



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA
"ANTONIO JOSE DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
UNIDAD REGIONAL DE POSTGRADO
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL

DESARROLLO DE UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA
EN LA DIVISION ADMINISTRACION DE BENEFICIOS DE
CVG BAUXILUM C.A

Autora:
Ing. Maria Vasquez

Tutor Academico:
Ing. Scandra Mora MSc.

Ciudad Guayana, Mayo de 2013

Contenido

EL PROBLEMA	
OBJETIVOS	
METODOLOGIA	
SITUACION ACTUAL	
PROPUESTA	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	



El Problema

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones es una herramienta para la solución de dificultades o el aprovechamiento de oportunidades. En las organizaciones, es un principio básico la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de las organizaciones para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

Las empresas plenamente identificadas con la importancia de contar con una buena gestión de la calidad, de proporcionar productos y servicios garantizados en calidad y que satisfagan las necesidades de sus clientes o consumidores, deben preocuparse porque la calidad deba estar bien definida, instituida y aplicada en sus diferentes sistemas, emprendiendo acciones de mejoramiento, a fin de incrementar la productividad.



El Problema

CVG Bauxilum, dentro de su estructura organizativa cuenta con la Division Administracion de Beneficios perteneciente a la Gerencia de Personal de la Operadora Alumina, la cual tiene por objetivo principal, garantizar la administracion de los beneficios legales y contractuales otorgados a los trabajadores de la empresa, con apego a las disposiciones, leyes, normas y procedimientos vigentes.

En la Division Administracion de Beneficios, el dia a dia implica relaciones interpersonales, donde se evidencia:

- Debilidades en aspectos como fluidez en la comunicacion
- Claridad en los objetivos de la organizacion
- Participacion del colectivo en la toma de decisiones
- Conocimiento de las actividades, sentido de pertenencia con el trabajo o con la organizacion
- Capacidad que se pueda tener para la resolucio de conflictos



El Problema

La escasa documentación de los procesos, desactualización de los procedimientos existentes y la disminución en la inversión para la capacitación del personal, aunado al descontento de los trabajadores y/o unidades usuarias con respecto a las disposiciones, leyes, normas y procedimientos vigentes, relacionados con los beneficios legales y contractuales de los trabajadores de CVG Bauxilum, ha ocasionado dificultades en la entrega confiable y oportuna de la información.

Como consecuencia se ha generado la necesidad de desarrollar un proyecto de mejora continua que permita determinar las causas raíces de los problemas y generar un plan de mejoras con sus acciones de garantía, que minimice la ocurrencia de la situación antes señalada.



Objetivo General

Formular y Desarrollar un Proyecto de Mejora Continua en la Division Administracion de Beneficios de CVG Bauxilum, C.A.



Objetivos Especificos

Recolectar informacion y referencias sobre las generalidades y objetivos de la Empresa, y la Division objeto de este estudio.

Analizar la informacion teorica vinculada al proceso de investigacion y a los proyectos de mejora.

Identificar y seleccionar los problemas de calidad y productividad en la unidad.

Estratificar el problema en sus causas sintomas, y cuantificar el impacto de cada subdivision.

Analizar las causas raices especificas del problema seleccionado para este estudio.

Establecer el nivel de desempeno exigido y las metas a alcanzar.

Identificar y programar las soluciones que induciran significativamente en la eliminacion de las causas raices.

Implantar las soluciones y establecer las acciones de garantia de las mismas.

Marco Metodologico

Tipo de Investigacion:

- Descriptiva-Explicativa** → Porque se realizo la descripcion previa de la problematica asi como la explicacion de los elemento que interrelacionan en la misma, para la aplicacion de la metodologia objeto de estudio.
- Campo** → Debido a que se realiza en contexto real donde se desarrolla la situacion objeto de investigacion, es decir, en la Division Administracion de Beneficios de CVG BAUXILUM.
- Aplicada** → Se desarrollo este estudio bajo la busqueda directa e inmediata de solucion de problemas como a la mejora de los procesos existente.

Muestra:

La muestra objeto de este estudio es la totalidad de los procesos que comprende la Division Administracion de Beneficios, adscrita a la Gerencia Personal de CVG Bauxilum, C.A., cuya funcion principal es administrar los beneficios legales y contractuales otorgados a los trabajadores de la organizacion. Dentro de los procesos que administra dicha unidad, tenemos los siguientes: Prestaciones Sociales, Vacaciones, Apoyo Educativo, Plan Vacacional, Bonificaciones y Nomina.

Tecnicas e Instrumentos:

- La observacion participante
 - Tormenta de ideas
- Tecnica de grupo nominal
 - Matriz de seleccion
- Diagrama causa - efecto
 - Grafico de Pareto
- Histograma de frecuencia
- Registro de la base de datos de la empresa
- Bibliografía, internet y otras fuentes

Muestra:

La muestra objeto de este estudio es la totalidad de los procesos que comprende la Division Administracion de Beneficios, adscrita a la Gerencia Personal de CVG Bauxilum, C.A., cuya funcion principal es administrar los beneficios legales y contractuales otorgados a los trabajadores de la organizacion. Dentro de los procesos que administra dicha unidad, tenemos los siguientes: Prestaciones Sociales, Vacaciones, Apoyo Educativo, Plan Vacacional, Bonificaciones y Nomina.

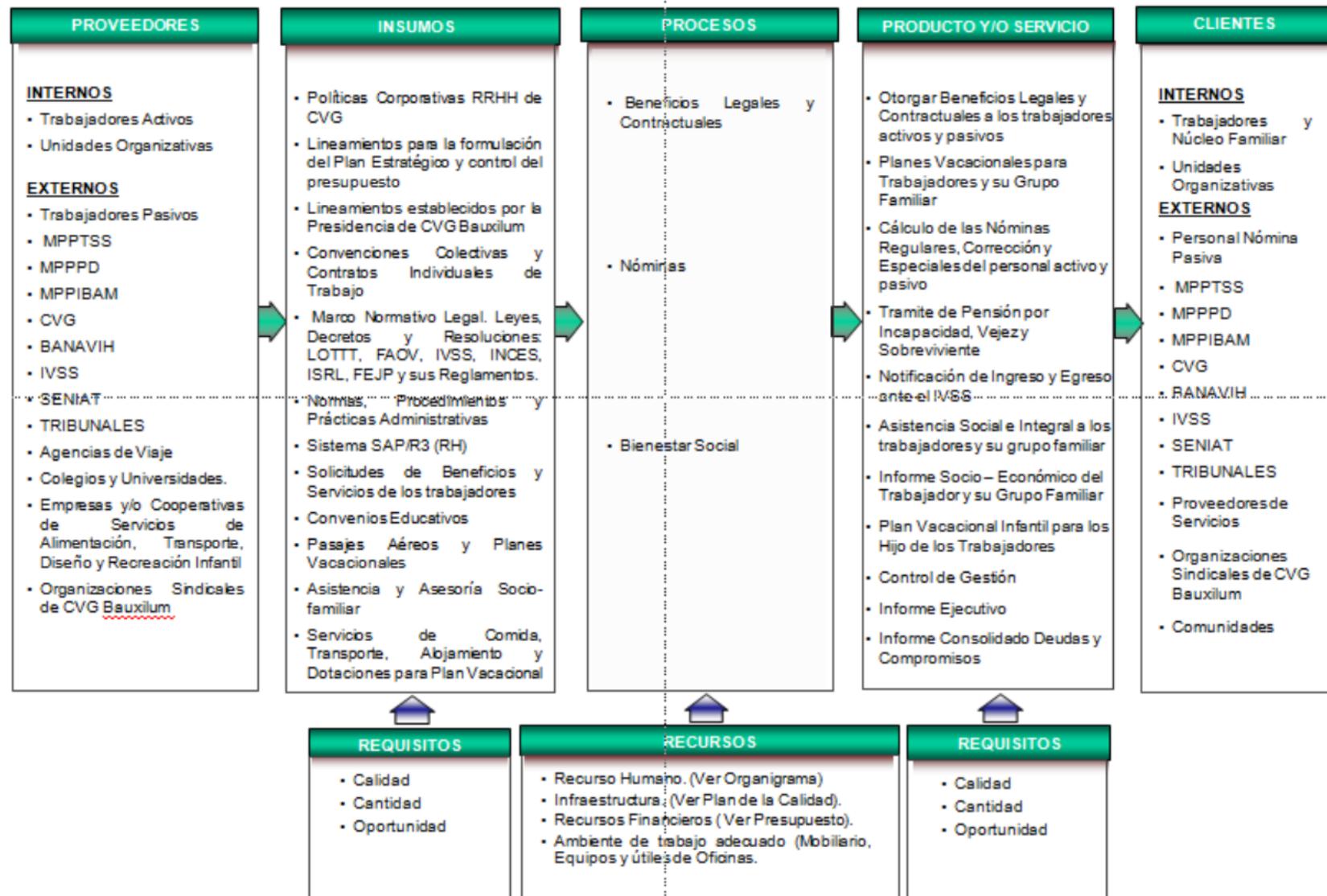


Tecnicas e Instrumentos:

- La observacion participante
 - Tormenta de ideas
- Tecnica de grupo nominal
 - Matriz de seleccion
- Diagrama causa - efecto
 - Grafico de Pareto
- Histograma de frecuencia
- Registro de la base de datos de la empresa
 - Bibliografa, internet y otras fuentes

Situación Actual

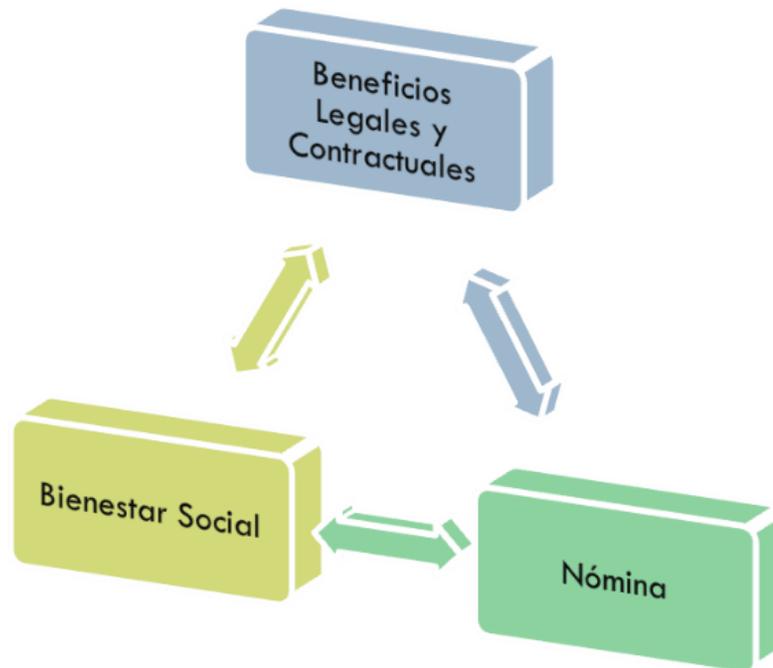
1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.



