

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**



**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA  
INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD EN LA EMPRESA CYPROSA RECURSOS  
HUMANOS**

**Tesis Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería  
Industrial**

**Postulante:**

**Karolina Mesén García**

**Tutor:**

**Ing. Allan Maroto Coto**

**Sede Aranjuez**

**Julio de 2017**

## **DEDICATORIA**

Mi tesis se la dedico a mi mamá, Vilma García; a mi papá, Carlos Mesén, y a mi hermano, Alejandro Mesén, porque siempre me apoyan de maneras inimaginables. A mi sobrina, Verónica, porque esforzarme por lograr mis metas me da la esperanza de que en un futuro no muy lejano yo pueda ser un buen ejemplo para ella para que no tenga miedo de perseguir sus sueños, no obstante haberlo yo experimentado. A mi perro por ser incondicional y acompañarme en las largas horas invertidas en este trabajo.

A mis hermanas de la vida, porque sin sus palabras y gestos de apoyo esto no habría sido lo mismo. “Gracias, Marce, Sid, Rox, Eriant, todas son mujeres fuertes, valientes, dedicadas, empoderadas y apasionadas, las admiro y quiero de manera incalculable, gracias por permitirme ser parte de su vida y ser testigo de sus procesos de crecimiento personal y profesional. Gracias por ser parte del mío”.

También está dedicada a mis amigos y amigas incondicionales, siempre al pendiente de si faltaba algo, siempre preguntando si ya terminé la tesis. “Gracias chicos por su preocupación”.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todas las personas que de una u otra forma han contribuido a que este trabajo final de graduación se concluya de manera exitosa. A mi familia, a mis amigos, a los profesores y profesoras que han sido parte de este proceso, en especial al profesor Allan Maroto Coto por ser mi tutor. “Gracias por sus conocimientos y buena disposición para ayudarme a concluir este proceso”.

También quiero agradecer a la empresa CYPROSA Recursos Humanos; a don Carlos Flores y doña Marlen Flores les estaré siempre agradecida por confiar en mí y por abrirme las puertas de su casa y su familia laboral, por permitirme desarrollar ahí esta tesis que significa la culminación de una meta muy importante para mí.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en hacer una propuesta de diseño de un Sistema de gestión de la calidad en la empresa CYPROSA Recursos Humanos, ubicada en Guadalupe, San José.

El objetivo general es diseñar un sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa CYPROSA, que permita subsanar los problemas de documentación de procesos para optar a futuro por la certificación Marca País Esencial Costa Rica y de esta manera aumentar su competitividad y participación en el mercado.

Se pretende, mediante el análisis de la situación actual, plantear propuestas que permita a la empresa comenzar a construir un sistema de gestión de calidad el cual funcione como una base sólida para la mejora continua, construcción de nuevas estrategias para ayudarle a mantenerse vigente en un mercado altamente competitivo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se obtuvo información directamente en la empresa. Las principales limitaciones radicaron en que mucha de la información que maneja la empresa es de carácter sensible por tratarse de datos personales de terceros, los cuales están protegidos por la Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales, regulada en Costa Rica por Agencia de Protección de datos de los Habitantes (Prodhab).

Otra de las limitantes de la empresa era el acceso a datos financieros.

La tesis consta de seis capítulos. En el primero se dan a conocer las generalidades de la empresa y de la problemática presentada, se plantean los objetivos, la justificación, los antecedentes y las proyecciones. De estos aspectos resalta la problemática, pues la empresa quiere optar por la Marca País Esencial Costa Rica, pero no posee una estructura de documentación adecuada que le permita demostrar su cumplimiento con algunos de los aspectos solicitados por PROCOMER para optar por la certificación.

A lo anterior es importante agregar que, al no poseer esa estructura, la empresa tampoco puede generar, al menos no de manera sencilla, los aspectos solicitados por la Marca País en los que del todo no se está cumpliendo.

El segundo y tercer capítulos corresponden al marco teórico y al marco metodológico, respectivamente. En conjunto ambos capítulos pretenden dar la estructura teórica necesaria para fundamentar los hallazgos realizados y las propuestas generadas a lo largo del trabajo.

El cuarto capítulo es el análisis de la situación actual. De este se desprende que el proceso crítico es el de Contratación, este se encuentra ligado a los procesos de Mercadeo, Reclutamiento y Selección y Planillas, y esto se debe a que es mediante este proceso que la compañía adquiere sus ingresos y es por medio del cual interactúa directamente con los clientes.

Dentro de este proceso crítico hay varios actores y nueve puntos en la etapa de reclutamiento donde el proceso puede ser interrumpido y debería comenzarse de nuevo, esto corresponde a la misma naturaleza de las operaciones, pues debe asegurarse que el candidato contratado sea el correcto para el cliente, pero las acciones se llevan a cabo sin mayor control, ni registro de las actividades para la mejora continua.

La empresa cuenta con elementos importantes los cuales representan ventajas como un sistema de información que sirve de apoyo en sus operaciones; sin embargo, no hay mucha inversión en este aspecto.

No cuenta con documentación básica requerida por los sistemas de gestión normalizados como ISO 9001 y respecto a la Marca País, este tiene cinco enfoques específicos denominados Valores y la empresa solo está cumpliendo en dos, Progreso Social y Origen. Para los siguientes valores o enfoques tiene grandes diferencias porcentuales respecto a lo requerido en cuanto a calificación para poder optar por el certificado.

Respecto a lo anterior, en el valor de Excelencia el puntaje necesario es de 85% y la empresa actualmente cumple solo con un 31%, lo que da una diferencia de un 54%; para Sostenibilidad se requiere al menos un 75%, no obstante la empresa alcanza un 30% para una diferencia de un 45%; asimismo, en la Innovación se requiere un 70% y la empresa alcanza un 14%, lo que hace una diferencia a reducir de 56%.

La Marca País no permite hacer ponderaciones, es decir en cada valor se debe cumplir con el mínimo establecido para poder optar por la licencia.

Después de analizar datos del primer trimestre del año, se encontró que la tasa de contratación para una empresa que recibe servicios por *outsourcing* de 392 personas contactadas para dar inicio al proceso, solo 23 fue contratada; esto representa un 5,83%, lo cual es muy bajo. Lo anterior corresponde solamente a una de las empresas cliente de *outsourcing*; cabe destacar que esta es la primera vez que se realizaba este ejercicio.

En contraste, para un grupo de empresas que trabaja bajo la modalidad en contratación directa; es decir, se solicita los servicios para contratar personal propio y no de *outsourcing*, los resultados son similares; de 121 personas, llamadas inicialmente, solo el 9,91% fue contratado por las empresas. En ambos casos se trabajó bajo el supuesto de que ese comportamiento es regular en ambas modalidades.

Se determinó que las principales causas de la problemática son: ausencia de documentación de errores, y falta de manuales de procedimientos. Lo anterior se determinó mediante un análisis de causas.

Asimismo, se realizó una encuesta de satisfacción del cliente a 30 empresas elegidas aleatoriamente; en general un 10% dijo estar muy satisfecho con el servicio, un 57% estar satisfecho, un 33% resultó ser neutral, un 3% alegó estar insatisfecho, y ninguno dijo estar totalmente insatisfecho.

En general la Gerencia entiende que contar con un sistema de calidad efectivo es una buena manera de lograr crecimiento empresarial, y está involucrada en la búsqueda del cambio positivo hacia lograr que la empresa trabaje con mejores prácticas.

En este mismo sentido, la empresa no cuenta con documentación suficiente, es muy probable la existencia de algunas prácticas desarrolladas las cuales faciliten la generación de cultura de calidad y se parezcan a lo que es solicitado en un SGC, sin embargo, no cuentan con documentación para validar este punto.

De las recomendaciones salen cuatro propuestas para contrarrestar la problemática existente. Las mismas son:

Propuesta 1. Instrumentos para generar indicadores y estadísticas.

Propuesta 2. Mejoras al sistema de información.

Propuesta 3. Generar instrumentos de medición de voz del cliente.

Propuesta 4. Documentación del sistema de gestión de calidad.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	xi
Figuras.....	xvi
<b>Tablas</b> .....	xviii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	21
Generalidades de la Empresa.....	22
Misión .....	25
Visión.....	25
Planteamiento del Problema .....	25
Objetivos.....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos .....	27
Justificación.....	28
Antecedentes.....	29
Proyecciones.....	33
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	35
Calidad.....	35
Satisfacción del cliente .....	36
Cómo medir la satisfacción de los clientes .....	36
Cómo gestionar los reclamos de los clientes .....	38
Aseguramiento de la calidad.....	39

Diseño de aseguramiento de la calidad.....	39
Sistema de Gestión de Calidad .....	40
Gestión de calidad.....	40
Diseño de un sistema de gestión de calidad.....	40
Calidad Total.....	41
Normas ISO .....	41
Aplicación de la norma .....	43
Requisitos generales.....	43
Requisitos de documentación .....	44
Estrategia empresarial.....	44
Herramientas de Calidad .....	46
Diagramas de Ishikawa .....	46
Diagrama de Pareto.....	47
Ciclo de Deming PDCA.....	50
Como aplicar el ciclo de Deming.....	50
Marca País Esencial Costa Rica .....	52
Ejes de la Marca País .....	53
Objetivos de Esencial Costa Rica .....	53
Esencial Costa Rica.....	53
Protocolo Marca País .....	54
Criterios de evaluación .....	55
Proceso de obtención de Marca País.....	57
Homologación.....	58
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>60</b>

Enfoque.....	60
Enfoque cuantitativo .....	60
Enfoque cualitativo .....	60
Enfoque mixto.....	61
Diseño .....	61
Investigación exploratoria.....	61
Investigación descriptiva .....	61
Investigación correlacional .....	61
Investigación explicativa .....	61
Muestra de la investigación .....	62
Variables o Unidades de Análisis .....	63
Instrumentos .....	67
Proceso para la Recolección de Datos .....	69
Método de Análisis .....	69
Cronograma .....	69
EDT.....	69
Diagrama de Gantt .....	70
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>72</b>
Mapa de proceso .....	73
Cadena de valor .....	74
Análisis de la cadena de valor.....	75
Diagrama de flujo del proceso.....	78
Análisis estratégico .....	82
Organización .....	82

Recurso humano.....	84
Procesos y procedimientos.....	85
Sistemas de información.....	85
Tecnologías.....	88
Documentos del SGC.....	88
Estadísticas.....	92
Indicadores de desempeño.....	95
Análisis de la problemática.....	107
Determinación de la problemática.....	107
Descripción de la problemática.....	109
Problema: No hay documentación de errores.....	110
Problema: No hay manuales de procedimientos.....	111
Análisis de Causas.....	111
No hay documentación de errores.....	111
No hay manuales de procedimientos.....	112
Clasificación de causas.....	113
Medición de la voz del cliente.....	113
Recolección de datos.....	114
Descripción de la población.....	114
Calculo de muestra.....	114
Aplicación de la encuesta.....	115
Resultados.....	115
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Conclusiones.....	122

Mapa de proceso .....	122
Cadena de valor.....	122
Diagrama de flujo .....	122
Análisis estratégico .....	123
Medición de voz del cliente .....	124
Recomendaciones .....	125
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA .....</b>	<b>127</b>
Propuesta .....	127
Propuesta 1. Instrumentos para generar indicadores y estadísticas .....	127
Propuesta 2. Mejoras al sistema de información .....	141
Propuesta 3. Generar instrumentos de medición de voz del cliente. ....	150
Propuesta 4. Documentación del sistema de gestión de calidad.....	154
Propuesta 5. Contratación de un gestor de calidad .....	156
Análisis Económico .....	159
Costos de implementación.....	159
Beneficios .....	163
Plan de Implementación .....	166
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>170</b>
<b>APÉNDICE 1 .....</b>	<b>172</b>
<b>APÉNDICE 2 .....</b>	<b>175</b>
<b>APÉNDICE 3 .....</b>	<b>179</b>
<b>APÉNDICE 4 .....</b>	<b>180</b>
<b>APÉNDICE 5 .....</b>	<b>186</b>
<b>APÉNDICE 6 .....</b>	<b>187</b>

APÉNDICE 7 .....	190
APÉNDICE 8 .....	194
APÉNDICE 9 .....	207

### **Figuras**

Figura 1. Logo de la compañía.....	22
Figura 2. Organigrama CYPROSA.....	24
Figura 3. Ejemplo del instrumento utilizado.....	32
Figura 4. Fases del proceso de gestión de las reclamaciones.....	38
Figura 5. Ejemplo de Diagrama de Ishikawa .....	47
Figura 6. Diagrama de Pareto.....	49
Figura 7. Ciclo PHVA.....	52
Figura 8. Criterios de evaluación: Excelencia y Sostenibilidad.....	55
Figura 9. Criterios de evaluación: Progreso Social, Origen e Innovación .....	56
Figura 10. Pasos para obtener la certificación Esencial Costa Rica.....	57
Figura 11. EDT del TFG .....	70
Figura 12. Diagrama de Gantt de TFG.....	71
Figura 13. Mapa de proceso CYPROSA.....	73
Figura 14. Diagrama de flujo de proceso de Contratación.....	78
Figura 15. Organigrama CYPROSA.....	83
Figura 16. Interface gráfica de usuario.....	86
Figura 17. Interface de súper usuario .....	86

Figura 18. Diagrama de flujo del Sistema informático CYPROSA.....	87
Figura 19. Ejemplo de indicadores a evaluar. ....	92
Figura 20. Ejemplo de reporte extraído de la base de datos.....	93
Figura 21. Llamadas realizadas para la Empresa “X”.....	97
Figura 22. Entrevista telefónica .....	98
Figura 23. Entrevista presencial .....	98
Figura 24. Proceso de cero riesgo .....	99
Figura 25. Referencias laborales .....	100
Figura 26. Entrevista en la empresa .....	100
Figura 27. Pruebas psicométricas.....	101
Figura 28. Chequeo médico .....	102
Figura 29. Total de ingresos.....	102
Figura 30. Llamadas telefónicas.....	103
Figura 31. Entrevista presencial .....	104
Figura 32. Proceso cero riesgo .....	104
Figura 33. Entrevista con el cliente.....	105
Figura 34. Total ingresos.....	106
Figura 35. Diagrama de Ishikawa documentación de errores .....	112
Figura 36. Diagrama de Ishikawa manuales de procedimientos .....	112
Figura 37. Estrategia propuesta para implementar el CMI en la empresa CYPROSA.....	127
Figura 38. Diagrama de proceso estratégico .....	128
Figura 39. Misión de la empresa CYPROSA.....	129
Figura 40. Misión de la empresa CYPROSA.....	135
Figura 41. Mapa estratégico de CMI propuesto para la empresa.....	137

Figura 42. Diagrama caso de uso ingresar usuario al sistema.....	143
Figura 43. Diagrama caso de uso para ingresar datos al sistema .....	145
Figura 44. Caso de uso solicitar expediente digital.....	146
Figura 45. Diagrama propuesta integración de módulos.....	148
Figura 46. Diagrama de flujo de sistema de información propuesto .....	149

### **Tablas**

Tabla 1. Calificación por indicadores .....	26
Tabla 2. Valores de los indicadores luego de la autoevaluación.....	26
Tabla 3. Datos de ejemplo del diagrama de Pareto .....	48
Tabla 4. Sistema de nomenclatura de los indicadores.....	54
Tabla 5. Calificaciones mínimas por cada valor .....	57
Tabla 6. Tabla de homologación de normativas .....	58
Tabla 7. Variables .....	63
Tabla 8. Instrumentos .....	67
Tabla 9. Cadena de valor CYPROSA .....	77
Tabla 10. Documentación básica de un SGC .....	88
Tabla 11. Porcentajes de cumplimiento necesarios vs porcentajes actuales .....	89
Tabla 12. Indicadores contra documentación.....	90
Tabla 13. Aspectos a evaluar en el pilar de Excelencia en Marca País.....	91
Tabla 14. Resumen de datos por Outsourcing.....	94
Tabla 15. Cantidad de personas por rango de días laborados y género. ....	94
Tabla 16. Criterios de afectación y puntajes en matriz de priorización .....	107
Tabla 17. Lista de problemas para analizar.....	108

Tabla 18. Matriz de priorización .....	109
Tabla 19. Problema de afectación baja.....	109
Tabla 20. Problemas de afectación media .....	109
Tabla 21. Problemas de afectación alta.....	110
Tabla 22. Clasificación de causas: No hay documentación de errores .....	113
Tabla 23. Clasificación de causas: No hay manuales de procedimientos. ....	113
Tabla 24. Respuestas a pregunta 1 de encuesta de satisfacción .....	115
Tabla 25. Respuestas a pregunta 2 de encuesta de satisfacción .....	116
Tabla 26. Respuestas a pregunta 3 de encuesta de satisfacción .....	116
Tabla 27. Respuestas a pregunta 4 de encuesta de satisfacción .....	117
Tabla 28. Respuestas a pregunta 5 de encuesta de satisfacción .....	118
Tabla 29. Respuestas a pregunta 6 de encuesta de satisfacción .....	119
Tabla 30. Respuestas a pregunta 7 de encuesta de satisfacción .....	119
Tabla 31. Respuestas a pregunta 8 de encuesta de satisfacción .....	120
Tabla 32. Respuestas a pregunta 9 de encuesta de satisfacción .....	120
Tabla 33. Respuestas a pregunta 10 de encuesta de satisfacción .....	121
Tabla 34. Matriz propuesta FODA CYPROSA .....	130
Tabla 35. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	134
Tabla 36. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	134
Tabla 37. Lista de valores de la empresa CYPROSA .....	135
Tabla 38. Objetivos estratégicos propuestos .....	136
Tabla 39. Propuesta de capacitación para implementación del CMI .....	138
Tabla 40. Cuadro de mando integral propuesto para CYPROSA .....	140
Tabla 41. Caso de uso ingresar usuario al sistema.....	144

Tabla 42. Caso de uso para ingresar datos al sistema .....	145
Tabla 43. Caso de uso solicitar expediente digital .....	147
Tabla 44. Propuesta encuesta para clientes de contratación directa.....	151
Tabla 45. Preguntas adicionales para clientes de outsourcing. ....	152
Tabla 46. Perfil de puesto de Gestor de Calidad .....	158
Tabla 47. Costo por hora del personal involucrado .....	160
Tabla 48. Total de horas a trabajar .....	161
Tabla 49. Relación horas y costo .....	162
Tabla 50. Diferencia cumplimiento Marca País después de las propuestas.....	164
Tabla 51. Cantidad de ítems por propuesta .....	164
Tabla 52. Evaluación económica .....	165
Tabla 53. Plan de implementación de las propuestas.....	168

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrolla en la empresa CYPROSA, que se especializa en administración de Recursos Humanos y venta de servicios a terceros. Este comprende dos etapas, una en el primer cuatrimestre de 2018 donde se lleva a cabo el taller de graduación impartido por la UIA, la cual comprende la Introducción, Marco Teórico y Marco Metodológico, y la otra en el segundo cuatrimestre de 2018 donde se completa el trabajo con el Diagnóstico y Diseño.

