a cabo esta motivación se pueden llevar a cabo las siguientes tareas:

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Aumentar el reconocimiento al esfuerzo, a la creatividad, a las actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios, ya que no siempre el salario mantiene satisfecha a una persona y sí el estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos, con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

También se tratara de Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la **formación de un plan de carrera** de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee, mediante:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.

PLAN DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

6.2. PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PLAN DE ACCION APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	responsable
1. Fortalecer valores empresariales en un 30% analizando la cultura organizacional.							
Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores	Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa Evaluar el ambiente físico de las áreas donde este personal está trabajando. Crear y publicar un manual de seguridad acorde con la empresa	Gerencia y encargado de mantenimiento	16 meses	Infraestructura	Empresa	Encuestas sobre el ambiente físico laboral.	Gerencia.
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual; evitar conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización	Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. Rotaciones de equipos de trabajo. Generar tareas para interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo. Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.	El director de cada departamento	12 meses	Estructura de la empresa, tareas diarias/talento humano.	Empresa	Encuestas sobre la cultura en el trabajo	RRHH
2. Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80%							
Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación.	Establecer una política de información. Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas. Proponer actividades de emisión de opinión. Emitir un medio cíclico de comunicación interna.	Departamento de RRHH , área de comunicación	24 meses	Recursos comunicativos, internet/talento humano	Empresa	Encuestas sobre la comunicación en el trabajo	RRHH

PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

3. Fortalecer el desarrollar del personal en un 80%							
Reforzar la identificación del empleado con la empresa	Reuniones quincenales Mantener la comunicación jefe colaborador Establecer metas individuales por equipo o departamento Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.	Directores de departamento, gerencia	12 meses	Recursos /talento humano	Empresa	Encuestas	Directores de departamento, gerencia
Mantener un nivel elevado de motivación individual.	Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo. Implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores. Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública. Implementar el reconocimiento al esfuerzo. Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario. Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos	Dirección y RRHH	12 meses	Salas destinadas como áreas de trabajo/ Talento humano	Empresa	Encuestas al personal	Área de RRHH
Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través	Informar al empleado de las metas que puede alcanzar en la empresa. Definir los puestos por departamento.	Dirección de cada departamento,	12 meses	Planes de carrera /talento humano	Empresa	Encuestas de Satisfacción	RRHH

PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

de la formación de un plan de carrera	<p>Evaluar los perfiles de cada puesto, el crecimiento personal y laboral, ascensos y traslados.</p> <p>Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.</p> <p>Crear un incentivo para motivar al empleado, económico, mejores condiciones laborales, etc</p>	gerencia y RRHH					
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--	--	--	--	--

PLAN DE ACCIÓN CLIENTE

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	responsable
4. Mejorar y mantener la satisfacción del cliente en un 70%							
Crear una atención de consultas	<p>Se propone canalizar las consultas provenientes del exterior sistema automatizado de Voz</p> <p>El Departamento consultado o requerido resolverá la consulta o la derivará al departamento/s afectado/s.</p>	RRHH	2 meses	Informatización	Empresa	Encuestas de calidad	Gerencia.
Atención de Reclamaciones	<p>Las reclamaciones de cliente, dependiendo del tipo que sea (sobre la calidad del producto, error en la ejecución del trabajo, etc.) serán transmitidas mediante escrito y a través de los medios y dirección de correo electrónico al efecto (reclamaciones@EMPRESA.es) indicadas en apartado principal del sitio web de la empresa www.EMPRESA.es, o por escrito dirigidas a Reclamaciones en la dirección postal de la empresa.</p>	GERENCIA Y RESPONSABLE DE CADA DEPARTAMENTO	2 meses	Buzón de sugerencias, informatización,	Empresa	Encuestas de calidad	Gerencia.

PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

5. Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %							
PRESTACION DEL SERVICIO	<p>El uso de equipos y condiciones ambientales de trabajo adecuados El cumplimiento de las normas y procedimientos documentados.</p> <p>La supervisión, el seguimiento y el control de toda la actividad para conseguir la satisfacción del cliente.</p> <p>Los criterios de ejecución de los trabajos de forma clara y práctica.</p> <p>El mantenimiento adecuado de los equipos para asegurar su capacidad continuada.</p> <p>La disponibilidad del material auxiliar y personal que sea necesario</p>	Todos los directores de departamentos	16 meses	Todos	Empresa	Encuestas y Beneficios	Gerencia
6. Aumentar en un 40% la realización y difusión de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en un plazo de 10 meses							
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	<p>Subvenciones a Cruz Roja, Cáritas, etc.</p> <p>Organización de eventos e implicación comunitaria</p> <p>Nuevos convenios con ONGs y entidades sociales del entorno</p> <p>Publicity para la difusión de noticias prerredactadas, reportajes, etc. de las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa y prácticas de desarrollo sostenible que lleva a cabo el centro</p> <p>Campaña de innovación Creación y mantenimiento de un Boletín online</p> <p>Observatorio de Innovación del sector, que se encargue de actualizar novedades del sector, incluir noticias, opiniones de expertos, etc.</p>	RRHH y gerencia	15 meses	Financieros y publicidad	empresa	nº de actos, donaciones y colaboraciones realizadas I. Encuestas de percepción de responsabilidad social	Directores de departamento, gerencia