Situacion Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

En el diagrama de caracterizacion anterior, se visualiza tres (03) procesos medulares, los cuales son necesario explicar brevemente, a fin de ubicar al lector en las situaciones objetos de investigacion que permitiran cuantificar y subdividir el problema que resulte de la participacion activa de los trabajadores. La explicacion de los procesos se detalla en la siguiente continuacion:



Situacion Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

Descritos los procesos, es importante destacar que en cada uno de ellos se ha evidenciado situaciones problemáticas, las cuales pueden ser objeto para la elaboración de proyectos de mejora. A efectos de evidenciar la existencia de problemáticas en el desarrollo de los procesos, es necesario, reflejar los resultados de eficiencia para cada uno de ellos, datos obtenidos del informe de gestión del año 2011.

Tabla 2.

Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de los procesos.

PROCESO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (2011)
Proceso Beneficios Legales y Contractuales	89%
Proceso Nóminas	81%
Proceso Bienestar Social	83%

Fuente: Informe de Gestión (2011)

Situación Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

Mediante la aplicacion de la tecnica tormenta de ideas, se identifican las potenciales oportunidades de mejoras. Es importante destacar que:

- Se evaluaron cada una de las ideas diferenciando oportunidades de mejoras de causas y soluciones.
- Se consideraron solo oportunidades de mejoras.

Con este listado de oportunidades de mejora, se procedio a aplicar la tecnica del grupo nominal, para ello:

- Cada participante del equipo asigna un peso en orden de importancia a cada una de las oportunidades de mejoras listadas.
- Se realiza un Diagrama de Pareto para preseleccionar oportunidades de mejora.
- Se preselecciona las oportunidades de mejoras.



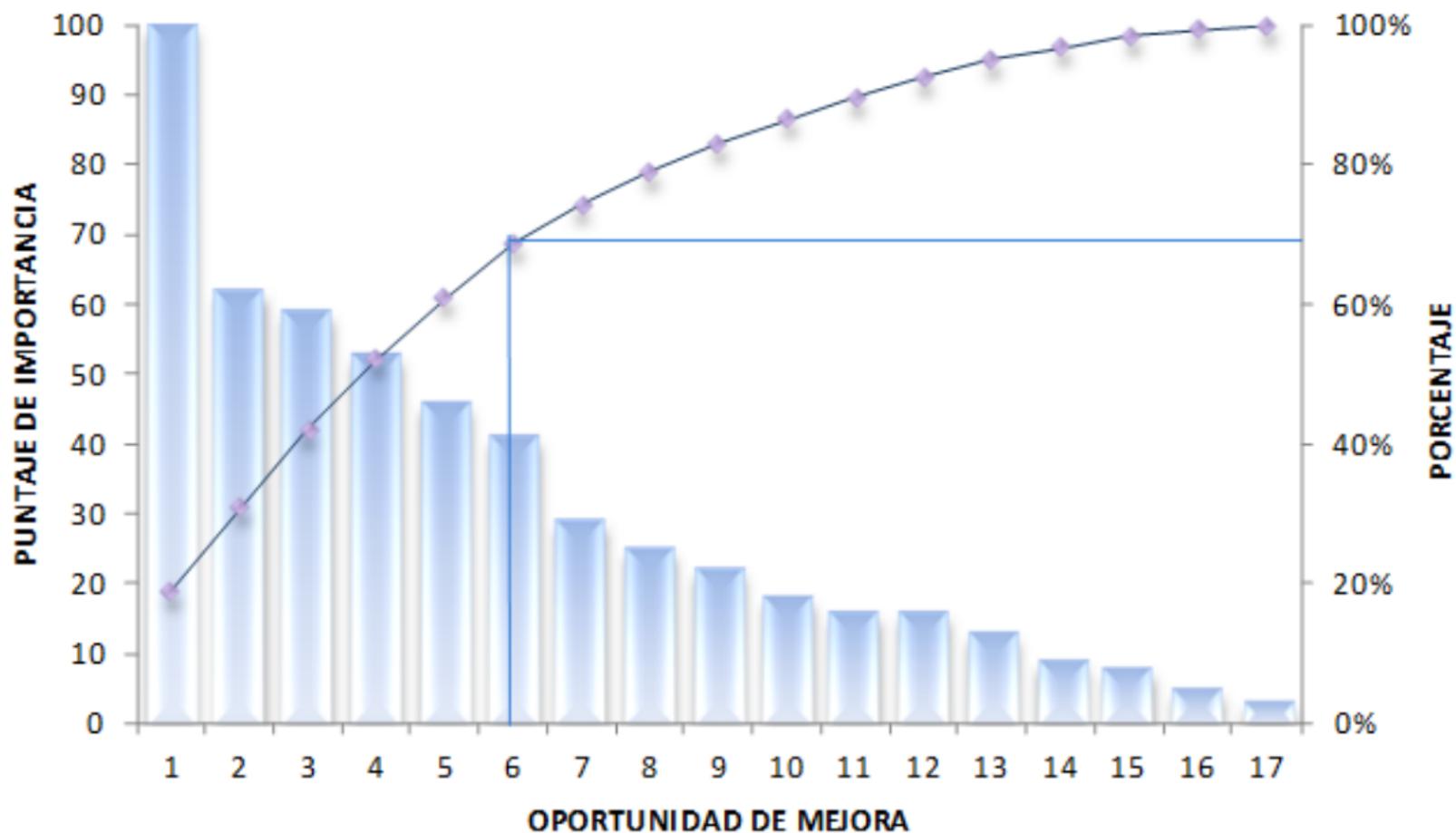
Situación Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

Oportunidad de Mejora	Total Puntos	Asignación de Importancia / Participantes																								Total Puntos	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		26
1. Mejorar la gestión de reclamos.	21/100	6	5	4	5		3		5	4	5	3		6	5	4	5		3	5	6	6	5	4	5	6	100
2. Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión.	14/62			6		4		6	1	5	6	2	3				6		4		3		6	6		4	62
3. Disminuir los tiempos de ejecución del informe de gestión, haciendo uso del sistema SAP.	13/59	5		5		3		4		2		5	6	4	6	6		6					4		3		59
4. Disminuir los reclamos en los diferentes beneficios otorgados a los trabajadores.	13/53	4	6		4			5	6		4			3	2	5				3	4	1			6		53
5. Reducir el tiempo de elaboración de los informes solicitados por la CVG.	12/46		4		3	6				6				2		3		4		6		3		3	4	2	46
6. Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitación del personal.	13/41			2	6	5		2	4	1					1		2	2	5		5			5		1	41
7. Incrementar la oportunidad en el uso del presupuesto anual de la División.	8/29						6				2		4	5			4	1		4			3				29
8. Incrementar la eficacia en la ejecución y tramitación de pago de los diferentes tipos de nómina.	8/25		3		1			1				4			4			3	6							3	25
9. Mejorar la eficacia en la programación de los permisos de trabajo.	7/22						5		3			6			3		1		2				2				22
10. Reducir el tiempo de respuesta ante las solicitudes de los beneficios.	7/18		2					3			1		2							1			4			5	18
11. Optimizar el proceso de gestión de las prestaciones sociales.	5/16	2											5							2		5			2		16
12. Optimizar los métodos de trabajos existentes.	7/16		1	3			4				3	1											2		2		16
13. Mejorar la documentación de los procesos.	6/13			1		2								1				3	5				1				13
14. Reducir el tiempo en la elaboración de los informes solicitados por la Gerencia de Personal.	4/9	3					1			3							2										9
15. Mejorar la atención al cliente.	6/8	1					2						1								1	2			1		8
16. Establecimiento de métodos de trabajo eficaces para la disminución de la cantidad de reclamos en los diferentes procesos.	3/5				2	1			2																		5
17. Promover la participación del personal en las actividades relacionadas al proceso Bienestar Social.	3/3															1						1				1	3

Situación Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.



Situación Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

Las oportunidades de mejora de mayor peso en importancia, de acuerdo al criterio del equipo de trabajo son las siguientes:

- Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitacion del personal.
- Reducir el tiempo de elaboracion de los informes solicitados por la CVG.
- Disminuir los reclamos en los diferentes beneficios otorgados a los trabajadores.
- Disminuir los tiempos de ejecucion del informe de gestion, haciendo uso del sistema SAP.
- Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestion.
- Mejorar la gestion de reclamos.