La investigación consiste en analizar la situación actual de la empresa en materia de gestión de la calidad, y seguir los pasos para elaborar el diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad que le permita cumplir a futuro con otros proyectos específicos como la obtención de la certificación Marca País Esencial Costa Rica otorgada por PROCOMER.

Con esta tesis no se pretende implementar el sistema ni obtener una certificación en ninguna Norma de la familia ISO para la empresa, por estar fuera del alcance de la misma, sí por el contrario, pretende darle a la empresa la posibilidad de contar con un diseño de un sistema de calidad adecuado a sus características y necesidades, el cual le permita funcionar de manera más eficiente.

De igual manera, al realizar este estudio se le dará a la empresa la oportunidad de contar con un sistema de gestión de calidad; este, de llegar a implementarse, será una herramienta que ayudará a definir el cómo realizar las tareas diarias de forma más eficiente con los recursos de los disponibles, así como también la posibilidad de atraer a nuevos clientes, garantizándoles buenas prácticas y calidad en el servicio.

Contar con un sistema de gestión de la calidad adquiere importancia en una compañía, pues, al implantar una metodología de trabajo orientada a la mejora continua, se dan algunas ventajas competitivas y operativas, como pueden ser, aumentar la satisfacción del cliente, reducir los costos de la no calidad y mejorar el rendimiento productivo, entre otros.

Lo anterior se ve reforzado por el hecho de que la empresa es la principal interesada en la realización de este trabajo de tesis; esto quiere decir que se cuenta con el total apoyo de la Gerencia tanto para brindar información necesaria para el desarrollo de la investigación, como para colaborar con recursos tales como el tiempo de sus colaboradores, lo cual constituye un factor de éxito para poder concluir dicha labor.

Como se menciona en la revista TEC Empresarial: “La calidad y la mejora continua constituyen la base de los sistemas integrados de gestión. Es importante señalar que los SIG por sí solos no mejoran la gestión, es necesario que el empresario se preocupe por la generación de una cultura organizacional” (Arce, 2017).

### **Generalidades de la Empresa**

CYPROSA Consultorías y Proyectos S.A. es una empresa asesora en Recursos Humanos y Administración, con más de 18 años de operar exitosamente en el mercado costarricense. Se encuentra ubicada en Guadalupe, San José. El lema de la empresa es: "Hemos aprendido a trabajar con el recurso más importante. El recurso humano." En la Figura 1 se muestra el logo de la compañía.

**Figura 1. Logo de la compañía**



#### **Nota: CYPROSA**

CYPROSA, Consultorías y Proyectos S.A, es una empresa costarricense asesora en el campo de los recursos humanos desde hace más de 20 años, que apoya a otras compañías bajo la visión de socios estratégicos, en actividades como reclutamiento y selección, servicio de *outsourcing* de personal, asesorías en Resolución Alterna de Conflictos (RAC), Salud Ocupacional, Cultura Organizacional y otras actividades relacionadas con esta materia.

En su cartera de clientes ha tenido a importantes empresas nacionales e internacionales como Colgate Palmolive, Bimbo de C. R., Bac Credomatic, Walmart, Circo del Sol, Emerson, Pozuelo, Gerber, entre otros.

Su gestión está muy orientada al enfoque humanístico, en el cual hay un interés de invertir en el bienestar de sus colaboradores (as) mediante acciones concretas de capacitaciones (becas,

convenios con centros de estudio) con entidades de salud como ASEMBIS, clínicas odontológicas, instituciones del gobierno y ONG.

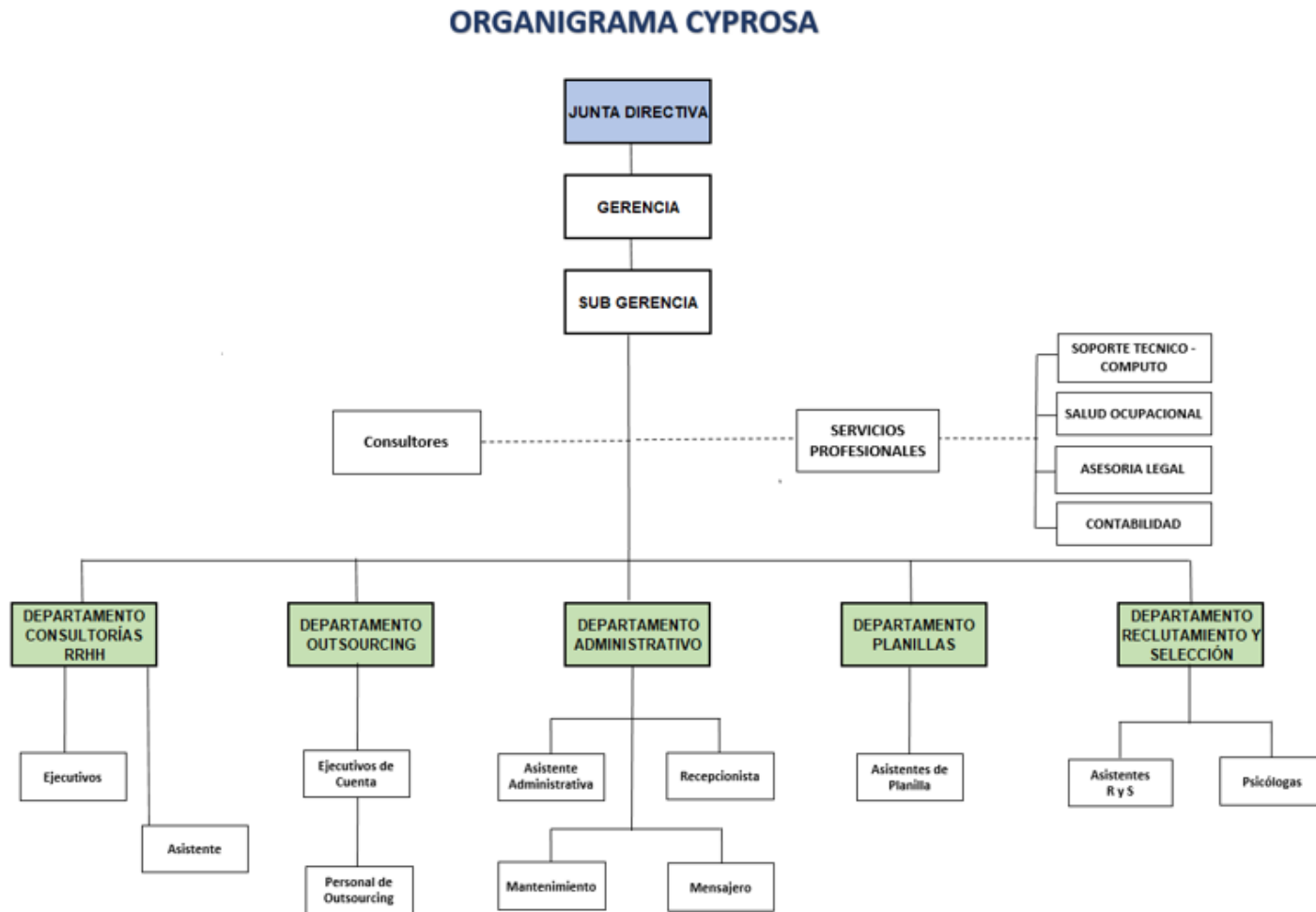
Cuenta con profesionales en el área de psicología laboral, administradores de recursos humanos, especialistas en derecho laboral, salud ocupacional. También con personal en soporte técnico en computación.

A nivel nacional obtuvo dos importantes premios Preventico, galardón otorgado por el Instituto Nacional de Seguros a empresas que se destacaron por administrar programas preventivos en materia de salud ocupacional.

CYPROSA cuenta con una organización vertical. El organigrama de la empresa se muestra en la Figura 2, en la cual puede verse que cuenta con una Junta Directiva, una Gerencia y Subgerencia. Por debajo de la Subgerencia se encuentran los diferentes departamentos: Consultorías RRHH, Departamento de Outsourcing, Departamento Administrativo, Departamento de planillas y un Departamento de reclutamiento y selección.

Se cuenta además con un *staff* de consultores en las áreas de soporte técnico y cómputo, Salud ocupacional, asesoría legal y contabilidad.

Figura 2. Organigrama CYPROSA



Nota: CYPROSA

A continuación, se puede encontrar la misión y la visión de la empresa.

### **Misión**

Proveer servicios de alta calidad en el campo de los Recursos Humanos y la Administración, con un enfoque humano en nuestra gestión, comprometidos con el manejo de la responsabilidad social empresarial, para contribuir efectivamente en la obtención de resultados exitosos de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser la mejor opción de apoyo externo en el área de los Recursos Humanos y la Administración para las empresas.

### **Planteamiento del Problema**

CYPROSA es una empresa dedicada a vender servicios en el área de recursos humanos, tales como reclutar personal según perfiles de puestos específicos, proveer personal en rol de contratistas y capacitaciones de personal, entre otros.

La empresa se encuentra en un punto donde está creciendo en cuanto a sus operaciones, pero también se enfrenta a cambios importantes como lo son la pérdida de algunos clientes, por ello se hace necesaria la búsqueda de nuevos contratos y la implementación de nuevas estrategias empresariales enfocadas en la innovación que exige la tecnología y la competencia existentes en el mercado.

Obtener la Marca País es parte de un conjunto de proyectos que la empresa se ha planteado por poco más de un año con ello busca mejorar el perfil de la empresa, incrementar la visibilidad ante la cámara de comercio y atraer más clientes. La certificación Marca País, no es una norma en sí, pero sí exige en sus lineamientos contar con lo estipulado en el Protocolo de aplicación y autoevaluación.

Para poder alcanzar los objetivos de la empresa en un futuro cercano, entre ellos el de obtener la Marca País, la empresa debe hacer una autoevaluación, valorando una serie de criterios preestablecidos, para obtener una calificación mínima de acuerdo con los diferentes indicadores. En la Tabla 1 se muestra dicha tabla de indicadores.

**Tabla 1. Calificación por indicadores**

Valores	Indicadores
Excelencia	85%
Sostenibilidad	75%
Progreso Social	80%
Innovación	70%
Origen	Para este valor debe cumplir con al menos uno de los indicadores

**Nota: Esencial Costa Rica.**

En la Tabla 1, se puede observar la puntuación mínima que se debe obtener por cada valor, para la excelencia debe ser al menos un 85%; para el área de sostenibilidad, un mínimo de 75%; en el progreso social, un 80%; en innovación, un 70% y en el caso del origen, solo con cumplir en uno de los indicadores, ya se aprueba este requisito.

Según una nota adjunta en el documento, es importante considerar lo siguiente: “No existirá una puntuación ponderada de los valores para efectos de aprobación del protocolo de evaluación. De no alcanzar el mínimo en uno o varios de los valores el solicitante será descalificado como candidato para utilizar la marca país” (PROCOMER, 2013).

Luego de la autoevaluación que la empresa realizó por su cuenta se obtuvo los valores indicados en la Tabla 2, presentados a continuación:

**Tabla 2. Valores de los indicadores luego de la autoevaluación**

Valores	Indicadores (valor esperado)	Indicadores (valor obtenido)
Excelencia	85%	31%
Sostenibilidad	75%	30%
Progreso Social	80%	81%
Innovación	70%	14%
Origen	Cumplir con al menos uno de los indicadores	100%

**Nota: CYPROSA.**

En la Tabla 2, se muestra que el valor obtenido para excelencia es de 31%, para sostenibilidad es de 30%, para progreso social es de 81%, en innovación se obtuvo un 14%, y para el origen se muestra un valor de 100% ya que sí se cuenta con al menos un indicador para este

valor. Se nota en los resultados que solamente en materia de progreso social y origen, se está cumpliendo con lo esperado, los otros rubros están muy por debajo de lo requerido.

Lo anterior denota que efectivamente la empresa tiene una necesidad de solventar las deficiencias, estas hacen la diferencia entre las puntuaciones esperadas y lo obtenido después de la autoevaluación. Es importante aclarar que dicha autoevaluación fue realizada por personas especialistas en materia de calidad.

Si bien es cierto los diferentes aspectos exigidos para cumplir con la nota mínima en la evaluación no son parte de una Norma como tal, si responden a un modelo normalizado basado principalmente en aseguramiento de la calidad, materia ambiental, salud y seguridad ocupacional y responsabilidad social. Ello es respaldado por una lista de Normas que, de contar con ellas, varios de los indicadores podrían ser homologados.

Respecto a los clientes, la empresa sí cuenta con información generada en el día a día, pero no con un sistema para manejar esta información, entonces, al no tener bancos de documentación adecuados, en el contexto actual, no se le puede dar un adecuado seguimiento a los clientes; esto no permite que haya trazabilidad en los procesos y los mismos se vuelven poco eficientes. Es decir, actualmente la empresa no cuenta con un sistema de documentación sólido ni eficiente.

Según lo expuesto, el problema se plantea de la siguiente manera:

¿Cómo diseñar un sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa CYPROSA, para optar a futuro por la certificación Marca País Esencial Costa Rica y de esta manera aumentar su competitividad y participación en el mercado?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad en la empresa CYPROSA, que permita subsanar los problemas de documentación de procesos para optar a futuro por la certificación Marca País Esencial Costa Rica y de esta manera aumentar su competitividad y participación en el mercado.

### **Objetivos específicos**

- Describir el sistema de Calidad actual de la empresa CYPROSA.

- Analizar las causas que generan los problemas de documentación en la empresa.
- Determinar los requerimientos y necesidades reales de documentación de la empresa en función de una adecuada gestión de la calidad.
- Diseñar propuestas de herramientas y procedimientos estructurados que permitan atacar las no-conformidades que puedan ser generadas por la falta de documentación.

### **Justificación**

Actualmente la empresa CYPROSA tiene la necesidad de implementar mejoras en los procesos de los diferentes servicios que ofrecen en las áreas de reclutamiento de personal, dicha necesidad corresponde con un momento en el cual la empresa se enfrenta a cambios importantes como lo son la pérdida de algunos clientes, por ello se hace necesario la búsqueda de nuevos contratos y la implementación de nuevas estrategias empresariales enfocadas en la innovación exigida por la tecnología y la competencia existentes en el mercado.

Un sistema integrado de gestión de calidad permite a una organización mejorar sus procesos, sus operaciones y en general su imagen, tanto internamente al involucrar a todos sus colaboradores y departamentos, como externamente en la interacción con sus proveedores, clientes, con la competencia y hasta con otras empresas con las que pueda hacer alianzas estratégicas.

La empresa quiere optar por una certificación de Marca País Esencial Costa Rica con el fin de innovar, elevar su perfil empresarial y ser más competitivos. La Marca País otorgada por PROCOMER abarca diversos tópicos agrupados en cinco grandes áreas a las que le llaman valores: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Origen.