PLAN DE MEJORA EN AL ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PLAN DE ACCION INTERNO							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	responsable
7. Fortalecer el control de la gestión empresarial.							
Identificar los Procesos de Gestión existentes en la empresa	Revisión del sistema, Planificación del sistema. Análisis de datos. Documentar todos los pasos mediante procedimientos textuales.	Director general	6 meses	documentación	Empresa	productividad	Gerencia y RRHH
Identificar los Procesos de Realización existentes en la empresa	Gestión Comercial, Soporte Técnico, Gestión de Compras, Implantación, Producción, Incidencias en programación, Reparaciones, Facturación y Evaluación de proveedores Representar gráficamente la relación y establecerla en los tablonés.	Director general	6 meses	documentación	Empresa	productividad	Gerencia y RRHH
Identificar los Procesos de Apoyo que hay en la empresa.	Gestión de las comunicaciones internas. Elaboración y control de la documentación y los registros. Auditorías internas. Gestión de la infraestructura. Identificación y gestión de No conformidades. Acciones correctivas y preventivas. Atención al cliente. Gestión de los recursos humanos Documentar todos los procedimientos en texto.	Director general	6 meses	documentación	Empresa	Productividad Tiempos muertos	Gerencia y RRHH

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES

Tras la realización de este plan de cabe destacar que el plan de acción para que de buenos resultados debe realizarse un control exhaustivo tanto durante su desarrollo como al final de plan. Al hacerlo de esta forma, podremos resolver de manera inmediata los problemas que surjan y corregir las cuestiones en relación con lo esperado.

Tras la finalización del plan de acción lo adecuado sería establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos y en qué medida.

Este plan de acción materializa las estrategias de la entidad establecida para dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos institucionales esperados en un periodo de tiempo determinado, asegurando los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad.

El plan, como hemos visto anteriormente, establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En definitiva, este plan de mejoramiento nos hace ver la importancia de la revisión continua de todos los conceptos que se implican en la toma de decisiones estratégicas.

7.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES Y REVISTAS

CABRERA SAAVEDRA, C.A. (2012) *"Sistema integrado de gestión y control de calidad"*

CORREDOR RODRÍGUEZ ,L (2012) *" Plan de Mejoramiento Organizacional de la empresa"*

ESPINOZA RAMIREZ ,R.T.(2005) *"Programa para mejorar el clima organizacional"*

FONTALVO HERRERA, T.J. ;QUEJADA, R.; PUELLO PAYARES, J.G. (2011) DIMENS. EMPRES. - VOL. 9 NO. 1, PÁGS. 80-87 *"La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento"*

HÉRNANDEZ DARIAS, I.; SALAZAR FERNÁNDEZ, D.; RODRIGUEZ ARIOSAM.;FLEITAS TRIANA,M. S. *"Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial"*

JIMENEZ DÍAZ, M. (2008) *"Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores"*

SORIA ROMO, RIGOBERTO; TEACS, AÑO 01, NUMERO 01, DICIEMBRE 2008 *"Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa"*

OLIVARES-VALENTÍN, J.A. (2011) INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA MULTIDISCIPLINARIA - AÑO 10, Nº 10 *"Ejecución de la estrategia: clave para el éxito empresarial "*

ORDÓÑEZ DE PABLOS,P. (2001) *la gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible.*

KAPLAN,R.S;NORTON, D. (1996) *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"*

RECURSOS DE INTERNET CONSULTADOS

[http://www.sefcarm.es/web/pagina?idcontenido=34405&idtipo=100&rastr=c\\$m509918,20020](http://www.sefcarm.es/web/pagina?idcontenido=34405&idtipo=100&rastr=c$m509918,20020) [CONSULTA EN: *Marzo 2013*]

ANUARIO ESTADÍSTICO DE LA REGIÓN DE MURCIA

[2007http://www.impulsoexterior.com/comex/servlet/muestraarchivo?id =2 7718](http://www.impulsoexterior.com/comex/servlet/muestraarchivo?id =2 7718)

Consultado en Marzo 2013 [CONSULTA EN: *Febrero 2013*]

www.croem.es Marzo, 2013 [CONSULTA EN: *Marzo 2013*]

www.aneca.es/ “Plan de mejoras de agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación”, Junio 2013. [CONSULTA EN: *Agosto 2013*]

[Http://definicion.de/planaccion](http://definicion.de/planaccion) ; Septiembre 2013. [CONSULTA EN: *Septiembre 2013*]



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