Con la identificacion de las oportunidades de mejora, se procede a elaborar una matriz de seleccion, para ello se debe tomar en consideracion los siguientes criterios:

Criterios para la Matriz de Seleccion

	Criterio	Peso %
C1	Poca inversión adicional	25%
C2	Factible en ejecutar	30%
C3	Baja inversión del proyecto	15%
C4	Autonomía para ejecutar	20%
C5	Impacto de gestión	10%

Escala de Importancia

Valor	Significado
3	Mucho
2	Regular
1	Poco

Con la identificación de las oportunidades de mejora de selección, para ello se debe tomar en consideración

Criterios para la Matriz de Selección

	<i>Criterio</i>	<i>Peso %</i>
C1	Poca inversión adicional	25%
C2	Factible en ejecutar	30%
C3	Baja inversión del proyecto	15%
C4	Autonomía para ejecutar	20%
C5	Impacto de gestión	10%

Con los siguientes criterios:

Escala de Importancia

Valor	Significado
3	Mucho
2	Regular
1	Poco

Situación Actual

1. IDENTIFICACION Y SELECCION DE LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD.

Situación Actual

Tabla 6. Total de la escala de valoración / porcentaje.

Oportunidad de Mejora	Total Puntos	%
1. Mejorar la gestión de reclamos.	117	22%
2. Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión.	105	20%
3. Disminuir los tiempos de ejecución del informe de gestión, haciendo uso del sistema SAP.	95	18%
4. Disminuir los reclamos en los diferentes beneficios otorgados a los trabajadores.	83	16%
5. Reducir el tiempo de elaboración de los informes solicitados por la CVG.	73	14%
6. Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitación del personal.	52	10%

Tabla 10. Chequeo del problema

	SI	NO
¿La solución no es evidente ni está implícita?		X
¿Está planteada en términos de efecto?	X	
¿Está asociada a mejorar la calidad del producto o servicio (Incumplimiento de atributos o requerimientos del cliente) o a uso de recursos (Desperdicios)?	X	
¿Está acorde con los lineamientos y condiciones fijados por la División?	X	
¿Está fundamentada bajo la responsabilidad de la División a la cual pertenece el equipo?	X	

Matriz de Selección de la Oportunidad de Mejora

Oportunidad de Mejora	Criterios (Peso)					Total
	C1 (25)	C2 (30)	C3 (15)	C4 (20)	C5 (10)	
Disminuir los tiempos de ejecución del informe de gestión, haciendo uso del sistema SAP.	2 0,5	2 0,6	3 0,45	2 0,4	2 0,2	2,15
Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión.	3 0,75	2 0,6	3 0,45	2 0,4	1 0,1	2,30
Mejorar la gestión de reclamos.	3 0,75	3 0,9	3 0,45	3 0,6	3 0,3	3

Situación Actual

Tabla 6. Total de la escala de valoración / porcentaje.

Oportunidad de Mejora	Total Puntos	%
1. Mejorar la gestión de reclamos.	117	22%
2. Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión.	105	20%
3. Disminuir los tiempos de ejecución del informe de gestión, haciendo uso del sistema SAP.	95	18%
4. Disminuir los reclamos en los diferentes beneficios otorgados a los trabajadores.	83	16%
5. Reducir el tiempo de elaboración de los informes solicitados por la CVG.	73	14%
6. Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitación del personal.	52	10%

Matriz de Selección de la Oportunidad de Mejora

Oportunidad de Mejora	Criterios (Peso)					Total
	C1 (25)	C2 (30)	C3 (15)	C4 (20)	C5 (10)	
Disminuir los tiempos de ejecución del informe de gestión, haciendo uso del sistema SAP.	2 0,5	2 0,6	3 0,45	2 0,4	2 0,2	2,15
Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión.	3 0,75	2 0,6	3 0,45	2 0,4	1 0,1	2,30
Mejorar la gestión de reclamos.	3 0,75	3 0,9	3 0,45	3 0,6	3 0,3	3

Tabla 10. Chequeo del problema

	SI	NO
¿La solución no es evidente ni está implícita?		X
¿Está planteada en términos de efecto?	X	
¿Está asociada a mejorar la calidad del producto o servicio (Incumplimiento de atributos o requerimientos del cliente) o a uso de recursos (Desperdicios)?	X	
¿Está acorde con los lineamientos y condiciones fijados por la División?	X	
¿Está fundamentada bajo la responsabilidad de la División a la cual pertenece el equipo?	X	

Situacion Actual

2. CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA



Figura 5. Proceso de gestión de reclamos. **Fuente:** La autora (2012)

En la Division Administracion de Beneficios, se ha establecido un indicador, el cual se muestra a continuacion:

$$\text{CAR: Nro. Reclamos atendidos/ Nro. Reclamos recibidos} * 100$$

Siendo CAR: Cumplimiento en la atencion de reclamos.

Es a partir de Enero del 2012, que se ha realizado la medicion y evaluacion de la gestion de reclamos, las cuales han dado por resultado lo siguiente:

Situacion Actual

2. CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

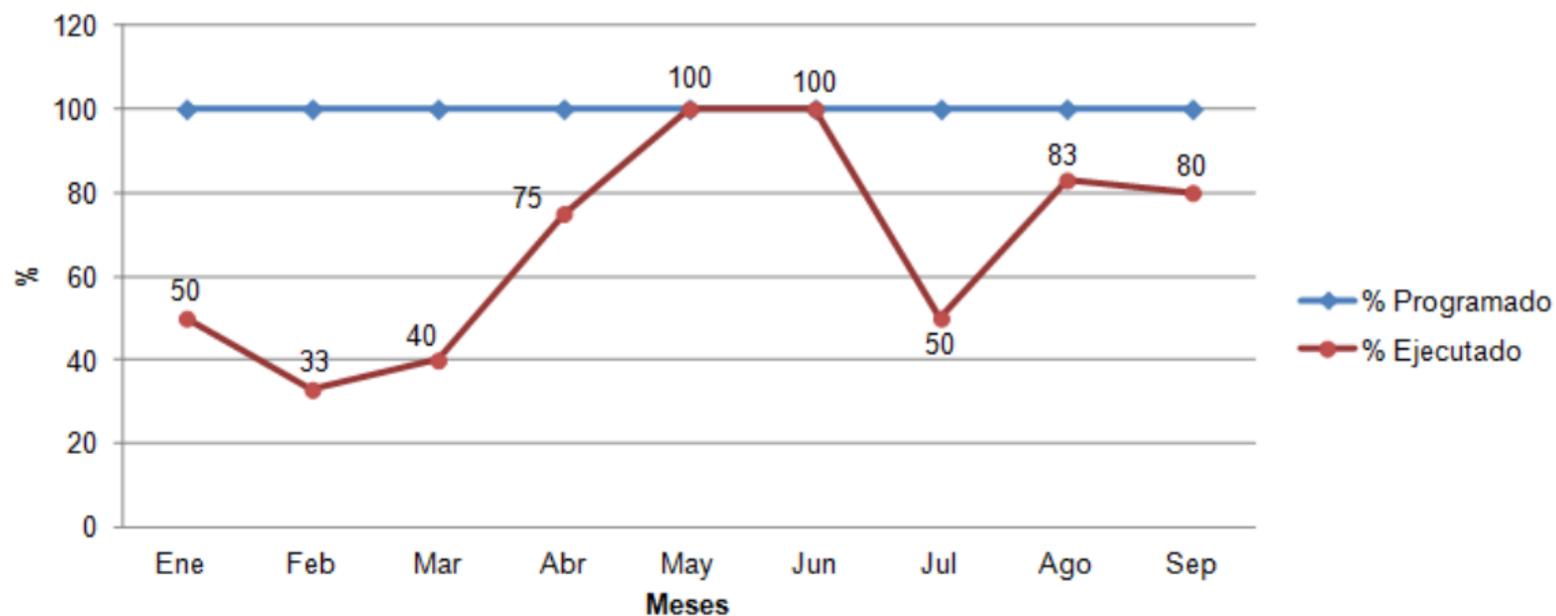


Gráfico 2. Tendencia del indicador del CAR. **Fuente:** Informe Control de Gestión (2012).

Situacion Actual

2. CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

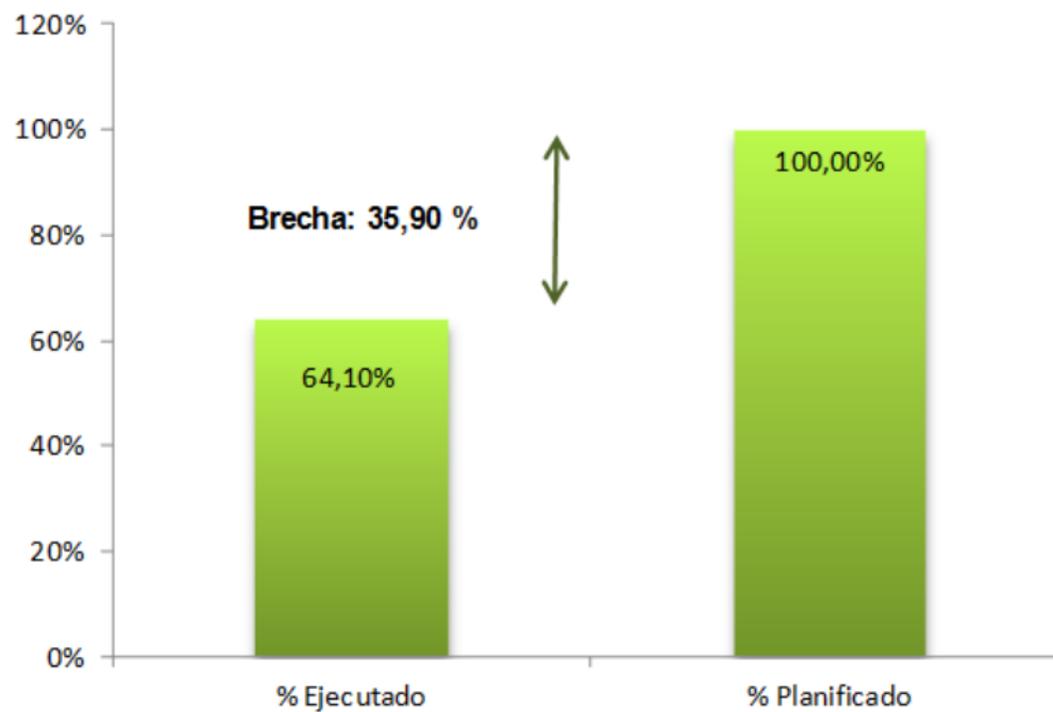


Gráfico 3. Brecha de cumplimiento. **Fuente:** Informe Control de Gestión (2012).