Para que haya cumplimiento, el Protocolo requiere de dos cosas, la primera realmente llevar a cabo la actividad u operación descrita en cada indicador, y la segunda, demostrar que está cumpliendo y tener documentación de respaldo de dichas operaciones.

El resultado de la autoevaluación hecha por la empresa deja ver la falta de documentación, o bien, la existente no es apta para respaldar sus actividades, y si se tuviera que enfrentar a una auditoría o revisión de un evaluador certificado, no podría obtener el licenciamiento deseado.

## Antecedentes

Es posible encontrar gran cantidad de artículos relacionados con la de gestión de la calidad, los cuales resultan ser útiles para el desarrollo del análisis e investigación por efectuar y pueden ser aprovechados como apoyo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto a estudios previos, que reflejen el diseño de sistemas de gestión de calidad en empresas, se puede mencionar algunos como, por ejemplo, el artículo UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO, de la Revista Científica de Ingeniería Industrial, publicado por Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae) de Cuba, en el año 2011.

En dicho estudio se señala que:

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes [2; 3]. Para que las empresas cumplan dichos objetivos es necesario que estudien a profundidad sus procesos, y es muy importante que rediseñen los mismos con el propósito de que mejoren en la calidad, debido a que en la actualidad las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad (Michelena & Cabrera, 2011).

En cuanto a la metodología utilizada, se describe lo siguiente:

En las diferentes etapas se utilizaron métodos de análisis, síntesis y deducción; empleándose además técnicas como metodologías PHVA y MPE de Harrington (1997) [1]. También se aplicaron herramientas como la observación directa, el análisis de documentos y registros de trabajo, tormentas de ideas, entrevistas, encuestas, así como el diagrama Causa-Efecto y el diagrama Pareto o Ley del 20-80” (Michelena & Cabrera, 2011).

Para describir los principales logros, el artículo hace mención a lo siguiente:

Entre los principales resultados obtenidos durante la aplicación de dicho procedimiento puede destacarse la detección, por medio de la auditoría diagnóstico,

de las no conformidades del actual diseño del sistema de gestión de la calidad de la empresa objeto de estudio, siendo los requisitos de la NC ISO 9001:2008 que mayor cantidad de no conformidades presentaron, los relacionados con la producción y prestación del servicio. Éstos se refieren el control, la validación y prestación del servicio; su identificación y trazabilidad; la propiedad del cliente y la preservación de los productos; además del acápite 4.2 donde se analizan los requisitos a cumplir por la documentación del SGC, la composición del manual de calidad y los controles de los documentos y registros que conforman el mismo; todo lo cual muestra un elevado incumplimiento de los requisitos establecidos por la norma (Michelena & Cabrera, 2011).

En la búsqueda de más información que resulte pertinente para este estudio, se encontró la publicación de los resultados de un estudio realizado en Costa Rica, presentado en la revista TEC Empresarial, este viene a ser una fuente importante de consulta, no solo porque trata el tema de la gestión de calidad en la PYMES sino también porque se enmarca en el mismo contexto país en el que se desarrollará la Tesis, además de ser un estudio reciente, publicado en el 2017.

El artículo tiene por nombre, DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09:2013. En el resumen del artículo se señala: “El objetivo de este instrumento es que estas empresas mejoren sus prácticas organizacionales mediante la estandarización y unificación de sus procesos, lo cual les facilite su documentación y el establecimiento de controles internos” (Arce, 2017).

Como metodología utilizada en esta investigación se detalla lo siguiente, “El desarrollo de la propuesta se realizó a través de cinco etapas de investigación con el objetivo de llevar a cabo un diagnóstico de la situación, generar una herramienta de apoyo y validar el instrumento diseñado” (Arce, 2017).

En cuanto a los resultados obtenidos el autor señala que después de aplicar el instrumento, que además se trataba de una aplicación pionera de la Norma, de todas las variables analizadas se desprende el hecho de que ningún apartado pudo ser implementado de forma completa (Arce, 2017).

Además, se cita textualmente: “En conclusión, el principal insumo obtenido en esta etapa fueron los modelos desarrollados que constituyen el primer esfuerzo a nivel país en relación con esta normativa” (Arce, 2017).

El estudio mencionado anteriormente sienta un precedente para la utilización de la Norma Inte 01-01-09:2013 para los casos en los que las empresas quieran optar por un sistema de gestión de la calidad normalizado, pero no al nivel de una Norma ISO, pues fue planificado de manera tal que se adapta a la realidad de las pequeñas y medianas empresas del país.

Por su parte CYPROSA no cuenta con auditorias de calidad ni acreditaciones en esta materia. El valor de los indicadores fue obtenido mediante un ejercicio realizado con la señora Natalia Sánchez quien es representante de la compañía y la persona asignada para proveer la información considerada necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

El primer paso para cualquier empresa que decida empezar el proceso de obtener la marca País, es realizar una autoevaluación de su empresa, ello requiere de una revisión preliminar de los indicadores listados en el protocolo de evaluación de la marca, publicado en la página web de Esencial Costa Rica, dicho protocolo es el instrumento para obtener la calificación de cumplimiento.

En consistencia con los requisitos de la certificación, la señora Sánchez indicó que en el mes de noviembre de 2017 la compañía realizó el ejercicio, para lo cual ella y otra colaboradora, quien ya no es parte de la empresa, se dieron a la tarea de revisar con cuáles indicadores se cumple y con cuáles no, para esto se iba anotando una letra X en el campo respectivo para sí o no según correspondía, todo en una copia impresa del protocolo.

El ejercicio se realizó tomando en cuenta únicamente el criterio de experto, sin verificar si efectivamente la empresa cuenta con la documentación adecuada de los procesos; en los casos en los cuales se marcó la opción “sí”, e incluso en algunos otros, anotando que sí se cumple con el indicador pero se debe documentar dicha actividad o proceso. En todos los casos donde se marcó la opción “no”, no se cuenta con documentación para el ítem correspondiente.

La calificación resultante de este ejercicio se obtuvo luego de la primera reunión con la estudiante a cargo de este trabajo de investigación; Karolina Mesén, quien dio su apoyo a la

empresa trasladando la información mencionada a una hoja de cálculo en Excel para poder obtener dicha calificación.

Vale la pena aclarar que el documento mencionado se mantiene como respaldo. En la Figura 3 se puede observar un ejemplo del instrumento.

**Figura 3. Ejemplo del instrumento utilizado**

EXCELENCIA				
COMPONENTE	REQUISITO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO	
			Sí	No
		E1 ¿Cuenta la organización con una misión, una visión y valores establecidos y documentados?		
		E2 ¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia las personas que realizan trabajo bajo su control en los diferentes niveles de la organización?		

**Nota: Esencial Costa Rica**

La Figura 3 muestra un extracto del instrumento incluido en el Protocolo de Marca País, este contiene una tabla para cada gran área a evaluar, en este caso se muestra la de excelencia, se subdivide en componentes, que a su vez pueden contener varias subdivisiones denominadas requisitos; justo después se listan los llamados indicadores con su respectiva nomenclatura y están clasificados de acuerdo con los requisitos.

Luego hay dos columnas para cumplimiento; en la columna Sí se debe marcar en caso de cumplir con lo descrito en el indicador y la columna No se utiliza en caso contrario.

También puede mencionarse como antecedente la Ley No. 8968 Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales y su reglamento. En la página web de la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes PRODHAB, se menciona lo siguiente:

Mediante Ley N° 8968 de 7 de julio del 2011 y publicada en el Diario Oficial La Gaceta No. 170 del 5 de setiembre del 2011, se promulgó la Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales. Siendo que, su primer Reglamento fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 37554-JP del 30 de octubre del 2012 y publicado en el Alcance No. 45 del Diario Oficial La Gaceta del 5 de marzo del 2013.

En el 2016, se determinó la necesidad de reformar varias disposiciones del citado Reglamento, a efecto de aclarar algunos aspectos que han suscitado dudas, facilitar la debida aplicación de la Ley y coadyuvar con la simplificación de trámites. Así nacen las nuevas reformas al Reglamento mediante el Decreto Ejecutivo No. 40008-JP del 19 de julio del 2016 y publicado en el Alcance No. 287 del Diario Oficial La Gaceta del 6 de diciembre del 2016.

La Ley es mencionada pues la empresa trabaja con información de las personas que aplican a los puestos o ingresan sus datos personales a la base de datos de la compañía de forma voluntaria, pero esta debe resguardar dicha información porque puede resultar de carácter sensible en cuanto a la manipulación de la misma.

### **Proyecciones**

La Tesis a desarrollar no pretende implementar el sistema ni obtener una certificación en ninguna Norma de la familia ISO para la empresa, sí por el contrario pretende darle a esta la posibilidad de contar con un diseño de un sistema de calidad adecuado a sus características y necesidades, lo cual le permita funcionar de manera más eficiente y optar por la certificación Marca País Esencial Costa Rica subsanando las no conformidades que se encuentren en la autoevaluación que debe realizar la empresa como parte de este proceso.

Con un Sistema Integrado de Calidad se pretende, en primer lugar, subsanar las áreas en las cuales no cumple con lo solicitado por PROCOMER para obtener la Marca País, pero también se quiere crear la oportunidad de aumentar sus ventajas competitivas, pues se puede disminuir los costos de la no calidad, aumentar la satisfacción de los clientes y se dará la mejora continua en los procesos, así como aumentar la diferenciación con un Certificado de reconocimiento a nivel país, lo cual puede llegar a tener un impacto positivo para una pequeña o mediana empresa de servicios.

Determinar la evaluación económica del proyecto de manera que la gerencia de la empresa tenga conocimiento de cuánto puede costarle su puesta en práctica. .

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detalla una serie de conceptos, procedimientos y teorías extraídos de diferentes fuentes como lo son los libros y algunos artículos de revistas científicas, que ayudan a definir y apoyar el trabajo de investigación lo cual constituye la base teórica necesaria para desarrollarlo.

A continuación, se presentan los diferentes conceptos que describen un sistema de gestión de la calidad:

### **Calidad**

Cuando se revisa las diferentes fuentes de información como libros o revistas, o incluso las que se tiene a la mano en el día a día, tales como los diferentes sitios en internet de las editoriales, centros educativos o empresas consultoras, se encuentran muchas definiciones diferentes para el concepto de Calidad.

Una definición que da una noción simple de esta idea, es la expuesta por Gutiérrez (2009) “Es el juicio que el cliente tiene sobre un producto o servicio, resultado del grado con el cual un conjunto de características inherentes al producto cumple con sus requerimientos” (pp.5). Lo anterior corresponde a la calidad definida por un enfoque en el cliente.

Del texto mencionado, también se desprende una noción más integral al mencionar otros aspectos tales como, que la calidad es inherente al producto o servicio, pues consiste en la ausencia de deficiencias de ciertas características del mismo, y muchas veces va ligado a una expectativa de cumplimiento, mayormente si se aplica alguna Norma. Lo anterior refuerza el concepto que dado a su propia naturaleza es complejo.

También es importante mencionar los efectos de la mala calidad, para Gutiérrez (2009) “En este sentido, la mala calidad no sólo trae como consecuencia clientes insatisfechos sino también mayores costos; por lo tanto, no es posible competir en calidad ni en precio, menos en tiempos de entrega. Un proceso de mala calidad es errático, costoso, inestable y no se puede predecir” (pp.6).

Dentro del marco de la calidad, se pueden encontrar los siguientes conceptos relacionados con el tema de investigación elegido:

## **Satisfacción del cliente**

Los clientes son la razón de ser de muchas empresas ya que a través de ellos se cumple el propósito de generar utilidades mediante una determinada actividad comercial, en la que se ofrece un producto o un servicio. Según Gutiérrez (2009) la satisfacción del cliente es, “Es la percepción de éste acerca del grado con el cual sus necesidades o expectativas han sido cumplidas” (pp.5).

Para conocer lo que los clientes entienden por calidad respecto a un determinado producto o servicio, es necesario saber qué piensan o perciben, pero esa información debe ser procesada de alguna manera, lo que hace necesario que se mida la satisfacción del cliente.

Respecto a la percepción de los clientes, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

...las empresas tienden a tomar los reclamos de los clientes como insatisfacciones y a asumir a los clientes que no reclamaron con clientes satisfechos, sin embargo eso no es del todo correcto, y por eso es importante que las organizaciones dispongan de mecanismos de medición objetiva y de percepción, que les permitan conocer en todo momento el nivel de la calidad de sus productos o servicios, y cómo es percibido por sus clientes (López-Fresno, 2014, pág. 17).

## **Cómo medir la satisfacción de los clientes**

Para medir la satisfacción de los clientes, se debe obtener información de parte de los mismos, los instrumentos para obtener esta información pueden variar mucho, ya sea que se reciba un reclamo en el momento de atender al cliente en el sitio, o bien hasta puede ser de manera remota, si se le solicita información por otros medios, como por ejemplo enviar una encuesta vía correo, hacer una llamada telefónica o incluso hacer uso de redes sociales para este efecto.

López-Fresno (2014) indica respecto a este tema, “Los procedimientos deben facilitar la recepción y gestión de las reclamaciones a la vez que asegurar que el proceso alcance sus objetivos” (pp. 47).

Los procedimientos son necesarios, pues si bien una gestión eficaz de las reclamaciones tiene un componente de relación interpersonal elevado, donde la empatía y la asertividad son factores claves, las organizaciones deben ser capaces

de asegurar al cliente que, con independencia de la persona que los atienda, recibirán un servicio altamente profesional. Para ello se requieren procesos bien definidos y detallados a nivel de fichas de proceso y procedimientos (López-Fresno, 2014, pág. 47).

También López-Fresno indica que entre los aspectos a considerar en los procedimientos se incluirán:

Cómo, dónde y cuándo pueden realizar sus reclamos los clientes.

Qué datos deben facilitar.

Cómo se debe clasificar la importancia y la prioridad de cada reclamación.

Qué acciones deben emprenderse para investigar las reclamaciones.

Cuál es el plazo máximo de gestión de las reclamaciones.

Cómo gestionar las reclamaciones menores.

Qué hacer cuando se deniega una petición de compensación.

Qué datos de las reclamaciones se deben reportar a otros departamentos o unidades de la organización para la mejora y quién es responsable de su análisis (López-Fresno, 2014, pág. 48).

En cuanto a los procedimientos a la hora de medir y gestionar la satisfacción de los clientes, el autor señala:

Los procedimientos deben ser claramente implementados y difundidos en la organización, y la parte que afecta al cliente, comunicada de manera clara a través de los diferentes canales de contacto. Es muy importante que todos los empleados tengan información clara de sus funciones, procesos, responsabilidades y autoridad, lo que les ayudará a cumplir la política y directrices de atención al cliente.

También comenta que, “Los procedimientos formarán parte del sistema de gestión de la organización, que debería ser único, con independencia de las normativas y aspectos que deba cubrir (sistema integrado de gestión)” (López-Fresno, 2014, pág. 48).

## Cómo gestionar los reclamos de los clientes

Respecto a la gestión de los reclamos López-Fresno (2014) indica:

Como toda actividad de la organización, la gestión de las reclamaciones no es una tarea puntual, sino que debe estar claramente estructurada en torno a un proceso. Un proceso que consiste en el ejercicio de la asertividad social de la organización a través de sus representantes (empleados), con el objetivo de recobrar la satisfacción de los clientes que han reclamado y reforzar su vínculo con la organización (pp.35).

También, según este autor, es necesario tener en cuenta, “El proceso debe tener un inicio y un final claramente definidos. En general, el inicio no presenta problema alguno, pues coincidirá con la recepción de la reclamación; pero, dependiendo de dónde establezcamos el final, la eficacia del proceso variará de manera sustancial”.

El proceso de gestión de las reclamaciones debe estar orientado a satisfacer a los clientes que han reclamado y a reforzar su satisfacción con la organización, con el fin de ganar credibilidad y aumentar la confianza en ella. Comienza con la planificación de su entorno (definición de su estrategia, canales, etc.) y, en la parte operativa, comprende diversas fases desde que la organización recibe la reclamación hasta que evalúa la satisfacción del cliente con la gestión realizada y utiliza la información obtenida para la mejora” (López-Fresno, 2014, págs. 35-36).

En la Figura 4, se ilustra las fases del proceso de gestión de las reclamaciones.

### Figura 4. Fases del proceso de gestión de las reclamaciones



### Nota: Palmira López-Fresno

En la Figura 4, se observa el proceso de gestión de las reclamaciones desde la recepción del reclamo hasta que se da la mejora, después de recibir el reclamo se hace la codificación y registro, se debe contactar al cliente, luego se hace una investigación, el paso anterior debe llevar a identificar la solución, se da una respuesta al cliente, antes de finalizar se debe evaluar y medir.

## **Aseguramiento de la calidad**

En cuanto al aseguramiento de la calidad es un factor importante a definir, ya que corresponde a las actividades que se aplican a un sistema de gestión de calidad con el fin cumplir con los requisitos de calidad establecidos para la elaboración de un determinado producto, o un servicio brindado.

El aseguramiento de la calidad, que integra los procedimientos dentro de las empresas para evadir problemas y productos imperfectos. El aseguramiento de la calidad se fundamenta en implementar un sistema de acciones planificadas y sistemáticas, establecidas dentro del sistema de calidad de la organización. Se entiende además que un sistema de calidad se define en hacer lo que se dice, decir lo que se hace, registrar lo que se ha hecho y trabajar en consecuentemente (Romero, 2014, p.13).

También indica el autor:

Es de importancia resaltar que para lograr la calidad esperada se debe obtener la documentación correcta del sistema, mejorando la calidad, evaluando el sistema y conservando las mejoras. Una vez documentado los procedimientos se puede identificar con certeza el cómo se realizan las cosas actualmente y medir el desempeño actual (Romero, 2014, p.13).

### **Diseño de aseguramiento de la calidad.**

Evans (2008) menciona que “en la actualidad, el termino ha sido incluido en el concepto de gestión de la calidad, por lo que al hablar de cómo diseñar un sistema mediante el aseguramiento de la calidad, se encuentran muchas similitudes para la implantación de un sistema de gestión de la calidad” (pp.132-134).

También se dice el autor que:

Para utilizar un modelo de aseguramiento de la calidad, se debe considerar a grandes rasgos los siguientes aspectos: el apoyo de la Gerencia ya que se requiere de un compromiso total por parte de la misma, luego se debe elegir un modelo cómo por ejemplo la Norma ISO 9001:2015, hacer de conocimiento de todos los colaboradores que se va a implementar un sistema de calidad (pp. 132-134).

Por último, se menciona que “En los siguientes pasos se debe asignar el o los responsables de implementar y mantener el sistema. Se debe planificar las etapas de la implementación, aprobar el manual de calidad, las políticas y procedimientos” (Evans & Lindsay, 2008, págs. 132-134).

## **Sistema de Gestión de Calidad**

### **Gestión de calidad**

A la hora de investigar respecto a la calidad, se puede constatar que las definiciones e interpretaciones pueden variar de un texto a otro, sin embargo, se puede encontrar definiciones que ayuden a entender la idea principal, tal es el caso del siguiente párrafo, donde se da una descripción acerca de qué es la gestión de la calidad.

La siguiente definición ayuda a dar una mejor idea de lo que es un Sistema de Gestión de la Calidad.

Es el conjunto de actividades coordinadas que se despliegan de la función general de la dirección, enfocadas a determinar e implantar la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades; que se establecen por medio de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro de un sistema de gestión, incluyendo “la planeación estratégica, la asignación de recursos, el desarrollo de actividades operacionales y la evaluación relativa a la calidad” (Uribe, 2011, pp.21-22).

### **Diseño de un sistema de gestión de calidad**

En cuanto a los pasos para elaborar el diseño o rediseño de un sistema de Gestión de Calidad, Gutiérrez (2010) menciona lo siguiente, “Se precisa algunas de las etapas que es necesario desarrollar para establecer un nuevo SGC o para mantener y mejorar uno ya existente. Tales etapas son:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad (pp.68).

### **Calidad Total**

La calidad total es un concepto oriental, el cual ha cobrado fuerza en el mundo occidental en las últimas décadas, debido principalmente a la globalización, avances en tecnología y, en general, la necesidad de contar con prácticas que mejoren la calidad en los procesos productivos o de prestación de servicios.

Respecto a dicho concepto, Uribe (2011) dice lo siguiente:

Es un concepto introducido por los japoneses en el mundo occidental, que surge después de la Segunda Guerra Mundial como una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer plena y permanentemente las necesidades y expectativas de los clientes, se basa en la mejora continua de toda la organización y en ella participan activamente todos los miembros de la misma en busca del beneficio para la empresa, del desarrollo humano y de la mejora en la calidad de vida de la sociedad (pp.23-24).

También en la misma línea, el autor menciona, “Al adoptar la calidad total hay una implicación de cambio en la forma de concebir y gestionar una organización; ésta es entonces, una estrategia importante en la gestión gerencial moderna que hace frente a la incertidumbre, el riesgo del entorno y la competencia que cada vez es más fuerte” (Uribe, 2011, pp.23-24).

### **Normas ISO**

En el siguiente párrafo se da una definición de lo que es una Norma ISO, debido a que es el estándar mayormente reconocido a nivel mundial.

Las normas ISO son un conjunto de “normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación” para todas las ramas industriales, menos la eléctrica y la electrónica; que tienen como fin promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, buscando la estandarización de

normas con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y el otorgamiento de una mayor seguridad para las empresas u organizaciones en el medio global (Uribe, 2011, pp.46).

Según Aldana (2011) se destacan ocho principios básicos de la calidad, según la normativa ISO 9000 (pp.39-42):

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación de las personas
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejoramiento continuo
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relación de beneficio recíproco con el proveedor.

## **Aplicación de la norma**

Con respecto a la aplicación, la Norma ISO 9001, citada textualmente por Gutiérrez (2010), se indica lo siguiente:

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (pp.77).

## **Requisitos generales**

De los requisitos, Gutiérrez (2010) indica, La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar un SGC. Para ello la organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición –cuando sea aplicable- y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (pp.78).

También menciona el autor, “Además, la norma señala que cuando la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la calidad del producto (conformidad), debe

asegurarse de controlar dichos procesos y tal control tiene que estar definido dentro del SGC” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 78).

Otra anotación importante de Gutiérrez (2010), haciendo referencia a la Norma, es la siguiente, “Además se puntualiza que cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio” (pp.78).

### **Requisitos de documentación**

En lo que trata de la documentación requerida, se establece lo siguiente:

La norma establece que la documentación del SGC debe incluir la política de calidad y los objetivos de calidad, un manual de la calidad, los procedimientos documentados y los riesgos requeridos por la propia norma, así como los documentos, incluidos los riesgos que la organización determina necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, la operación y el control de sus procesos (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 78).

En notas aclaratorias la norma señala que el término procedimiento documentado significa que este sea establecido, documentado, implementado y mantenido, y que la extensión de la documentación del SGC puede diferir de una organización a otra debido a sus características y complejidad. Además, la documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

### **Estrategia empresarial**

Respecto a la estrategia empresarial se tiene las siguientes consideraciones mencionadas por (Medina, 2007) en su libro Modelo integral de productividad:

Para obtener los productos y servicios en las empresas, se utilizan las materias primas, la mano de obra directa, los insumos indirectos de fabricación de los departamentos de producción (como la mano de obra indirecta, la energía consumida en el proceso de transformación, los servicios del área productiva) y los insumos indirectos de fabricación de los departamentos de servicio (como salarios, gastos operativos, arrendamientos de las áreas administrativas y comerciales).

Todos estos insumos son considerados tangibles y se traducen en costos, los cuales deben ser minimizados para obtener la mejor productividad (pp. 51).

Se debe, entonces identificar y tener bien claro qué es una estrategia y de qué modo incide en los resultados. Según Kaplan y Norton , (SIC)

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”<sup>5</sup> y “para conseguir el máximo impacto, entonces el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, cómo espera crear un valor futuro y sustentable. Por consiguiente, al diseñar un Cuadro de Mando Integral, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de un valor a largo plazo (pp. 52).

El autor del mismo libro, también menciona lo siguiente, “Se deben tener en cuenta, además, los insumos intangibles que influyen de manera importante en los resultados obtenidos, entre los cuales están: el conocimiento, las habilidades humanas y la información” (Medina, 2007, pp. 52).

“Para lograr este objetivo, las empresas analizan el entorno económico, jurídico, social y tecnológico, las necesidades y requerimientos de los clientes y la competencia, con el fin de adoptar unos cursos de acción que les permitan mantener o aumentar su participación en el mercado” (Medina, 2007, pp. 52).

“La participación en el mercado se traduce, entonces, en unas cantidades vendidas, y el objetivo de la acción empresarial se resume en aumentarla en los segmentos objetivo, con los productos que satisfagan los requerimientos del cliente” (Medina, 2007, pp. 52).

Respecto a las estrategias en las diferentes empresas también menciona el autor, “Pero las empresas tienden a definir las estrategias de diferente modo: unas, como respuesta a la competencia; otras, por sus productos o servicios, y otras por los clientes. Kaplan y Norton<sup>6</sup> (SIC) plantean el Cuadro de Mando Integral como respuesta a estas visiones unidimensionales” (Medina, 2007, pp. 52).

Además, señala que, “En un “Cuadro de Mando Integral”, los indicadores de resultado se combinan con otros que describen los recursos o las acciones realizadas. Se habla de estos indicadores como “Inductores de Resultados”, porque su intención es medir aquellos factores que tendrán influencia en los futuros resultados” (Medina, 2007, pp. 53).

El “Cuadro de Mando Integral” ha sido complementado con la creación de los “Mapas Estratégicos”, los cuales muestran de manera gráfica la relación entre la estrategia y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, pues describen los resultados financieros, con la propuesta de valor para el cliente (dependiendo de la estrategia), los procesos críticos para lograr esta propuesta valor y los intangibles que se deben desarrollar para alcanzar el aprendizaje y crecimiento (Medina, 2007, pp. 53).

### **Herramientas de Calidad**

Existen muchas herramientas para la aplicación de la teoría de calidad a situaciones reales, unas más simples que otras, pero todas igual de importantes a la hora de intentar resolver los diferentes problemas de calidad a los que se puede enfrentar una empresa. A continuación, se presentan algunas de esas herramientas.

#### **Diagramas de Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa, conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos (Walter, 2009, pág. 5).

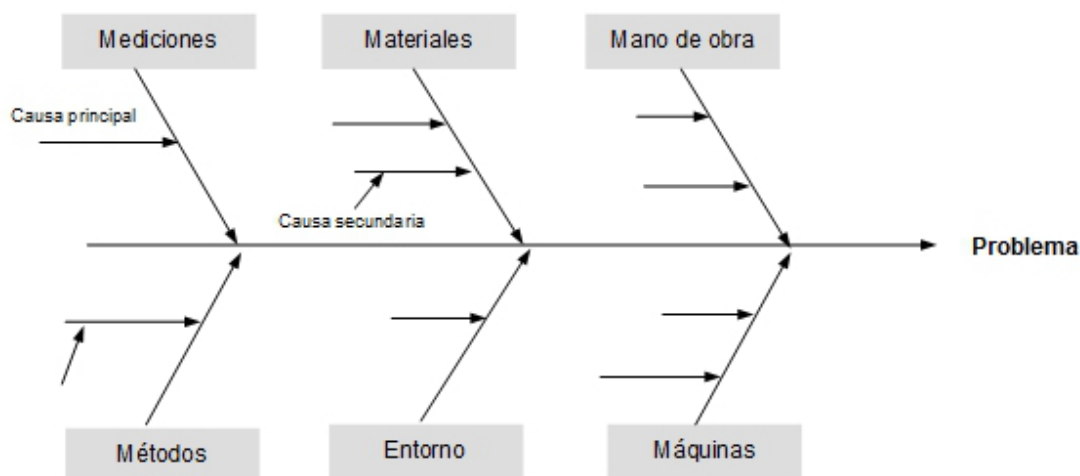
Para elaborar un diagrama de este tipo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho
3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M's).

7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad. (Walter, 2009, págs. 5-6).

En la Figura 5, se presenta un ejemplo de diagrama de Ishikawa.

**Figura 5. Ejemplo de Diagrama de Ishikawa**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 5, se observa un ejemplo de diagrama de Ishikawa, donde se nota la estructura del mismo, cómo se colocan las causas principales y las secundarias, en caso de encontrarlas y sean relevantes.

**Diagrama de Pareto**

Un diagrama de Pareto ayuda a visualizar de mejor manera en cuáles áreas se deben concentrar los esfuerzos estableciendo las acciones prioritarias a resolver en presencia de una determinada situación.

El diagrama de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación nos va a ayudar a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es

especialmente valiosa en la asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el diagnóstico de causas y en la solución de las mismas (Walter, 2009, pág. 4).

El diagrama de Pareto se puede elaborar con los siguientes pasos:

- Cuantificar los factores del problema y sumar los efectos parciales hallando el total.
- Reordenar los elementos de mayor a menor.
- Determinar el % acumulado del total para cada elemento de la lista ordenada.
- Trazar y rotular el eje vertical izquierdo (unidades).
- Trazar y rotular el eje horizontal (elementos).
- Trazar y rotular el eje vertical derecho (porcentajes).
- Dibujar las barras correspondientes a cada elemento.
- Trazar un gráfico lineal representando el porcentaje acumulado.
- Analizar el diagrama localizando el "Punto de inflexión" en este último gráfico (Walter, 2009).

A continuación, se da un ejemplo de un diagrama de Pareto, en la Tabla X; se puede observar una tabla de datos para la construcción de la gráfica, y en la Figura X, se puede observar la gráfica correspondiente al diagrama que resulta de dichos datos.

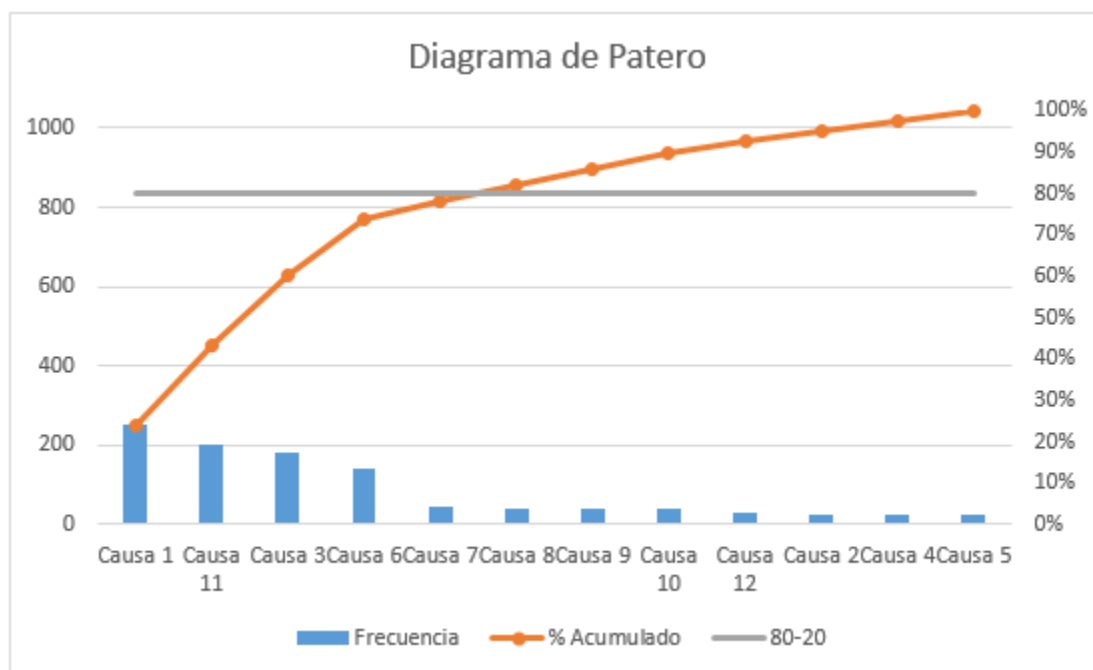
**Tabla 3. Datos de ejemplo del diagrama de Pareto**

<b>Causa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Acumulado</b>	<b>% Acumulado</b>
Causa 1	250	250	24%
Causa 11	200	450	43%
Causa 3	180	630	60%
Causa 6	140	770	74%
Causa 7	46	816	78%
Causa 8	41	857	82%
Causa 9	40	897	86%
Causa 10	38	935	90%
Causa 12	31	966	93%
Causa 2	27	993	95%
Causa 4	25	1018	98%
Causa 5	25	1043	100%

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 3 se da una serie de datos que sirve de ejemplo para construir el diagrama de Pareto de este ejemplo, donde se detalla en la primera columna las causas que se encuentren, luego una columna de frecuencias acomodadas de mayor a menor, ambos son datos encontrados durante la recolección de datos, luego se dan los datos de manera acumulada, y por último el porcentaje que representa dicho acumulado.

**Figura 6. Diagrama de Pareto**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 6, se puede observar el diagrama de Pareto resultante de los datos de la Tabla 3, que ilustra cómo debe visualizarse los datos en un diagrama de Pareto.

## **Ciclo de Deming PDCA**

La definición mejora continua hace referencia a que ningún acontecimiento se puede considerar como algo finalizado o mejorado totalmente. El mundo se encontrará siempre envuelto en un proceso de cambio, desarrollándose y con grandes oportunidades de mejorar. Nada en las empresas es estático, por el contrario, son procesos dinámicos en persistente evolución, tan naturalmente que a veces es desapercibido. Esta idea es aplicable no solo a las empresas, sino también a las personas y sus actividades (Romero, 2014, pág. 41).

De acuerdo con el autor, “El procedimiento de la mejora continua de procesos se lleva a cabo por medio de distintas fases que se relacionan directamente con el ciclo de Deming o el ciclo PDCA” (Romero, 2014, págs. 42-43) .