Situación Actual

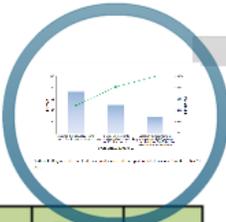
2. CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

Descrito lo anterior, se procede a subdividir el problema existente y relacionado a la gestion de reclamos en la Division Administracion de Beneficios, que de acuerdo a una tormenta de ideas quedaron definidas las siguientes subdivisiones:

- Ausencia de la estructura formal de la Coordinacion de Nomina.
- La gestion de reclamos no es responsabilidad de la Division de Administracion de Beneficios, sino de la Coordinacion de Nomina.
- No existe un documento normalizado para la realizacion de la gestion de reclamos.

Se utilizo la tecnica de grupo nominal, asi como la matriz de seleccion.

Tabla 11. Subdivisión de la oportunidad de mejora.



Oportunidad de Mejora	Asignación de Importancia / Participantes																									Total Puntos	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
La gestión de reclamos no es responsabilidad de la División de Administración de Beneficios, sino de la Coordinación de Nómina.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	28	19%
No existe un documento normalizado para la realización de gestión de reclamos.	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	49	33%
Ausencia de la estructura formal de la Coordinación de Nómina	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	49%

tementa de ideas quedaron definidas las siguientes subdivisiones:

- Ausencia de la estructura formal de la Coordinación de Nomina.
- La gestión de reclamos no es responsabilidad de la División de Administración de Beneficios, sino de la Coordinación de Nomina.
- No existe un documento normalizado para la realización de la gestión de reclamos.

Se utilizo la tecnica de grupo nominal, asi como la matriz de seleccion.

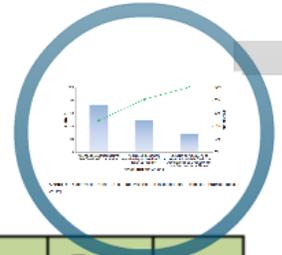


Tabla 11. Subdivisión de la oportunidad de mejora.

Oportunidad de Mejora	Asignación de Importancia / Participantes																									Total Puntos	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
La gestión de reclamos no es responsabilidad de la División de Administración de Beneficios, sino de la Coordinación de Nómina.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	28	19%
No existe un documento normalizado para la realización de gestión de reclamos.	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	49	33%
Ausencia de la estructura formal de la Coordinación de Nómina	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	49%

Situacion Actual

3. ANALISIS DE LAS CAUSAS RAICES ESPECIFICAS.

Para el desarrollo de este paso, se realizaron las siguientes actividades:

- Para cada subdivision de la oportunidad de mejora, se listaron las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- Se agruparon las causas listadas segun su afinidad (diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupacion en base de las 4M o 6M (Personal, Metodos, Mediciones y Medio Ambiente). En caso contrario se pueden subagrupar segun las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiendose de esta manera una nueva subdivision del subproblema bajo analisis.
- Cuantificar las causas (o nueva subdivision) para verificar su impacto y relacion con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raices mas relevantes.

Situacion Actual

3. ANALISIS DE LAS CAUSAS RAICES ESPECIFICAS.

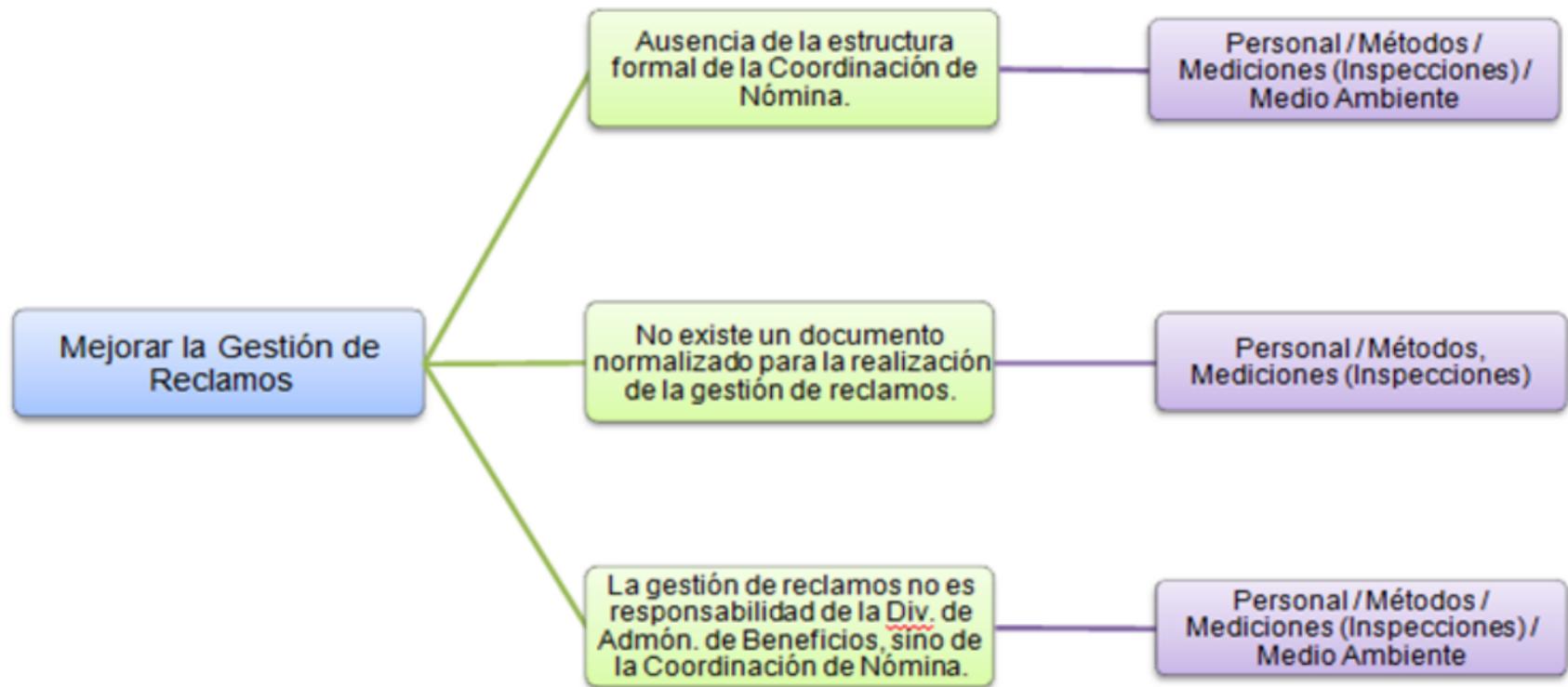


Figura 6. Diagrama de árbol de las causas primarias. **Fuente:** La autora (2012)