### **Como aplicar el ciclo de Deming**

A este ciclo también se le conoce como ciclo de PHVA por sus siglas en inglés. Se debe tomar en cuenta que el fin en sí es generar mejoras en cualquier área donde se aplique; por lo cual puede haber diferencias, dependiendo de la naturaleza del proceso o proyecto al que se aplique. Esta herramienta se enfoca en resultados (Romero, 2014, pág. 43).

Para su aplicación se debe considerar cada una de las etapas del mismo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. A continuación, se detallan las fases del ciclo y pasos a seguir según el mismo autor:

Paso 1. Primero, se debe planifica. En esta fase se establece las metas y procesos requeridos para conseguir los resultados en concordancia con las expectativas a lograr. En esta etapa como mínimo se debe: identificar el proceso a mejorar, recolectar datos históricos para ahondar en la comprensión del proceso, analizar e interpretar de los datos recopilados, constituir los objetivos de mejora, definir las características de los resultados esperados, definir las características de los resultados esperados y detallar los procesos precisados para obtener los objetivos, comprobando las características (Romero, 2014, pág. 43).

Paso 2. Lo siguiente será ir a la fase de hacer. Aquí se debe aplicar las medidas de mejora seleccionadas y realizar los procesos nuevos. Se deberá trabajar escalonadamente y de a poco en

la medida que sea posible. Se debe establecer un plazo de prueba de los nuevos procesos (Romero, 2014, pág. 43).

Paso 3. La fase de verificación. Una vez transcurrido un plazo predefinido se debe reunir los datos de control nuevamente, con objetivo de poder analizarlos y poder compararlos con las metas y especificaciones originales. De este modo se realizará una comparación y se observará o no una mejora. Se monitoreará la implementación y evaluará el plan de ejecución (Romero, 2014, pág. 43).

Paso 4. Por último, se debe realizar la fase de actuar. En esta fase se deberá documentar las acciones. Por medio de las conclusiones que resulten de la fase anterior se deberá seleccionar alguna de las siguientes alternativas:

En caso de haber hallado errores parciales en el paso anterior, rehacer completamente el ciclo PDCA con nuevas mejoras a identificar.

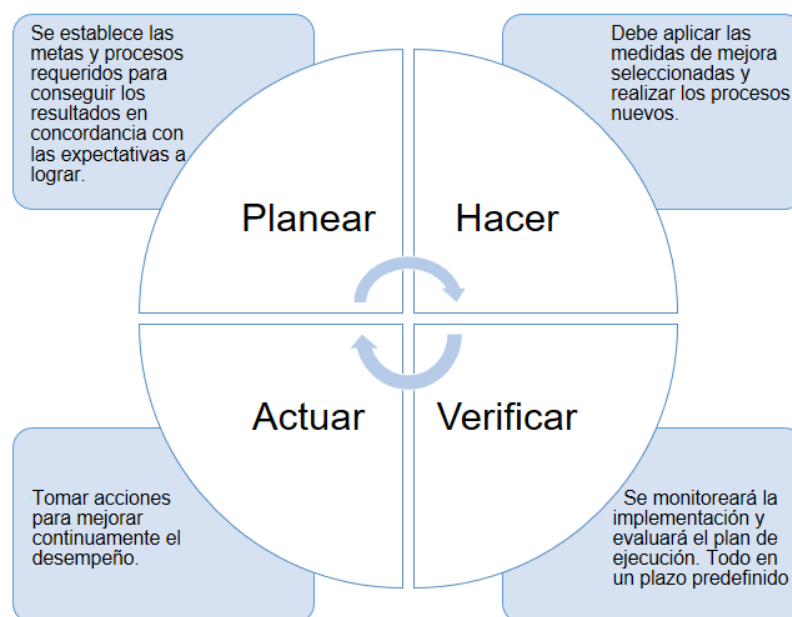
En caso de no haber hallado errores relevantes, se deberán aplicar todas las modificaciones propuestas a los procesos.

En caso de haber hallado errores no corregibles, se deberá renunciar a las modificaciones de los procesos.

Esta etapa entrega una retroalimentación y mejora a la fase de planificación. Luego se comienza el ciclo de nuevo (Romero, 2014, págs. 42-43).

Esta herramienta es de gran utilidad, respecto a esto Gutiérrez (2010) señala que “Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA, y esto se puede ver tanto en los pasos recomendados para ejecutar un proyecto de proceso esbelto, como en la metodología de desarrollo de proyecto seis sigmas” (pp.120).

En la Figura 7 se muestra una ilustración del ciclo de Deming.

**Figura 7. Ciclo PHVA**

**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 7, se puede observar el ciclo de Deming o PHVA, dónde se ilustra cada una de las fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, y un resumen de lo que se hace en cada paso.

### **Marca País Esencial Costa Rica**

De la página web de Esencial Costa Rica, se extrae la información necesaria para poner en contexto, ¿Qué es la marca país?, cuáles son sus ejes y objetivos, en qué principios se basa, cómo se aplica y que pasos son necesarios para aplicar al licenciamiento de la misma.

Una marca país es una herramienta de mercadeo utilizada por países alrededor del mundo para destacarse en mercados internacionales (Esencial COSTA RICA, 2013).

Esencial COSTA RICA es la marca país, la forma en que Costa Rica se proyecta al mundo para promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera de la mano con la cultura (Esencial COSTA RICA, 2013).

## **Ejes de la Marca País**

La marca país se enfoca en dos ejes:

Posicionamiento país: Muestra los atributos que caracterizan a los costarricenses: pura vida, talentosos, "empunchados", ingeniosos y especializados (Esencial COSTA RICA, 2013).

Competitividad país: Rectifica la promesa que el país le hace al mundo, comprometiendo el sector empresarial con cinco valores: excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y origen costarricense (Esencial COSTA RICA, 2013).

## **Objetivos de Esencial Costa Rica**

- Promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera de la mano de la cultura costarricense.
- Promover el talento costarricense como una ventaja competitiva.
- Proyectar a Costa Rica con imagen de primer nivel al proteger su buena reputación.
- Impulsar la competitividad del país y subir los estándares de las empresas nacionales (Esencial COSTA RICA, 2013).

## **Esencial Costa Rica**

Esencial Costa Rica cuenta con un sitio web donde se puede acceder a toda la información necesaria para entender cuál es el proceso y cómo debe llevarse a cabo, para esto se cuenta con una serie de documentos los cuales funcionan como guía para las empresas o personas que quieran optar por la certificación.

Entre los documentos mencionados se cuenta con el reglamento de marca país. Aprobado por la Junta Directiva en la sesión No.310-2013 del 15 de octubre del 2013; en su versión 1, y Reformado por la Junta Directiva en la sesión No.335-2016 del 22 de agosto del 2016; en su tercera versión. Se detalla en el documento todo lo pertinente a la legalidad, usos, permisos y responsabilidades de los interesados en obtener la marca país (Esencial COSTA RICA, 2013).

También se encuentran publicadas en la página web de esencia Costa Rica las guías de implementación que explican a detalle cada indicador señalado en el protocolo.

## Protocolo Marca País

Protocolo es el instrumento para medir el desempeño de las empresas que quieren optar por la certificación. Es de uso corporativo y funciona para entender la terminología y el proceso en general, respecto a esto, el documento señala, “El desempeño de la organización se mide con base en indicadores asociados con los valores de la marca país, a los cuales se les reconoce con un sistema de nomenclatura por valor” (Esencial COSTA RICA, 2013).

También se indica en el documento de protocolo, lo siguiente:

Los indicadores que son aplicables a todos los tipos de organización asociada con la atracción de inversiones, exportaciones, PYME exportadora o con potencial exportador, comercio exterior en general y otras áreas vinculadas con los objetivos y funciones de PROCOMER se les denomina “indicadores comunes”.

En la Tabla 4, se presenta el sistema de nomenclatura del protocolo.

**Tabla 4. Sistema de nomenclatura de los indicadores**

Valor	Sistema de nomenclatura utilizado para el indicador	Ejemplo
Excelencia	E + consecutivo numérico iniciando en 1	E1
Sostenibilidad	S + consecutivo numérico iniciando en 1	S8
Progreso Social	P + consecutivo numérico iniciando en 1	P12
Innovación	I + consecutivo numérico iniciando en 1	I7
Origen	O + consecutivo numérico iniciando en 1	O4

### Nota: Esencial Costa Rica

En la Tabla 4, se detallan los valores en los que se basa la evaluación de la Marca País, el sistema de nomenclatura utilizado y un ejemplo. Para los indicadores correspondientes a Excelencia, la nomenclatura será la letra E mayúscula; para Sostenibilidad, la letra S mayúscula; en Progreso Social, se utilizará la letra P mayúscula; en el valor de Innovación, una I mayúscula y, por último, para Origen, será utilizado una letra O mayúscula, en todos los casos a la letra se le agrega un consecutivo numérico iniciando en 1.

## Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación de Marca País Esencial Costa Rica se basan en cinco valores: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Origen; estos a su vez, se subdividen en diferentes áreas que engloban los diferentes indicadores con los cuales será evaluada la empresa que desea optar por la licencia de uso de marca.

En las Figuras 8 y 9, se muestran los diferentes criterios de evaluación que abarca la Marca País. El desglose completo de los distintos enfoques puede consultarse en el Apéndice 3.

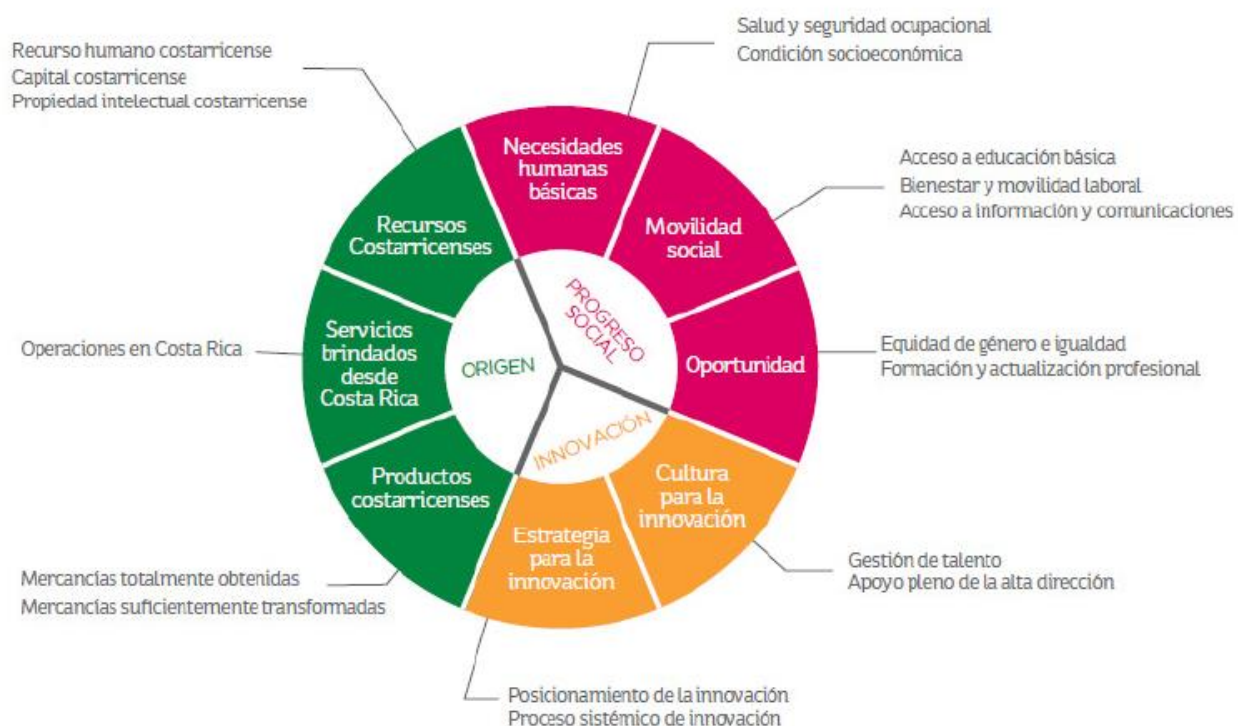
**Figura 8. Criterios de evaluación: Excelencia y Sostenibilidad**



### Nota: Esencial Costa Rica

En la Figura 8 se muestran dos de los valores a evaluar. La Excelencia, que a su vez se subdivide en Liderazgo y planificación, Cadena de valor y Mejora continua. Por su parte, la Sostenibilidad contempla el Componente económico, Componente social y Componente ambiental.

**Figura 9. Criterios de evaluación: Progreso Social, Origen e Innovación**



**Nota: Esencial Costa Rica**

En la Figura 9 se muestran los tres valores restantes. El Progreso Social abarca las Necesidades humanas básicas, la Movilidad social y la Oportunidad. El valor de Innovación contempla la Estrategia para la innovación y la Cultura para la innovación. Por último, el Origen tiene que ver con temas de Recursos Costarricenses, Servicios brindados desde Costa Rica y Productos costarricenses.

El protocolo de evaluación se aprueba con una nota mínima para cada valor, lo que se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5. Calificaciones mínimas por cada valor**

Valores	Indicadores
Excelencia	85%
Sostenibilidad	75%
Progreso Social	80%
Innovación	70%
Origen	Para este valor debe cumplir con al menos uno de los indicadores

**Nota: Esencial Costa Rica**

En la Tabla 5 se detalla el valor mínimo para cada valor. La nota mínima para la Excelencia es de 85%; para Sostenibilidad, es de 75%; en Progreso Social, debe ser de 80% y en el área de Innovación, un 70%, como mínimo.

El documento del protocolo hace la siguiente aclaración que se debe acatar a la hora de hacer la autoevaluación y la evaluación: “No existirá una puntuación ponderada de los valores para efectos de aprobación del protocolo de evaluación. De no alcanzar el mínimo en uno o varios de los valores el solicitante será descalificado como candidato para utilizar la marca país” (Esencial COSTA RICA, 2013).

**Proceso de obtención de Marca País**

Para obtener la certificación de Marca País esencial Costa Rica, se requiere pasar por un proceso de tres pasos, que se ven ilustrados en la Figura 10.

**Figura 10. Pasos para obtener la certificación Esencial Costa Rica**

Autoevalúese



Contrate un evaluador certificado



Enviar solicitud a PROCOMER

**Nota: Esencial Costa Rica**

En la Figura 10, se describen los tres pasos del proceso de licenciamiento, los cuales son en primer lugar la autoevaluación, el segundo paso sería contratar a un evaluador certificado para

que pueda dar seguridad de la nota obtenida y cumplimiento, y por último enviar la solicitud a PROCOMER.

Para el proceso de autoevaluación la empresa que quiere optar por esta licencia, debe utilizar el protocolo de evaluación publicado en la página de Esencial Costa Rica.

### Homologación

Si la empresa que quiere optar por la certificación de Marca País Esencial Costa Rica, está certificada en alguna de las normas mencionadas en la Tabla 6, puede optar por homologar los indicadores señalados en cada caso. La Tabla 6 es un extracto, el listado completo puede consultarse en el Apéndice 1

**Tabla 6. Tabla de homologación de normativas**

Norma / Modelo	Homologación
ISO 9001 Requisitos para un Sistema de gestión de la calidad	E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S19, S21
INTE 01-01-09 Sistemas Integrados de Gestión para Micro, Pequeña y Mediana empresa (PYME)	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E28, E29, S1, S2, S3, S4, S18, S19, S20, S21, S22, S23
ISO 140012 Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	E5, E8, E9, E10, E11, S1, S2, S3, S4, S10, S11
ISO 50001 Sistemas de gestión de energía (SGEn)	E8, E9, E10, E11, S5, S6
INTE 12-01-06 Carbono Neutralidad	S7, S8, S9
OHSAS 18001	E6, E7, E8, E9, E10, E11, P3, P4, P5, P8

Norma / Modelo	Homologación
Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	

**Nota: Esencial Costa Rica**

En la Tabla 6, se puede ver el listado de normas por las que se puede homologar algunos de los indicadores establecidos en el protocolo, los indicadores están detallados en la columna de la derecha.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En el capítulo de Marco Metodológico se deja plasmado de qué manera se va a llevar a cabo el trabajo de investigación, se detallan los pasos a realizar para poder cumplir con los objetivos planteados. A su vez se describe cómo será recolectada y analizada la información, de manera que se cuenta con una guía para poder desarrollar las etapas siguientes del estudio. A continuación, el desarrollo del mismo.

#### **Enfoque**

En cuanto los enfoques que puede adoptar un trabajo de investigación, se debe mencionar el cuantitativo; este se basa en métodos de medición y análisis numérico; el cualitativo se centra más en la recolección y análisis de datos para apoyar el proceso de elaboración de las interrogantes del estudio, y el mixto que combina el uso de ambos enfoques.

La definición de los conceptos mencionados anteriormente, se da a continuación.

#### **Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria, por lo que se no puede eludir ninguno de sus pasos. El orden es riguroso, pero sí se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la bibliografía y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables. Posteriormente, se traza un plan para probarlas (diseño) y se miden las variables en un determinado contexto. Las mediciones obtenidas se analizan utilizando métodos estadísticos y se extrae una serie de conclusiones en relación con las hipótesis (Hernández et al. 2014, p.4).

#### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de datos y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria es dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más circular en

el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (Hernández et al. 2014, p.7).

### **Enfoque mixto**

Hernández et al. (2014, p. 534) resume el enfoque mixto como aquel que utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases, para entender problemas en las ciencias.

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación, el enfoque que se utilizará, es el cuantitativo, de manera que los datos que se obtengan y su respectivo análisis, arrojará información de tipo numérica o estadística que permitirá respaldar los hallazgos realizados y las eventuales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **Diseño**

En el alcance desde el punto de vista del enfoque cuantitativo, se puede hablar de cuatro tipos de alcance o tipos de investigación, la investigación exploratoria, la descriptiva, correlacional y la explicativa. Las definiciones de los mismos se dan a continuación.

#### **Investigación exploratoria**

Se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91).

#### **Investigación descriptiva**

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, et al, 2014, p. 92).

#### **Investigación correlacional**

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández, et al, 2014, p. 93).

#### **Investigación explicativa**

Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, et al, 2014, p. 95).

El alcance cuantitativo de la investigación que se aplicará al presente estudio corresponde a la explicativa, debido a que, primeramente, se hará un estudio de la situación actual y las causas que generan la problemática para poder avanzar hacia el diseño de un sistema de gestión de calidad adecuado a las necesidades reales de la empresa.

### **Muestra de la investigación**

Una muestra corresponde a un sector de una población determinada y delimitada según las necesidades propias de un cuestionamiento específico, un estudio o trabajo de investigación. Respecto a esto, Hernández (2014) menciona lo siguiente, “Una muestra es un subgrupo de la población o universo representativo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán los datos”.

En el presente trabajo se hará un estudio del sistema de calidad actual de la empresa con el fin de conocer y cuantificar el problema de la calidad en los procesos de documentación. La unidad de muestreo para este caso será los casos atendidos por los colaboradores que se encargan de los procesos en los que se encuentre mayor incidencia de errores y no conformidades.

Para el análisis de dichos casos se aplicará un muestreo aleatorio estratificado, donde los grupos serán los diferentes procesos; por ejemplo, el proceso de planilla será un grupo; el proceso de reclutamiento, será un grupo diferente y el proceso de ingreso de información de los posibles candidatos será un grupo más. Con lo anterior se delimitarán los diferentes estratos en que divide la población, ello corresponde a la totalidad de casos trabajados sin distinción de proceso.

Luego de obtener la estratificación de los datos, se seleccionará una muestra aleatoria de cada estrato. Se hará de esta forma debido a que, a pesar que los diferentes procesos pueden ser ejecutados por cualquiera de las personas mencionadas, por su naturaleza son ajenos entre sí; por ejemplo, no es lo mismo ingresar datos de un candidato a un puesto en el sistema, que llevar a cabo el proceso de pago de planilla.

De lo anterior Gutiérrez (2010) menciona, “El tamaño de la muestra puede variar para cada estrato y puede asignarse en función del tamaño relativo del estrato” (pp.299).

Para calcular el tamaño de la muestra debe tomarse en cuenta el tamaño de la población ya que esto determina la fórmula para dicho cálculo. Para efectos estadísticos, la muestra se calculará de forma diferente si la población se considera finita o infinita.

La fórmula del cálculo del tamaño de la muestra se muestra a continuación:

$$n = \frac{dNS}{dS + Nd^2}$$

Donde:

N = tamaño de la población

d = error que ha sido seleccionado como admisible en el estudio.

S = varianza de la población. Para esto se selecciona una muestra tentativa con anterioridad y se calcula su varianza y ésta se asume como la varianza de la población para el cálculo de N.

La fórmula presentada anteriormente, así como la nomenclatura y aclaración respecto a la varianza han sido tomadas de (Álvares, 2010, págs. 151-152)

### Variables o Unidades de Análisis

En la Tabla 7 se desglosa las variables por objetivo.

**Tabla 7. Variables**

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
Describir el sistema de Calidad actual de la empresa CYPROSA.	Sistema de Gestión de Calidad	“El SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para	Cantidad de documentación existente. Indicador: Cantidad de documentación existente / Cantidad de documentación requerida	Lista de requerimientos. Entrevista Encuestas de satisfacción Canales de comunicación como vías de reclamo (correos,

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
		satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, según corresponda” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 73).	Satisfacción del cliente Indicador: %de satisfacción	teléfonos, página web).
Analizar los procesos de la empresa.	-Procesos operativos. -Procesos de soporte.	“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 17).	Errores o no conformidades en los procesos Indicador: Cantidad de errores / Periodo de tiempo establecido	Mapeo de procesos. Observación. Registros de errores. Quejas.
Determinar los requerimientos y necesidades reales de documentación de la empresa en función de una adecuada gestión de la calidad.	-Manuales de Calidad. -Planes de Calidad. -Especificaciones. -Directrices. -Procedimientos.	“La norma señala que cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar,	Cantidad de documentación requerida. Indicador: Cantidad de documentos requerida de acuerdo al tipo	Comparación de requisitos de acuerdo a la normativa, contra el análisis de los procesos

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
	-Registros	lo cual se hace en función del tipo y tamaño de la organización, la complejidad interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en el que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos de SGC” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 70).	de empresa / Cantidad de documentos requerido de acuerdo a la teoría de SGC en general.	
Evaluar las causas que generan los problemas de documentación en la empresa..	Causalidad del problema.	Factores internos o externos que provocan o influyen para que se presente un determinado problema.	Cantidad de causas analizadas / Cantidad total de causas encontradas.	Método de las 6M. Método de enumeración de causas. Lluvia de ideas.

Objetivo	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
				Diagramas de procesos. Diagrama de Ishikawa. Pareto
Diseñar propuestas de mejora que permitan cerrar las no-conformidades generadas por la falta de documentación.	Porcentaje de cumplimiento.	Se refiere al valor proporcional medido entre cuantos requerimientos se están cumpliendo contra el total de requisitos con los que se debería cumplir.	(cantidad de ítems que cumplen/ Total de ítems) x 100.	Listas de chequeo. Entrevistas. Observación.
Determinar la evaluación económica del proyecto.	Costos del proyecto.  Análisis Costo-Beneficio.	Se refiere a todos los costos estimados, asociados a la elaboración del proyecto y la puesta en práctica del mismo.	Costos del proyecto / Tiempo que su ejecución.  Beneficio / Costo.	Costos del proyecto.  Costos y beneficios traídos a valor presente.

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 7 se presenta las variables del proyecto, cada una de ellas corresponde a un objetivo, dicha variable también se detalla en la tabla a nivel conceptual, operacional e instrumental.

## Instrumentos

En la Tabla 8 se detalla la información acerca de los instrumentos a utilizar para desarrollar la investigación.

**Tabla 8. Instrumentos**

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Cantidad de documentación existente / Cantidad de documentación requerida.	Normativa. Listas de chequeo. Entrevistas. Observación .	Computadora. Listas. Normativa. Recurso humano de la empresa. Espacio físico para las entrevistas. Suministros de oficina.	El estudio servirá para tener una base real sobre la cual empezar a trabajar en materia de calidad.
% de Satisfacción del cliente. (Quejas recibidas / total de servicios en un periodo establecido) *100	Encuestas de satisfacción. Conteo de reclamos.	Recurso humano de la empresa. Computadoras . Distintos canales de comunicación: teléfono, correo electrónico, entre otros.	Se espera conocer mejor la opinión y requerimientos del cliente para mejorar el servicio.
Cantidad de errores / Periodo de tiempo establecido.	Conteo y registro de errores. Hojas de resultados de muestreos aleatorios.	Recurso Humano de la empresa Computadora Suministros de oficina	Conocer cuántos errores se tienen, permite conocer la situación actual y medir la mejora en el tiempo.

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Cantidad de causas analizadas / Cantidad total de causas encontradas.	Diagramas: flujo, proceso, Ishikawa, Pareto.	Recurso humano de la empresa. Computadora .	Se quiere saber cuáles son las principales causas del problema, para poder trabajar en ellas de la manera adecuada.
% de Cumplimiento (cantidad de ítems que cumplen/ Total de ítems) x 100.	Normativa. Lista de chequeo Criterio de experto.	Computadora . Listas. Normativa. Recurso humano de la empresa. Espacio físico para las entrevistas. Suministros de oficina.	Le dará a la empresa la posibilidad de cuantificar su situación actual y así poder medir su mejora en el futuro.
Costos del proyecto / Tiempo que dure el proyecto.	Cotizaciones. Estimaciones . Investigación de costos.	Computadora Hoja electrónica de cálculo Recurso Humano de la empresa	Cuantificar monetariamente el proyecto para que el dato sirva de referencia para tomar decisiones.
Beneficio / Costo.	Costos. Valor económico de los beneficios.	Computadora . Hoja electrónica de cálculo. Recurso humano de la empresa. Información de costos.	Saber si los beneficios superan los costos, si no hay ganancias o si por el contrario los costos son mayores, y que esta información sea útil para tomar decisiones.

**Nota: Karolina Mesén**

La Tabla 8 corresponde al apartado de indicadores en esta se describe el indicador, el instrumento para medir ese indicador, los recursos que serán requeridos para llevar a cabo esa recolección de información y por último los beneficios esperados con el uso de cada indicador.

### **Proceso para la Recolección de Datos**

Los datos para la etapa de comprender los procesos, su funcionamiento y de detección de errores, se van a recolectar mediante entrevistas con los 6 colaboradores que se encargan de los procesos operativos de la empresa, ya que se cuenta con la posibilidad de reunirse con todos para aplicarles las mismas preguntas y adicionar las que sean necesarias para entender las diferencias que existan entre los diferentes procesos. Ellos aportarán el criterio de experto necesario para conseguir datos de fuentes confiables y elaborar la estratificación correcta de acuerdo a los diferentes procesos realizados.

Lo anterior permitirá agrupar los diferentes tipos de casos adecuadamente respecto al proceso al que pertenecen, para poder procesarlos y eventualmente ser analizados.

### **Método de Análisis**

Una vez que se ha hecho la división permitirá clasificar los diferentes casos en grupos según la naturaleza de los procesos; una vez hecho esto, se harán listas de los casos acomodados en sus respectivos grupos, para lo cual se utilizará el programa Minitab o bien una hoja de cálculo de Excel; en alguno de estos dos programas se hará el cálculo de los estadísticos descriptivos básicos que ayudarán a entender mejor la naturaleza de los datos.

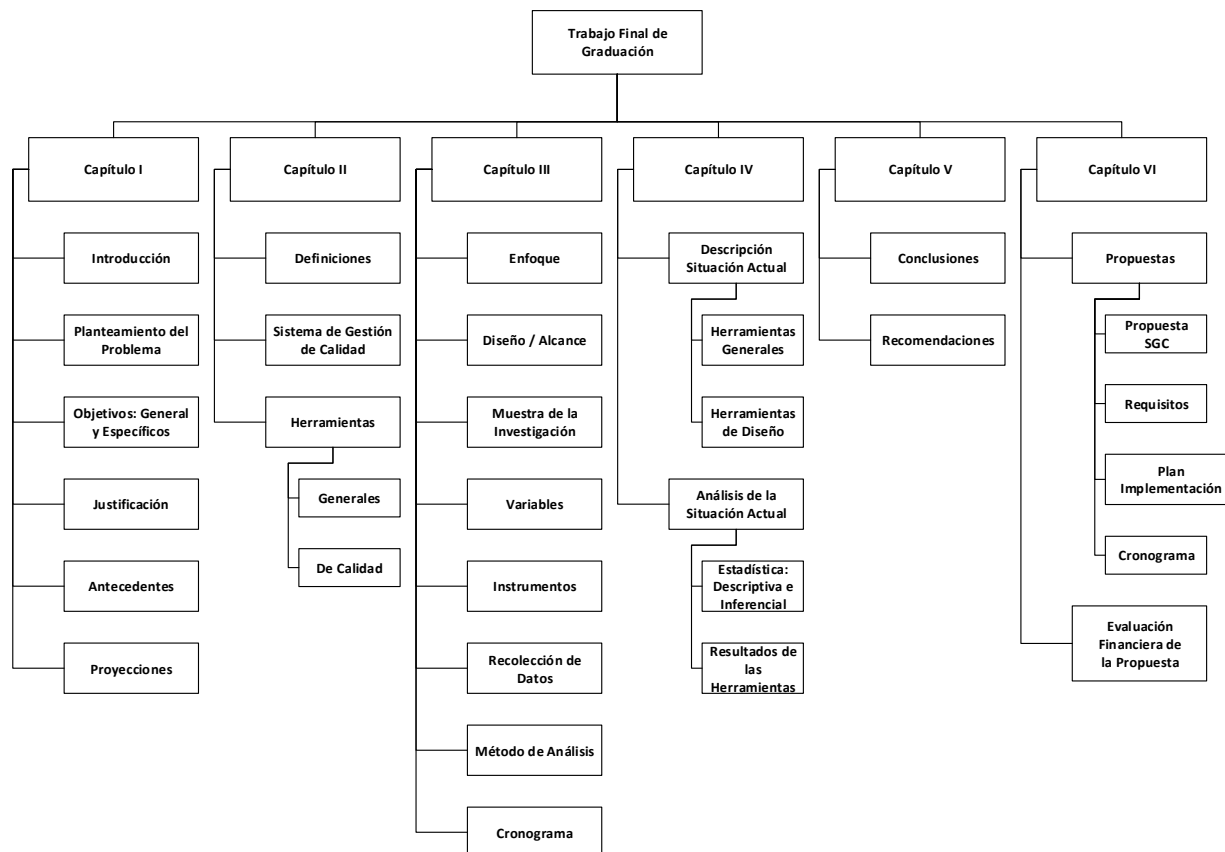
Los programas de software mencionados también se utilizarán para poder escoger los casos a revisar de forma aleatoria y para procesar los resultados de cualquier entrevista o encuesta que se aplique durante el tiempo de la elaboración del TFG.

### **Cronograma**

#### **EDT**

La Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) ayuda a visualizar los entregables del proyecto que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos. En la Figura 11, se puede observar el EDT para el presente trabajo.

**Figura 11. EDT del TFG**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 11, se observa el diagrama para la Estructura de Descomposición del Trabajo, en el mismo se detallan los entregables por cada capítulo que conforma el TFG.

### Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt brinda la posibilidad de ver las actividades del TFG en una sola tabla, y además tener claro cuáles son los tiempos establecidos para las entregas y el proceso en general. En la Figura 12, se muestra el diagrama de Gantt para el proceso total del Trabajo Final de Graduación.



## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de la situación actual respecto a la gestión de la calidad de la empresa CYPROSA S.A., donde se muestra cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, por ser este el que impacta directamente en la obtención de clientes al ser la actividad principal de la empresa.

Se analizan los procesos mediante el mapeo, la creación del diagrama de flujo y la cadena de valor. Además de hacer un análisis estratégico de la empresa donde se detalla cómo opera la empresa respecto al tipo de organización, recurso humano, procesos y procedimientos en general, sistemas de información, tecnologías, documentos de un SGC, indicadores de desempeño, y estadísticas.

También se hace un análisis de la problemática, para lo cual se hizo una reunión con el Gerente y el contacto operativo de la empresa para poder realizar este trabajo. En dicha sesión se definieron los principales problemas a tratar. Mediante una matriz de priorización se determinó cuáles son los más críticos.

Luego, en una sesión de lluvia de ideas con el personal operativo de la empresa, a la cual asistieron 5 personas de las 9 convocadas (debido a que por motivos varios les fue imposible asistir a todos), se determinaron las principales causas de la problemática.

Se logró realizar una encuesta de clima organizacional donde se contó con la participación de las 12 personas que tienen puestos operativos, no se tomó en cuenta a las personas que trabajan por *outsourcing* debido a que están inmersos en otro ambiente laboral, el correspondiente a cada empresa donde prestan sus servicios.

La empresa nunca había hecho este ejercicio, si existe la práctica de puertas abiertas con lo cual se trata de crear el ambiente propicio para que los problemas o mejoras sugeridas por los colaboradores sean tomadas en cuenta, pero no mediante una encuesta donde quede documentado el resultado obtenido.