Situación Actual

3. ANALISIS DE LAS CAUSAS RAICES ESPECIFICAS.

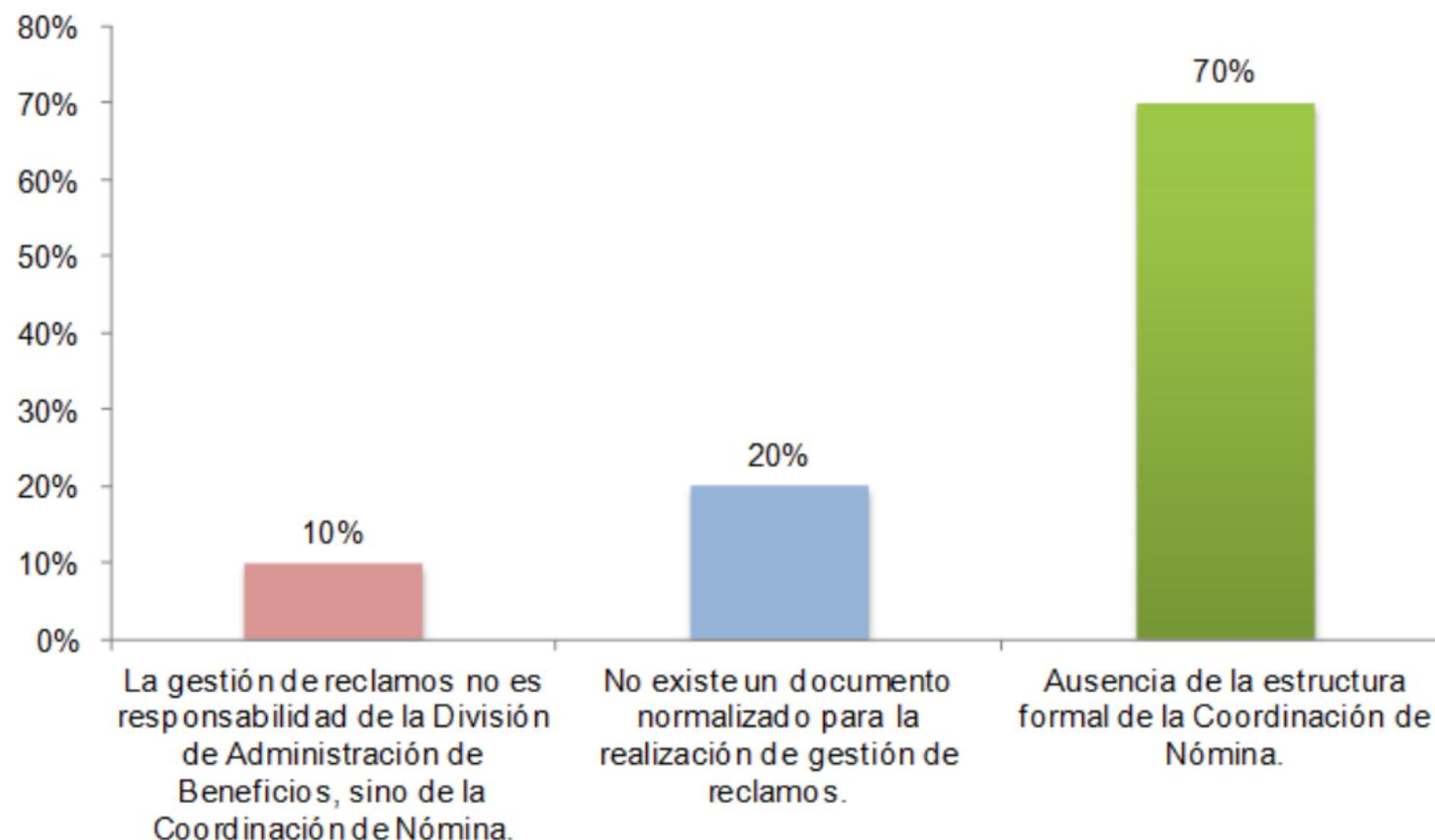


Gráfico 5. Percepción de los trabajadores en cuanto a la importancia de las causas en la oportunidad de mejora. **Fuente:** La Autora (2012)

Situación Actual

3. ANALISIS DE LAS CAUSAS RAICES ESPECIFICAS.



Figura 7. Diagrama causa efecto relacionado a la ausencia de la estructura formal de la Coordinación de Nómina. **Fuente:** La autora (2012)

La Propuesta

4. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

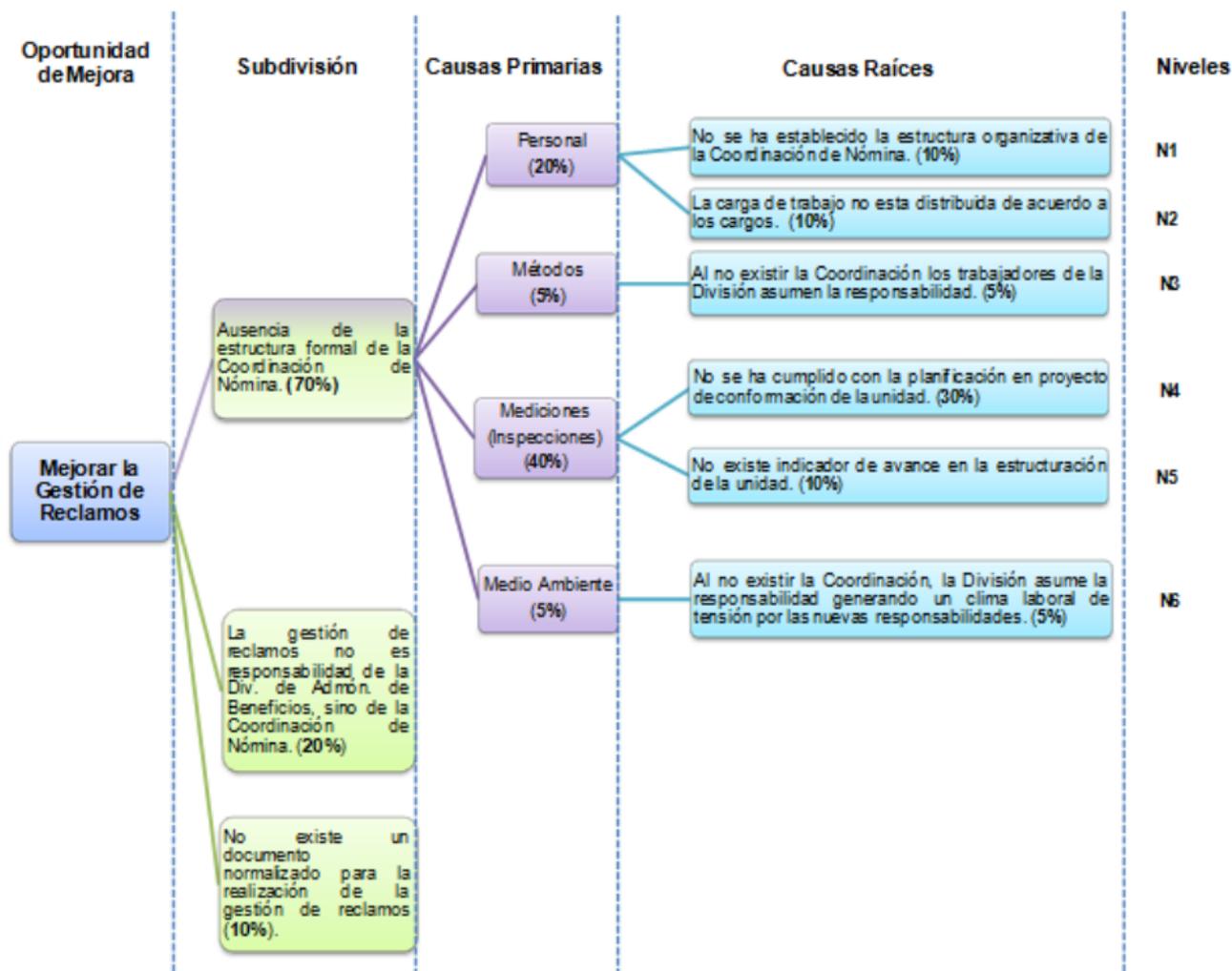


Figura 11. Diagrama de árbol por niveles. Fuente: La autora (2012)

La Propuesta

4. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

Se procede a calcular el potencial de mejoras (PM) en función a las causas raíces a eliminar, para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$PM = \text{Peso (subdivisión)} \times \text{Peso (causa primaria)} \times \text{Peso (causa raíz)}$$

Para la realización del cálculo, es necesario identificar los datos en la siguiente tabla.

Tabla 13. Datos para el cálculo del potencial de mejora

SUBDIVISIÓN	CAUSA PRIMARIA	CAUSA RAÍZ	PESO SUBDIVISIÓN	PESO CAUSA PRIMARIA	PESO CAUSA RAÍZ	PM	% PM
AUSENCIA DE LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA COORDINACIÓN DE NÓMINA.	PERSONAL	N1	0,70	0,20	0,10	0,0140	1,40%
		N2	0,70	0,20	0,10	0,0140	1,40%
	MÉTODOS	N3	0,70	0,05	0,05	0,0018	0,18%
	MEDICIÓN (INSPECCIÓN)	N4	0,70	0,40	0,30	0,0840	8,40%
		N5	0,70	0,40	0,10	0,0280	2,80%
	MEDIO AMBIENTE	N6	0,70	0,05	0,05	0,0018	0,18%
TOTAL %							14,35%

La Propuesta

4. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

Seguidamente, se procede a calcular la mejora del indicador, tomando en consideracion lo siguiente:

$$\begin{aligned} \text{MI} &= \text{Peso de la subdivision} \times \text{PM} \\ \text{MI} &= 0,70 \times 0,1435 \qquad \text{MI} = 0,1005 \qquad \text{MI} = 10,05\% \end{aligned}$$

Se establece la meta, la cual se genera con la suma de la situacion actual del indicador y la mejora del indicador.

Meta Esperada:

$$\begin{aligned} \text{ME} &= \text{I (cumplimiento del proyecto planificado)} + \text{MI} \\ \text{ME} &= 70\% + 10,05\% \qquad \text{ME} = 80,05\% \end{aligned}$$

La Propuesta

4. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

Nivel de desempeño exigido: 80,05 %

Por tanto, la meta para la mejora de la gestión de reclamos, de acuerdo al análisis de las causas raíces va orientada a:

Meta:

Aumentar la eficiencia en el cumplimiento de la planificación del proyecto de reestructuración de la División de Administración de Beneficios, adicionando la Coordinación de Nomina en un 80,05 % en forma gradual hasta lograr un 100% a futuro.



Meta:

Aumentar la eficiencia en el cumplimiento de la planificación del proyecto de reestructuración de la División de Administración de Beneficios, adicionando la Coordinación de Nomina en un 80,05 % en forma gradual hasta lograr un 100% a futuro.

La Propuesta

5. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES

Para el desarrollo de este paso:

- Se diseña y escoge las soluciones más apropiadas para eliminar las causas.
- Se programa detalladamente la implantación.