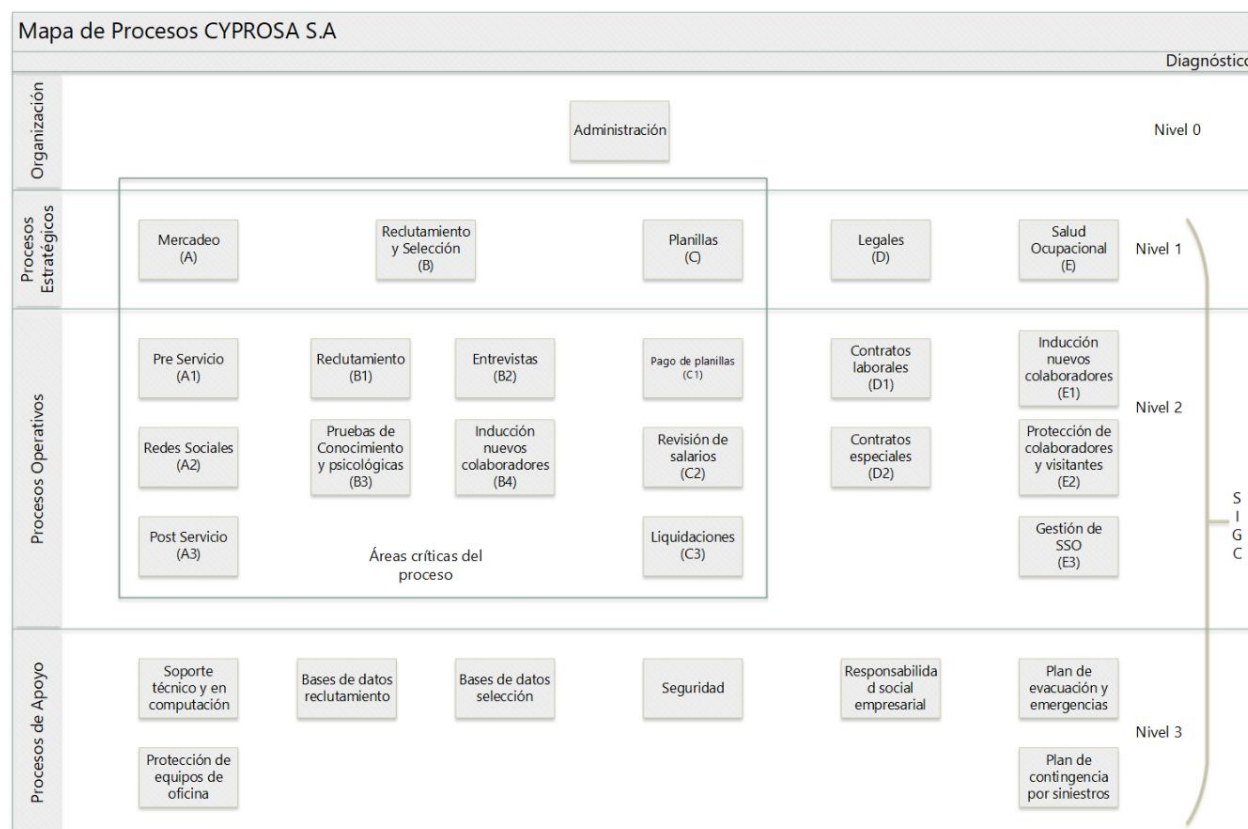
Se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente, con pocas preguntas y solamente entre los clientes de los meses de febrero y marzo de 2018 que hicieron contrataciones directas, esto debido a restricciones solicitadas por la Gerencia, los motivos dados son que las empresas con las que trabajan por *outsourcing* se manejan de forma diferente y por cuanto esta tampoco es una

práctica común de la empresa, quieren más tiempo para preparar el instrumento y “preparar el terreno con las empresas”.

Por último, se lista una serie de hallazgos que surgen después de realizar el diagnóstico de la empresa.

### Mapa de proceso

En la figura 13 se presenta el mapa de proceso de la empresa CYPROSA, se detallan los procesos, subprocesos y actividades de apoyo para nivel 1, nivel 2 y nivel 3 respectivamente.



**Figura 13. Mapa de proceso CYPROSA**

**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 13, que representa el mapa de procesos de la compañía, fue elaborado con el apoyo de la Gerencia y los expertos del área de Mercadeo, Reclutamiento y Selección, y Planillas. En el diagrama se puede identificar de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, el nivel 0 que corresponde a la organización y aquí se encuentra la parte administrativa de la Empresa. Luego se

ve el nivel 1 que corresponde a los procesos estratégicos, donde se destacan: Mercadeo, Reclutamiento y Selección, Planillas, Legales y Salud Ocupacional.

Seguidamente el nivel 2, se detallan los procesos operativos, entre los que se listan: el pre y postservicio, mantenimiento de redes sociales, inducción a nuevos colaboradores, reclutamiento, entrevistas, pruebas de conocimiento y psicológicas, revisión de salarios pago de planillas y liquidaciones, contratos laborales y contratos especiales, inducción a nuevos colaboradores y gestión del sistema de salud ocupacional.

Por último, se listan los procesos de apoyo, en el nivel 3, los cuales son: soporte técnico y computación, protección de equipos de oficina, bases de datos de reclutamiento y selección, seguridad, responsabilidad social empresarial, plan de contingencia por riesgos y plan de evacuación y emergencias.

Dentro del diagrama se señalan las zonas críticas, que abarcan los procesos de mercadeo, reclutamiento y selección y planillas, se identifican como tal, por cuanto es en estas donde se genera la mayor cantidad de información, y no solamente porque la información que se maneja es sensible, sino que además es ahí donde se hace más evidente la necesidad de trabajar de forma sistemática la información existente y generar la que hace falta como por ejemplo registros para poder generar estadísticas y controles en el sistema con el propósito de entender mejor cómo se comporta el negocio y que en el tiempo permita la toma de decisiones basada en evidencia.

El sistema integrado de gestión de la calidad va a abarcar a todos los procesos.

Se busca que la optimización de los recursos para llevar a cabo la adecuada gestión de la documentación y la integración de los procesos de la compañía responda a una estrategia rentable y que se puedan observar los resultados a corto plazo, impactando todos los procesos que se realizan en la empresa.

### **Cadena de valor**

Adelante en la Tabla 9, se puede ver la Cadena de Valor de la Empresa, se detalla la infraestructura de la empresa, cómo se gestiona el recurso humano, el desarrollo de la tecnología, y las compras.

En las actividades primarias, se detalla la logística interna, esta se basa en funciones compartidas para las áreas de mercadeo y reclutamiento y selección, especialmente si hay muchas

entrevistas que realizar un día en específico, también sucede para algunas actividades de apoyo como el soporte técnico, la recepción.

También como parte de las actividades primarias se describen las operaciones, la logística externa, el mercadeo y los servicios postventa. En cuanto al último punto de servicios postventa, destaca el hecho de que los clientes con los cuales se mantiene el contacto, después de dar servicio es mayormente con los aquellos contratantes por *outsourcing*; esto debido a la naturaleza misma del servicio, sin embargo, con los otros clientes quienes solicitan solamente el servicio de reclutamiento, este se da únicamente si el cliente lo requiere, cuando tendría que ser algo constante, para poder evaluar el servicio brindado.

### **Análisis de la cadena de valor**

Se identifica dentro de la cadena de valor, la siguiente relación entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Entre desarrollo de tecnología y operaciones: en general todos los colaboradores hacen uso de equipo de cómputo para llevar a cabo sus actividades diarias, por lo que hay una relación directa con las operaciones una mejora en el sistema de información podría influir positivamente en las operaciones diarias y los resultados en el tiempo.

Entre las operaciones y el servicio post-venta: las operaciones diarias de la empresa deben dar el soporte necesario a dicho servicio, por lo cual hay oportunidad de trabajar este aspecto para que este sea más efectivo, no tan reactivo, y mejore la experiencia del cliente.

Entre la infraestructura de la empresa y la gestión de recursos humanos: en la medida en que la infraestructura de la empresa empiece a mejorar sus espacios para que sean más adecuados para la atención de clientes y de oferentes a los diferentes puestos, se puede impactar positivamente las labores diarias del personal operativo de la empresa.

Entre compras y logística interna: el buen flujo de información y la adecuada gestión del área de compras, las contrataciones a tiempo y el pago en tiempo a los proveedores de servicios, llevan a la empresa a trabajar en pro del buen funcionamiento de la logística interna que maneja la empresa.

Entre logística interna y logística externa: las funciones llevadas a cabo por los colaboradores hacen que más de una persona pueda apoyar las labores de logística externa cuando

es requerido, como por ejemplo, en el caso de las ferias de empleo, si hay más de una a la vez, o si bien hay que visitar clientes en las fechas que hay feria de empleo, hay colaboradores que pueden apoyar en estas tareas, aunque no sea su actividad principal.

Entre operaciones y logística externa: la naturaleza misma de las operaciones de la empresa que se encarga del reclutamiento y selección de prospectos adecuados según las necesidades del cliente, son clave para que la logística externa de la compañía tenga un funcionamiento adecuado, si las operaciones funcionan óptimamente, esto generará una mejor coordinación con las operaciones externas su impacto en los resultados deseados.

Entre desarrollo de tecnología y el servicio postventa: con la disponibilidad de nuevas herramientas tecnológicas que sirven para apoyar las operaciones de una empresa, incursionar en canales menos tradicionales para mejorar los servicios, es prácticamente una actividad obligatoria, la correcta coordinación y uso de dichas herramientas puede ayudar a que se le dé al cliente el mejor servicio, incluso en la etapa de post-venta; lo cual, de hacerse correctamente, puede a su vez asegurar la fidelidad de un cliente a futuro.

A continuación, se muestra la Tabla 9 correspondiente a la cadena de valor de la empresa CYPROSA.

**Tabla 9. Cadena de valor CYPROSA**

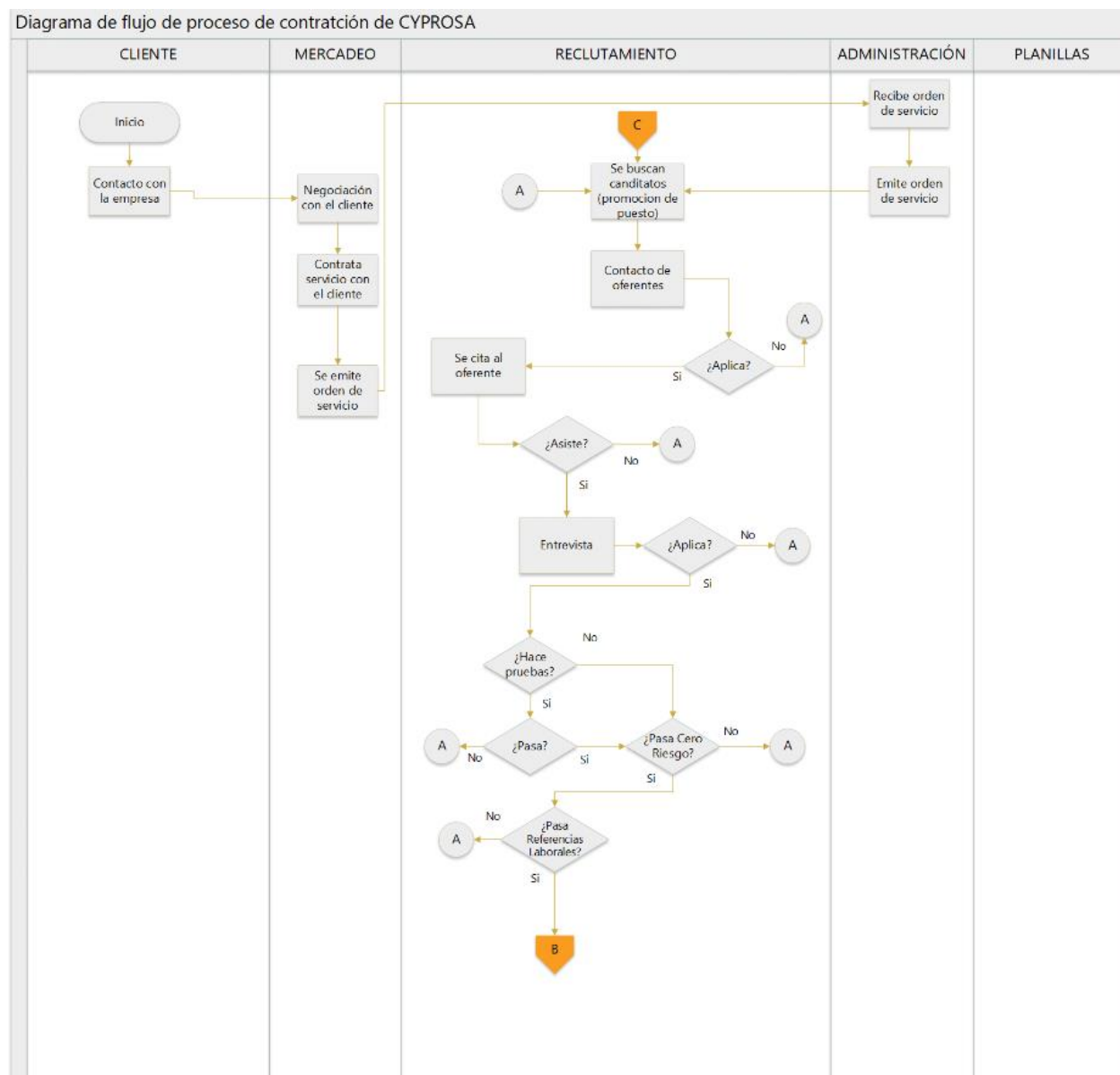
ACTIVIDADES DE APOYO	<b>Infraestructura de la empresa:</b> Se cuenta con un edificio de una planta, ubicado en el cruce de Ipís de Gadalupe y Coronado, el mismo es propiedad de la empresa. Se cuenta con una recepción, 14 oficinas para el personal, un cuarto de servidores y manejo de cámaras, un cuarto de mantenimiento, un área de archivo físico, cuarto de limpieza, dos salas de reuniones y un área de cocina dónde los colaboradores pueden consumir sus alimentos.				
	<b>Gestión de recursos humanos:</b> Se cuenta con capacitaciones al personal en materia de salud ocupacional, así como temas varios. Se cumple con lo estipulado por la legislación vigente en materia laboral en cuanto a prestaciones, impuestos y cargas sociales.				
	<b>Desarrollo de tecnología:</b> Todos los colaboradores hacen uso de equipo de cómputo para llevar a cabo sus actividades diarias. Se utilizan las redes sociales para promocionar los puestos de trabajo, y la mayor cantidad de personas que se registran en la base de datos de posibles candidatos lo hace a través de la página web de la empresa. Los datos de los que llevan su curriculum son ingresados a la base de datos por algún colaborador de la empresa. Las comunicaciones internas de los colaboradores se dan por medio de correo electrónico.				
	<b>Compras:</b> Publicidad, Diseño gráfico de marca, servicios profesionales en asesoría de seguros, legal, mercadeo, manejo de redes sociales, mantenimiento de equipo de cómputo, y compra de servicios varios.				
	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>Servicio Post-Venta</b>
Funciones compartidas entre colaboradores. Soporte de actividades por parte de asesorías y consultorías de profesionales independientes en diferentes áreas de interés. Almacenamiento de datos	Reclutamiento y selección se encarga de encontrar el prospecto adecuado según las necesidades del cliente, además de ofrecer el servicio de outsourcing. En el área de planillas se trata de que las operaciones siempre estén hechas en tiempo por ser un ítem de carácter legal. La administración vela por que se cumpla con todos los compromisos adquiridos por la empresa con sus clientes.	Los colaboradores se trasladan a las ferias de empleo y también se realizan visitas a los clientes que así lo soliciten, tanto para ofrecer los servicios, como al dar los seguimientos post-venta que se requiera, y cualquier otra situación especial que se presente.	Se hace publicaciones en redes sociales como facebook, se hace folletos, llamadas a posibles clientes para ofrecer el servicio, se participa en ferias de empleo, se tiene afiliación con páginas especializadas en ofertas de trabajo, de ser necesario se coloca anuncios en prensa escrita.	En el caso de los clientes a los que se les da servicio de Outsourcing, se mantiene constante comunicación con ellos, los canales están abiertos para cualquier requerimiento adicional que se requiera, así como para dar el soporte necesario. Para los clientes de contratación directa, el servicio de igual manera está abierto, pero en la actualidad es más reactivo, no hay un seguimiento efectivo.	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>					