Tabla 14. Soluciones

CAUSA RAIZ	SOLUCIÓN
No se ha establecido la estructura organizativa de la Coordinación de Nómina.	* Elaborar el organigrama de la División con la incorporación de la Coordinación de Nómina. * Elaborar el Organigrama de la Coordinación de Nómina. * Elaborar y formalizar el manual de organización de la coordinación. * Elaborar descripción de cargo. * Determinar requerimientos de fuerza laboral. * Disponer del espacio físico necesario. * Disponer del mobiliario y equipos requeridos.
La carga de trabajo no está distribuida de acuerdo a los cargos.	* Evaluar y determinar las cargas de trabajo.
Al no existir la coordinación, los trabajadores de la División asumen la responsabilidad.	* Elaborar práctica administrativa que permitan administrar de manera eficiente el proceso gestión de reclamos.
No se ha cumplido con la planificación en proyecto de conformación de la Unidad.	* Realizar la planificación para la conformación de la Coordinación.
No existe indicador de avance en la estructuración de la Coordinación.	* Formular indicador de avance en el cumplimiento de la estructuración de la Coordinación.
Al no existir la coordinación, la división asume la responsabilidad, generando un clima laboral de tensión por las nuevas responsabilidades.	* Evaluar el clima laboral en la División una vez estructurada la Coordinación.

paso:

as soluciones
eliminar las

adamente la

Tabla 14. Soluciones

CAUSA RAIZ	SOLUCIÓN
No se ha establecido la estructura organizativa de la Coordinación de Nómina.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar el organigrama de la División con la incorporación de la Coordinación de Nómina. * Elaborar el Organigrama de la Coordinación de Nómina. * Elaborar y formalizar el manual de organización de la coordinación. * Elaborar descripción de cargo. * Determinar requerimientos de fuerza laboral. * Disponer del espacio físico necesario. * Disponer del mobiliario y equipos requeridos.
La carga de trabajo no está distribuida de acuerdo a los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar y determinar las cargas de trabajo.
Al no existir la coordinación, los trabajadores de la División asumen la responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar práctica administrativa que permitan administrar de manera eficiente el proceso gestión de reclamos.
No se ha cumplido con la planificación en proyecto de conformación de la Unidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar la planificación para la conformación de la Coordinación.
No existe indicador de avance en la estructuración de la Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> * Formular indicador de avance en el cumplimiento de la estructuración de la Coordinación.
Al no existir la coordinación, la división asume la responsabilidad, generando un clima laboral de tensión por las nuevas responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar el clima laboral en la División una vez estructurada la Coordinación.

La Propuesta

5. DISEÑO Y PROGRAMACION DE SOLUCIONES

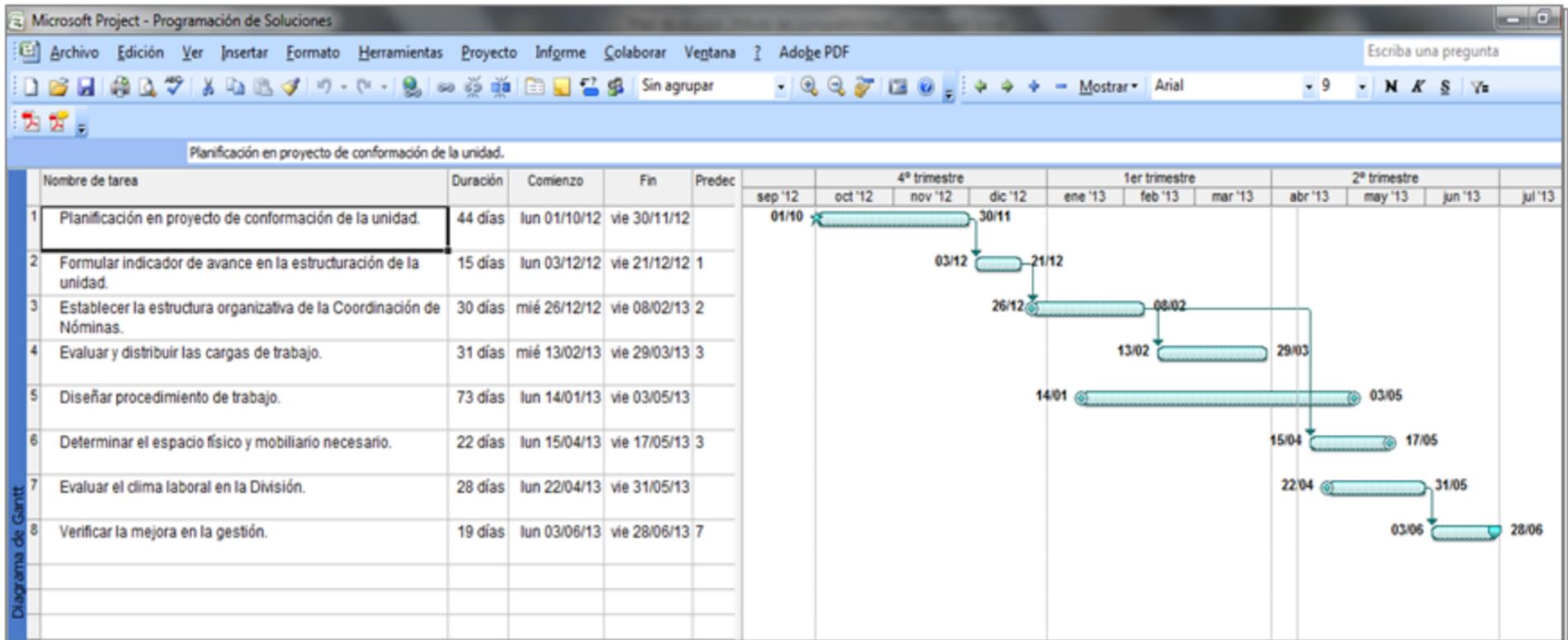


Figura 12. Programación de Soluciones.

La Propuesta

5. DISEÑO Y PROGRAMACION DE SOLUCIONES



CAUSA RAIZ	SOLUCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLES
No se ha establecido la estructura organizativa de la Coordinación de Nómina.	* Elaborar el organigrama de la División con la incorporación de la Coordinación de Nómina.	* Establecer equipos de trabajo para la estructuración del organigrama de la División con la participación de todas las unidades que la integran. * Elaborar la Propuesta, presentarla a la unidad responsables en la Empresa y esperar por su aprobación.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Elaborar el Organigrama de la Coordinación de Nómina.	* Establecer equipos de trabajo para la estructuración del organigrama de la División con la participación de todas las unidades que la integran. * Elaborar la Propuesta, presentarla a la unidad responsables en la Empresa y esperar por su aprobación.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Elaborar y formalizar el manual de organización de la coordinación.	* Elaborar los organigramas correspondientes. * Definir funciones, objetivos, misión y visión.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Elaborar descripción de cargo.	* Establecer los lineamientos para la elaboración de la descripción de cargos.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Determinar requerimientos de fuerza laboral.	Realizar un estudio de fuerza laboral, en base a las funciones a desempeñar en la Coordinación, con el objetivo de determinar la cantidad de trabajadores necesarios.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Disponer del espacio físico necesario.	* Identificar y solicitar el espacio físico. * Acondicionar el espacio físico.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
	* Disponer del mobiliario y equipos requeridos.	* Realizar el requerimiento de mobiliario y equipos necesarios. * Esperar la aprobación y asignación de los mismos. * Recibir los mobiliarios y equipos.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
La carga de trabajo no está distribuida de acuerdo a los cargos.	* Evaluar y determinar las cargas de trabajo.	* Realizar un estudio de tiempo y movimiento. * Elaborar un Diagrama Gantt de las actividades.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
Al no existir la coordinación, los trabajadores de la División asumen la responsabilidad.	* Elaborar práctica administrativa que permitan administrar de manera eficiente el proceso gestión de reclamos.	* Elaborar diagrama de flujo del proceso gestión de reclamos. * Elaborar práctica administrativa del proceso.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
No se ha cumplido con la planificación en proyecto de conformación de la Unidad.	* Realizar la planificación para la conformación de la Coordinación.	* Realizar reuniones de trabajo, a fin de establecer la planificación del proyecto. * Elaborar el cronograma de ejecución del proyecto.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
No existe indicador de avance en la estructuración de la Coordinación.	* Formular indicador de avance en el cumplimiento de la estructuración de la Coordinación.	* Realizar reuniones de trabajo. * Establecer un indicador de cumplimiento de las actividades planificadas. * Evaluar el cumplimiento de la estructuración de la Coordinación de forma mensual.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.
Al no existir la coordinación, la división asume la responsabilidad, generando un clima laboral de tensión por las nuevas responsabilidades.	* Evaluar el clima laboral en la División una vez estructurada la Coordinación.	* Finalmente, una vez culminado el proyecto, evaluar el clima laboral y verificar la mejora en las gestión.	Equipo de Trabajo / Planificador de la Coordinación de Nómina.

La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES



Las actividades a desarrollar en esta etapa están determinadas por el programa de acciones, siendo importante durante este paso el seguimiento por parte del equipo de trabajo, de la ejecución y de los reajustes que se vayan determinando necesario sobre la marcha.

La situación del cumplimiento de las acciones programadas en el plan de acción para mejorar la gestión de reclamos, es el siguiente:

La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

Tabla 15. Porcentaje de Cumplimiento en la Atención por Reclamo

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Nº de Reclamos Recibidos	4	6	5	4	3	2	4	6	5	8	6	5	10	8	13
Nº de Reclamos Atendidos	2	2	2	3	3	2	2	5	4	7	6	4	9	8	12
% Cumplimiento de la Atención por Reclamos	50,00%	33,33%	40,00%	75,00%	100,00%	100,00%	50,00%	83,33%	80,00%	87,50%	100,00%	80,00%	90,00%	100,00%	92,31%

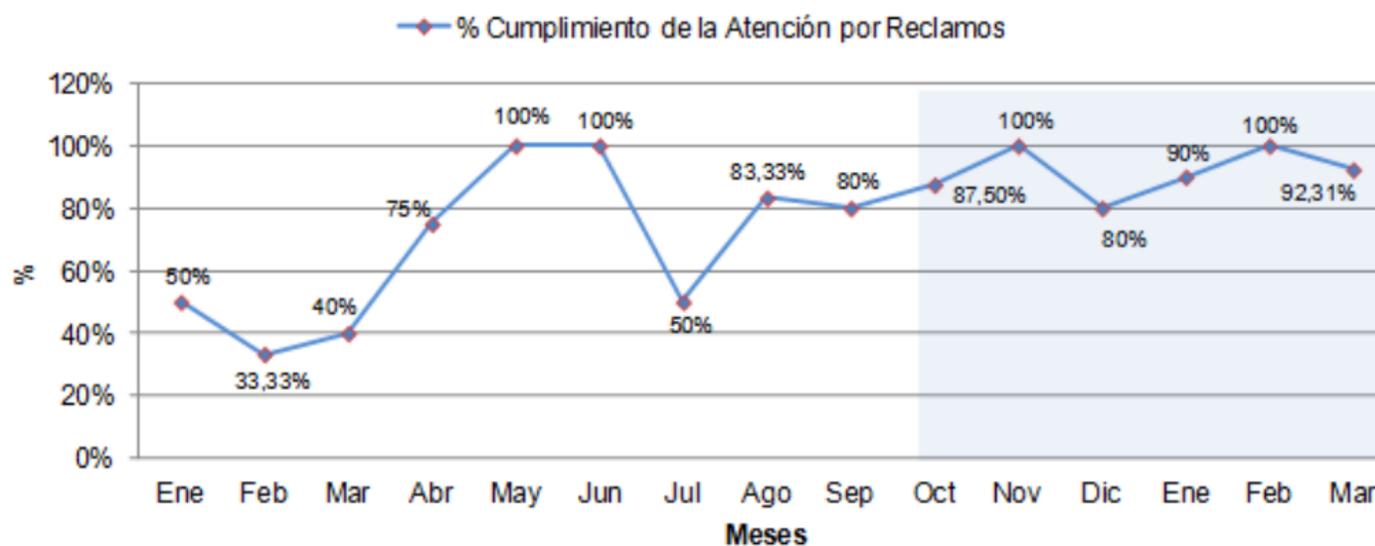


Grafico 6. Porcentaje de cumplimiento en la atención por reclamo

La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

A la fecha de elaboracion del presente trabajo de grado, se ha cumplido con el 100% de la actividades planificadas, entre las de mayor relevancia tenemos la elaboracion de los organigramas, tanto de la Division Administracion de Beneficios como la de la Coordinacion de Nomina, Mision, Vision, entre otras.

Mediante la realizacion de reuniones de trabajo, tormenta de ideas, y con la revision de las funciones que tendra esta nueva unidad, los organigramas quedaron definidos de la siguiente manera:



La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES



Figura 15. Propuesta de Organigrama para la División Administración de Beneficios. **Fuente:** La autora (2012)

La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES



Figura 16. Propuesta de Organigrama para la Coordinación de Nómina. Fuente: La autora (2012)

La Propuesta

6. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES

Mision:

Ser una unidad organizativa eficiente, haciendo cumplir los requerimientos legales y contractuales que rigen el proceso de nominas, y desarrollando una gestion de reclamos que satisfagan a los trabajadores y trabajadoras.

Vision:

Ser la unidad lider en eficiencia en la empresa, siendo punto de referencia ante las demas por la eficiencia, productividad demostrada, y satisfaccion de los clientes internos y externos de la misma.



La Propuesta

7. ACCIONES DE GARANTIA

El ultimo paso que se da, una vez implantadas todas las soluciones contenidas en el proyecto de mejoras, se encuentra orientado a:

- Asegurar que la ganancia sea permanente.
- Normalizar los procedimientos.
- Entrenar al personal con los nuevos metodos.
- Reconocer, difundir la informacion y los resultados.
- Incorporar el desarrollo del proyecto de mejoras en el control de gestion , asi como a todos los procesos desarrollados en la Coordinacion.



La Propuesta

7. ACCIONES DE GARANTIA

- Establecer un grupo multidisciplinario, que tenga como objetivo el estudio y analisis de las desviaciones.
- Seguir promoviendo proyectos de mejora dirigidos al buen desarrollo de las actividades y por ende a la satisfaccion de los clientes.
- Formulario para el registro de los reclamos por diferencia de pago en la nomina, donde se identifique o clasifique el motivo del mismo. (Ver Anexo N° A)
- Diagrama de Flujo del Proceso de Gestion de Reclamos y/o Solicitud de Informacino. (Ver Anexo N° B)
- En relacion a la difusion de la informacion y resultados de las gestiones, se plantea como estrategias el uso perenne de: Carteleras informativas, Correos Institucionales, Reuniones de trabajo, Dipticos informativos, otros.

En primera instancia, se debe iniciar con la capacitacion de los integrantes de la Coordinacion, para ello, mediante sesiones de trabajo fue posible la realizacion de un cronograma de capacitacion que engloba los intereses de la unidad en una primera fase como lo son:

7. ACCIONES DE GARANTA

Cronograma de Capacitacion

CURSOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Nueva Ley Organica del Trabajo						
Atención al Cliente						
Normalización de Procesos						
Control de Gestión						
Mejora Continua y Calidad						
Microsoft Excel						

Anexo A



Reclamo por Pago de Nómina



Fecha: / /

DATOS DEL TRABAJADOR

Apellidos y Nombres	C. Identidad N°	N° Personal	Area de Personal	Ext. Telefónica
Gerencia	División/ Superintendencia		Centro Gestor	
Cargo				Fecha de Ingreso

Tipo de Atención:

Diferencia de Pago Cambio de Grupo Horas Extra Guardias Presencias

Otros: _____

DESCRIPCION (Anexar Soportes)

SOLICITADO POR:

Nombre y Apellido Extensión:

N° Personal

Firma Fecha

RECIBIDO POR:

Nombre y Apellido Extensión:

N° Personal

Firma Fecha

PARA USO DE LA DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS / DIVISIÓN RELACIONES INDUSTRIALES

La División Administración de Beneficios o División Relaciones Industriales, según corresponda, es responsable de dar una respuesta al trabajador objeto de la solicitud, en un lapso de siete (7) días hábiles, contados a partir de la fecha de recepción y en concordancia con los acuerdos contractuales vigentes.

ACCIONES A EJECUTAR:

PROCESADO POR:

Nombre y Apellido
Cargo:

N° Personal

Firma Fecha

Original: Expediente Trabajador

La Propuesta

7. ACCIONES DE GARANTIA

- Establecer un grupo multidisciplinario, que tenga como objetivo el estudio y analisis de las desviaciones.
- Seguir promoviendo proyectos de mejora dirigidos al buen desarrollo de las actividades y por ende a la satisfaccion de los clientes.
- Formulario para el registro de los reclamos por diferencia de pago en la nomina, donde se identifique o clasifique el motivo del mismo. (Ver Anexo N° A)
- Diagrama de Flujo del Proceso de Gestion de Reclamos y/o Solicitud de Informacino. (Ver Anexo N° B)
- En relacion a la difusion de la informacion y resultados de las gestiones, se plantea como estrategias el uso perenne de: Carteleras informativas, Correos Institucionales, Reuniones de trabajo, Dipticos informativos, otros.

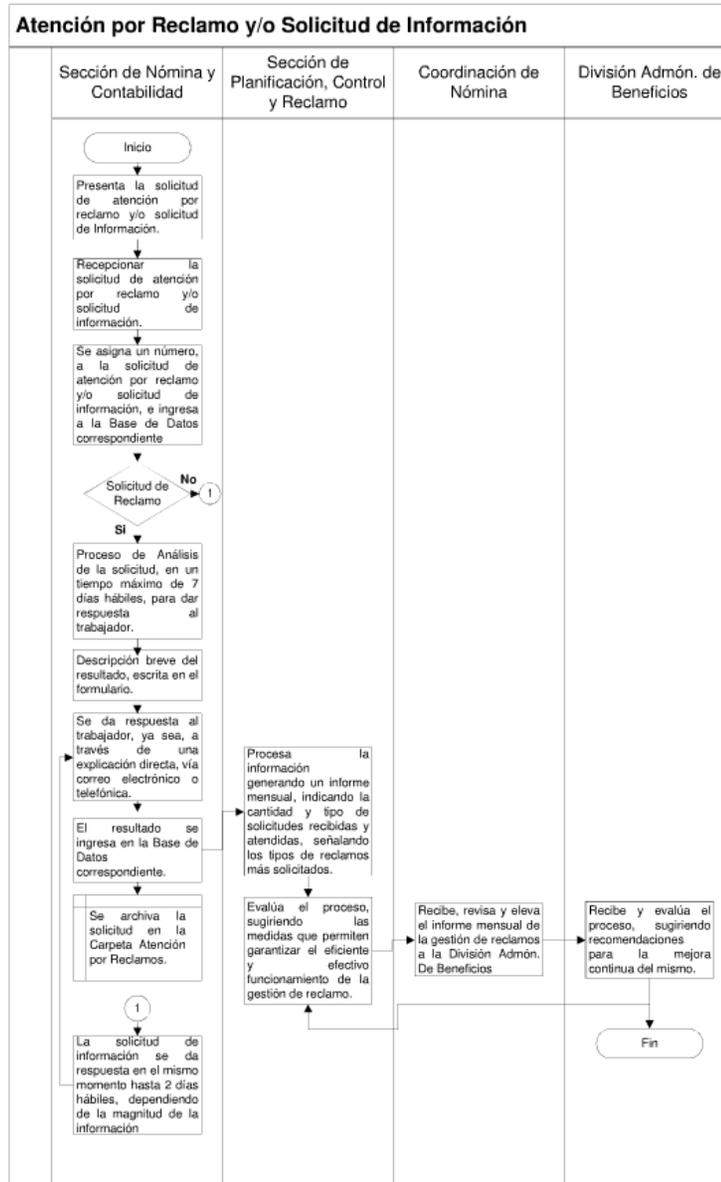
En primera instancia, se debe iniciar con la capacitacion de los integrantes de la Coordinacion, para ello, mediante sesiones de trabajo fue posible la realizacion de un cronograma de capacitacion que engloba los intereses de la unidad en una primera fase como lo son:

7. ACCIONES DE GARANTA

Cronograma de Capacitacion

CURSOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Nueva Ley Organica del Trabajo						
Atención al Cliente						
Normalización de Procesos						
Control de Gestión						
Mejora Continua y Calidad						
Microsoft Excel						

Anexo B



La Propuesta

7. ACCIONES DE GARANTIA

- Establecer un grupo multidisciplinario, que tenga como objetivo el estudio y analisis de las desviaciones.
- Seguir promoviendo proyectos de mejora dirigidos al buen desarrollo de las actividades y por ende a la satisfaccion de los clientes.
- Formulario para el registro de los reclamos por diferencia de pago en la nomina, donde se identifique o clasifique el motivo del mismo. (Ver Anexo N° A)
- Diagrama de Flujo del Proceso de Gestion de Reclamos y/o Solicitud de Informacino. (Ver Anexo N° B)
- En relacion a la difusion de la informacion y resultados de las gestiones, se plantea como estrategias el uso perenne de: Carteleras informativas, Correos Institucionales, Reuniones de trabajo, Dipticos informativos, otros.

En primera instancia, se debe iniciar con la capacitacion de los integrantes de la Coordinacion, para ello, mediante sesiones de trabajo fue posible la realizacion de un cronograma de capacitacion que engloba los intereses de la unidad en una primera fase como lo son:

7. ACCIONES DE GARANTA

Cronograma de Capacitacion

CURSOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Nueva Ley Organica del Trabajo						
Atención al Cliente						
Normalización de Procesos						
Control de Gestión						
Mejora Continua y Calidad						
Microsoft Excel						

Los intereses de la unidad en una primera

7. ACCIONES DE GARANTA

Cronograma de Capacitacion

CURSOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Nueva Ley Organica del Trabajo	■	■	■			
Atención al Cliente			■	■		
Normalización de Procesos			■	■	■	
Control de Gestión				■	■	■
Mejora Continua y Calidad					■	■
Microsoft Excel						■

Conclusiones

- Se identificaron y seleccionaron 17 problemas de calidad y productividad dentro de la División Administración de Beneficios, mediante la utilización de técnicas como la tormenta de ideas, en donde destacaron como oportunidades de mejoras las siguientes: Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitación del personal, Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestión, Mejorar la Gestión de reclamos, entre otras.
- Mediante la utilización de la técnica de grupo nominal y la matriz de selección, de acuerdo a criterios establecidos, se determinó como principal oportunidad de mejora, la relacionada a la gestión de reclamos, la cual presenta situaciones problemáticas en su ejecución, afectando los niveles de productividad individual y colectiva dentro de la División.
- Se obtuvo la subdivisión de la oportunidad de mejora, mediante la realización de la técnica de grupo nominal, en donde se determinó lo siguiente: Ausencia de la estructura formal de la Coordinación de Nómina, La gestión de reclamos no es responsabilidad de la División de Administración de Beneficios, sino de la Coordinación de Nómina y No existe un documento normalizado para la realización de la gestión de reclamos.
- Las causas raíces fueron analizadas, mediante el uso de diagramas causa efecto, y con la ponderación de importancia, se obtuvo por meta: Aumentar la eficiencia en el cumplimiento de la planificación del proyecto de reestructuración de la División Administración de Beneficios, adicionando la Coordinación de Nómina en un 80,05 % en forma gradual hasta lograr un 100% a futuro.

- Se diseñaron las soluciones para cada causa raíz encontrada, estas soluciones están orientadas a la estructuración de una nueva unidad organizativa dentro de la División, la cual será la Coordinación de Nómina; esta unidad permitirá procesar reclamos y encargarse de lo referente a sus funciones, incrementando la productividad de los demás trabajadores de la División, que en la actualidad se encuentran ejecutando estas labores.
- Se elaboró la identificación y programación de las acciones a seguir para la ejecución del proyecto, el cual tiene un tiempo estimado de nueve (09) meses, los recursos a utilizar serán internos y no se prevé inconveniente alguno en el desarrollo del mismo.
- En la fase de implantación de soluciones, se establece la estructura organizativa propuesta para la División y la Coordinación, definición de la misión y visión, flujograma del proceso, diseño y distribución del espacio físico de la Coordinación de Nóminas, así como aspectos que dan inicio a la consecución de las demás actividades.
- Las acciones de garantía vendrán dadas por el seguimiento y control de las acciones contenidas en la programación de soluciones, aspecto que deberá ser responsabilidad de la Sección de Planificación, Control y Reclamo de la nueva Coordinación.
- Proyecto de gran importancia que representa un nuevo aprendizaje para todo el personal de la División, e influye en la motivación al logro, así como en la consecución del cumplimiento de los objetivos de la División.
- Esta experiencia dará inicio al desarrollo de muchos proyectos de mejoras, además de ir fortaleciendo la cultura de mejora continua en la División.

Conclusiones

- Se identificaron y seleccionaron 17 problemas de calidad y productividad dentro de la Division Administracion de Beneficios, mediante la utilizacion de tecnicas como la tormenta de ideas, en donde destacaron como oportunidades de mejoras las siguientes: Mejorar el cumplimiento a los cursos de capacitacion del personal, Incrementar la oportunidad en la entrega de los informes de gestion, Mejorar la Gestion de reclamos, entre otras.
- Mediante la utilizacion de la tecnica de grupo nominal y la matriz de seleccion, de acuerdo a criterios establecidos, se determino como principal oportunidad de mejora, la relacionada a la gestion de reclamos, la cual presenta situaciones problematicas en su ejecucion, afectando los niveles de productividad individual y colectiva dentro de la Division.
- Se obtuvo la subdivision de la oportunidad de mejora, mediante la realizacion de la tecnica de grupo nominal, en donde se determino lo siguiente: Ausencia de la estructura formal de la Coordinacion de Nomina, La gestion de reclamos no es responsabilidad de la Division de Administracion de Beneficios, sino de la Coordinacin de Nomina y No existe un documento normalizado para la realizacion de la gestion de reclamos.
- Las causas raices fueron analizadas, mediante el uso de diagramas causa efecto, y con la ponderacion de importancia, se obtuvo por meta: Aumentar la eficiencia en el cumplimiento de la planificacin del proyecto de reestructuracion de la Division Administracion de Beneficios, adicionando la Coordinacion de Nomina en un 80,05 % en forma gradual hasta lograr un 100% a futuro.

- Se disenaron las soluciones para cada reestructuracion de una nueva unidad org

- Se disenaron las soluciones para cada causa riaz encontrada, estas soluciones estan orientadas a la estructuracion de una nueva unidad organizativa dentro de la Division, la cual sera la Coordinacion de Nomina; esta unidad permitira procesar reclamos y encargarse de lo referente a sus funciones, incrementado la productividad de los demas trabajadores de la Division, que en la actualidad se encuentran ejecutando estas labores.
- Se elaboro la identificacion y programacion de las acciones a seguir para la ejecucion del proyecto, el cual tiene un tiempo estimado de nueve (09) meses, los recursos a utilizar seran internos y no se prevee inconveniente alguno en el desarrollo del mismo.
- En la fase de implantacion de soluciones, se establece la estructura organizativa propuesta para la Division y la Coordinacion, definicion de la mision y vision, flujograma del proceso, diseno y distribucion del espacio fisico de la Coordinacion de Nominas, asi como aspectos que dan inicio a la consecucion de las demas actividades.
- Las acciones de garantia vendran dadas por el seguimiento y control de las acciones contenidas en la programacion de soluciones, aspecto que deber ser responsabilidad de la Seccion de Planificacion, Control y Reclamo de la nueva Coordinacion.
- Proyecto de gran importancia que representa un nuevo aprendizaje para todo el personal de la Division, e influye en la motivacion al logro, asi como en la consecucion del cumplimiento de los objetivos de la Division.
- Esta experiencia dara inicio al desarrollo de muchos proyectos de mejoras, ademas de ir fortaleciendo la cultural de mejora continua en la Division.

Recomendaciones

- Continuar desarrollando el contenido de la programación y plan de acciones elaborados, a fin de potenciar la mejora continua en la División Administración de Beneficios de CVG BAUXILUM, C.A. y lograr mejorar la gestión de reclamos, situación que afecta directamente a los trabajadores.
- Realizar proyectos de mejoras para así, ir fortaleciendo una cultura de mejora continua en la División, a fin de garantizar la minimización de situaciones problemáticas, dado el gran número de oportunidades de mejoras detectadas en la tormenta de ideas.
- Solicitar pasantes/tesistas que desarrollen los proyectos relacionados al: manual de organización, determinación de fuerza laboral, distribución en planta del espacio, entre otras, a fin de que se garantice el desarrollo de cada una de las acciones necesarias para la estructuración de la Coordinación de Nómina.
- Continuar con el desarrollo e implantación de las soluciones encontradas, a fin de dar cumplimiento a la programación planteada.
- Iniciar un proyecto de normalización de todos los procesos desarrollados en la Coordinación de Nómina, con el propósito de suministrar una guía documental para los trabajadores y dar cumplimiento con lo establecido en la ISO 9001-2008.
- Continuar llevando a cabo el seguimiento y control requerido, mediante la aplicación de las acciones de garantía establecidas.

GRACIAS POR SU ATENCION