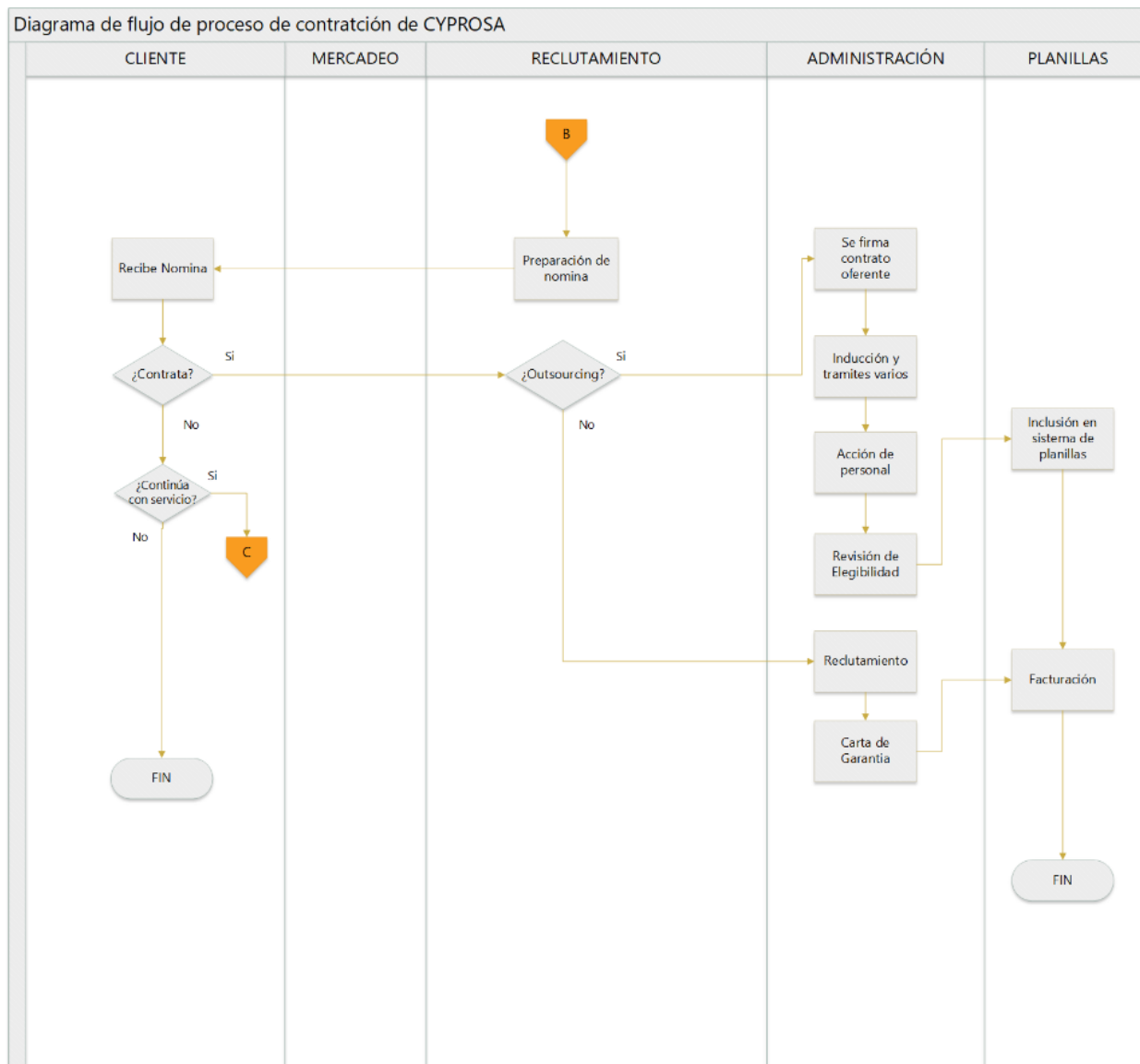
**Nota: Karolina Mesén**

## Diagrama de flujo del proceso

En la Figura 14, se presenta el diagrama de flujo del proceso.

**Figura 14. Diagrama de flujo de proceso de Contratación**





### Nota: Karolina Mesén

En la Figura 14 se puede ver el diagrama de flujo del proceso de Contratación en un formato funcional, donde se detalla la interacción entre los departamentos de Mercadeo, Reclutamiento, Administración y Planillas.

El proceso inicia cuando hay un contacto con el cliente que ya está interesado en adquirir el servicio, esta parte la lleva a cabo el encargado del área de mercadeo y puede ser realizado por teléfono, pero se prefiere una reunión presencial, para lo cual se puede citar al cliente a las instalaciones de la empresa, o ir a visitarlo, esto último es lo que más sucede, ya que se busca la comodidad del cliente.

Seguidamente, el área de mercadeo hace la negociación con el cliente, pues se define qué puesto se necesita y, en general, los detalles del servicio requerido; por ejemplo, el perfil del cliente puede establecerse entre ambas partes, puede ser un requisito ya definido por la parte que contrata o bien puede ser un servicio adicional a la contratación.

Luego de establecer los requisitos de lo necesaria, se emite una orden de servicio con todos los detalles y la empresa se encarga de promocionar el puesto; usualmente en redes sociales, dicha orden se hace en papel, algunas veces por correo o incluso de manera verbal si es muy urgente (no hay un procedimiento establecido para esto).

Con la orden de servicio en el área de Reclutamiento y Selección, se hace la búsqueda de candidatos idóneos para el puesto, algunas veces se buscan en la base de datos, pero mayormente se toman en cuenta los prospectos que responden el anuncio, la base de datos es más utilizada cuando es poca la gente que responde a la publicación del puesto. Una vez que se van encontrando las personas con posibilidad de ser elegibles, se les contacta para realizar una entrevista. Algunas veces se les puede hacer una pequeña entrevista telefónica, primero para saber si tiene disponibilidad e interés en aplicar al puesto de trabajo.

Si la persona llamada para entrevista asiste a la misma, se realiza en las instalaciones de la empresa, si pasa la entrevista se le aplican pruebas sicométricas e incluso se pueden aplicar pruebas especiales si el cliente lo requiere y los costos son trasladados al valor final del servicio. Si la persona no asiste a la cita, no pasa la entrevista o las pruebas, entonces el proceso se termina en ese momento y vuelve a comenzar en la etapa de búsqueda de un nuevo prospecto, los datos de la persona que no continúa en el proceso, van a la base de datos de la empresa.

Después de pasar por la etapa de las pruebas psicométricas o pruebas especiales, se hace un análisis de Cero Riesgo, el cual consiste en hacer un análisis de antecedentes que pueden ser estudios crediticios e informes laborales, cuyo proveedor es la empresa Grupo Cero Riesgo; esta da otro tipo de servicios como reportes de proveedores y alquileres y estudios especiales para cobro, pero los utilizados por la empresa para sus labores de reclutamiento.

Si el candidato al puesto pasa la consulta de Cero Riesgo, se continúa con la parte donde el reclutador revisa las referencias laborales, para lo cual usualmente verifican las referencias brindadas, se hacen llamadas para pedir referencias y confirmar si las cartas proporcionadas son

reales. Si no son reales, se descarta a esta persona como candidato idóneo al puesto y se vuelve a comenzar desde el punto donde se busca un nuevo candidato.

Si la persona pasa la consulta de referencias laborales, se prepara una nómina que es enviada al cliente para su revisión, este la recibe y la revisa, no tiene un tiempo específico para hacer esto, por lo cual el avance en esta etapa va a depender de la celeridad del cliente para dar el siguiente paso, el cual es decidir si contratan o no a esa persona.

Si el cliente decide no contratar, hay dos caminos, que quiera continuar con el servicio, o que no quiera hacerlo; si decide no hacerlo, se da por terminado el proceso, si decide continuar con la contratación, se empieza de nuevo en el punto de buscar candidatos. Si, por el contrario, el cliente acepta la contratación, se devuelve la nómina a la compañía, y en ese punto se dan otros dos escenarios, el primero que la contratación sea por *outsourcing*, el segundo escenario es que no lo sea, es decir, es una contratación directa para el cliente.

En los dos casos anteriores, los siguientes pasos son ejecutados por la administración. Si el candidato es para contratación directa de la empresa, el siguiente paso es el reclutamiento, que consiste en formalizar los términos y condiciones de la contratación con el cliente; esto se hace desde la administración y se emite una carta de garantía por el servicio, después de esto, se factura y se da por finalizado el proceso.

La carta de garantía cubre los tres primeros meses de labores de la persona contratada, si esta persona no cumple con las expectativas de la empresa que contrata se puede volver a llevar a cabo el proceso o devolver una parte de lo invertido.

Si el candidato es para *outsourcing*, se firma un contrato con el oferente (persona contratada para dar el servicio), se hace una introducción de los datos de esta persona al sistema, junto con otros trámites que pueden variar según las características del servicio solicitado; se emite una acción de personal, luego se da una revisión de elegibilidad, que consiste en verificar que se cuente con todo lo necesario para proceder a formalizar la contratación.

Como siguiente paso, se da la inclusión en el sistema de planillas, lo cual requiere una serie de pasos en el sistema, como son: inclusión de datos personales en el sistema interno, inclusión a la Caja Costarricense del Seguro Social e inscripción en las pólizas de riesgos de trabajo del INS.

Antes de finalizar el proceso se emite la factura por el servicio inicial al cliente, y en ese punto se da por terminado el proceso de contratación.

El servicio es muy personalizado, no hay manuales de procedimientos o protocolos de atención y seguimiento del servicio. La empresa afirma tener un servicio postventa; sin embargo, es totalmente de carácter reactivo, solo se dará si el cliente solicita algo adicional o si hay alguna situación que genere molestia y ahí la empresa entra a solucionar dicha situación. No hay protocolo de atención de quejas.

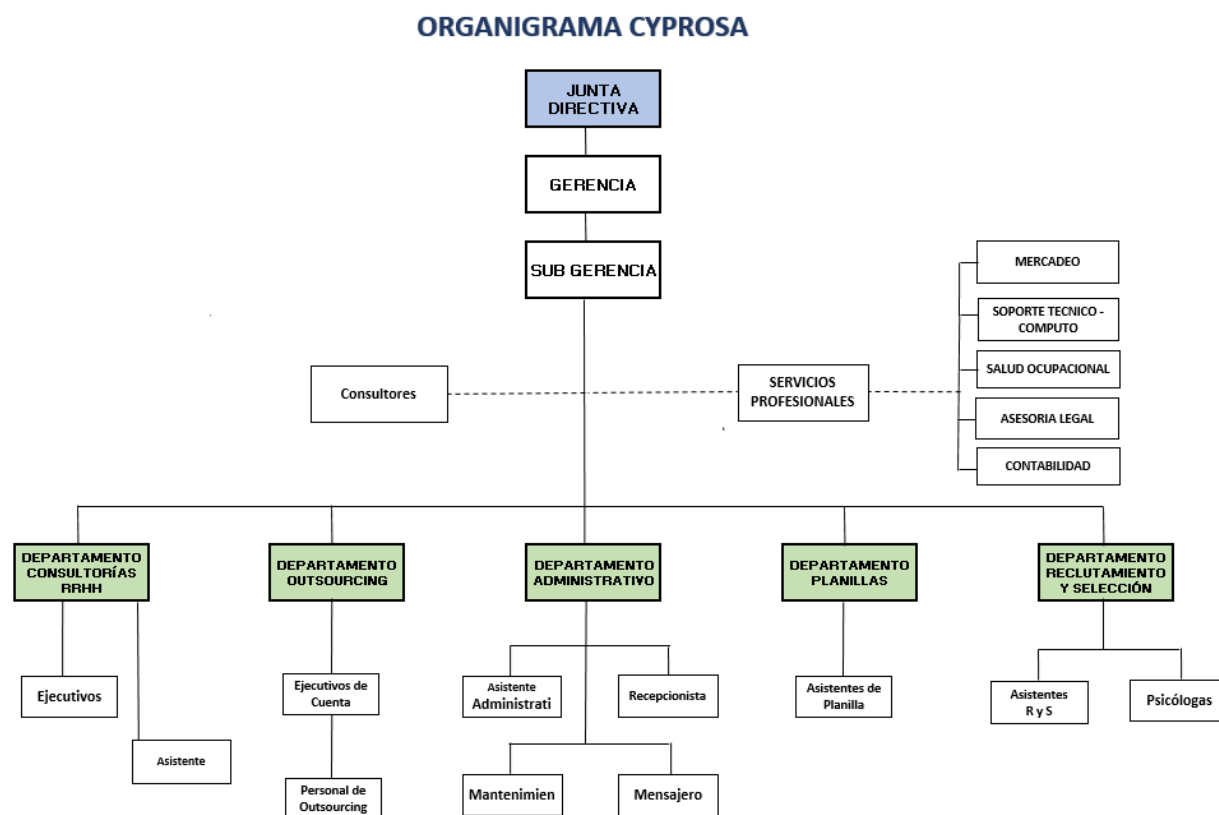
Se identifica el área de reclutamiento como la crítica del proceso en el diagrama de flujo, debido a que en este punto se deben realizar varios pasos que ayudarán a determinar si la persona que considerada inicialmente es la adecuada para el puesto, en cada paso es posible que el candidato sea descartado y se deba comenzar de nuevo desde el punto en que se vuelve a buscar un candidato.

### **Análisis estratégico**

#### **Organización**

La estructura organizacional de la empresa CYPROSA S.A es de tipo vertical. En la Figura 15, se muestra el organigrama general de la empresa.

Figura 15. Organigrama CYPROSA

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 15, se puede observar que la empresa cuenta con Junta Directiva, Gerencia y Subgerencia. Entre los departamentos definidos están el departamento de consultorías en recursos humanos, un departamento de *outsourcing*, otro administrativo, de planillas y uno de reclutamiento y selección. Cada departamento cuenta con personal con funciones específicas para cada área, sin embargo, aunque se observa división entre los distintos departamentos, es posible que una misma persona tenga funciones en varios de ellos.

Los colaboradores dentro de la estructura antes mencionada son contratados directamente, es decir son empleados directos y la empresa se hace responsable de sus cargas sociales de acuerdo con lo establecido por la legislación vigente en el país. Hay otro grupo de colaboradores que trabajan en calidad de consultores y como tal lo hacen por servicios profesionales, y corresponden a las áreas de servicio técnico, salud ocupacional, asesoría legal y contabilidad.

A este organigrama se le agrega un profesional en Mercadeo que no se ve reflejado en el organigrama original, pero que sí existe actualmente en la empresa.

### **Recurso humano**

Se cuenta con colaboradores bajo dos modalidades, 65 empleados directos, de los cuales 53 representan empleados de *outsourcing*; es decir, son empleados de CYPROSA que laboran en otras empresas bajo la modalidad de contratistas, de manera que cuentan con fuerza laboral, pero es CYPROSA quien asume las cargas sociales y las responsabilidades patronales en general. Las otras 12 personas trabajan en labores operativas dentro de la empresa.

También tiene colaboradores indirectos, son 6 personas que trabajan por servicios profesionales en áreas de especial importancia como es el servicio técnico, salud ocupacional, asesoría legal y contabilidad.

Cuenta con programas de capacitación a sus colaboradores, tanto para los de *outsourcing* como para su equipo operativo. En el caso de los primeros las capacitaciones recibidas son generalmente en el área de salud ocupacional, pero también pueden ser ampliadas a capacitaciones especiales requeridas por la empresa en la que van a desempeñar sus labores.

Los colaboradores en el área operativa llevan a cabo sus labores en las oficinas de la empresa y las capacitaciones recibidas son principalmente en el área de la salud ocupacional, y la respectiva inducción y entrenamiento al puesto que se va a desempeñar.

Adicionalmente, como parte de un interés que la empresa tiene, hace ya algunos años se trata de dar charlas o capacitaciones en temas variados para el crecimiento profesional y personal como, por ejemplo, charlas de seguros, de seguridad vial, de contratación administrativa, por mencionar algunas de las charlas ofrecidas en el primer trimestre del año en curso.

También como parte del interés en el crecimiento de sus colaboradores se ha dado la oportunidad de clases de Excel y otras herramientas ofimáticas, para lo cual la empresa consigue un profesor y subsidia una parte del curso. Dichas actividades cuentan con documentación asociada, sin embargo, no ha sido documentado como un programa formal de formación del personal.

## **Procesos y procedimientos**

En lo referente a los procesos y procedimientos operativos que se llevan a cabo en la empresa, están establecidos y hay tareas definidas para cada puesto de trabajo, pero no existe documentación formal como respaldo, por lo cual es posible para las personas en un determinado puesto o realizando una tarea, utilizar más su criterio de experto acerca de lo aprendido cuando comenzó a trabajar en dicho puesto.

La transmisión del conocimiento se hace de persona a persona, cada quien toma sus propias notas mientras se encuentra en el proceso de aprendizaje de una nueva tarea. La descripción se hace respecto a los puestos de trabajo y no a personas específicas, ya que una misma persona puede realizar varias tareas, aunque sea de departamentos diferentes, por ejemplo, una persona cuyo puesto es en planillas, es también la que ayuda en tareas de soporte administrativo diarias, o el caso de una persona que labora en recepción en algunas ocasiones es enviada como apoyo a las ferias de empleo, así que también debe conocer el proceso de reclutamiento y selección.

## **Sistemas de información**

Dada la naturaleza del negocio, la empresa ha desarrollado en el tiempo un sistema de información propio, es decir, no compró un software existente en el mercado, sino más bien que ha ido desarrollando una serie de soluciones informáticas conforme a sus necesidades; esta se compone básicamente de un módulo de datos, que se alimenta principalmente de una base de datos donde se guarda la información de los postulantes.

También cuenta con un módulo planillas y un sistema personalizado de macros en Excel esto sirve para hacer los cálculos de planillas, vacaciones, ahorros, préstamos, controles, ajustes y en general cualquier gestión que tenga que ver con esta área.

El sistema no tiene un nombre comercial, se identifica como Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, se compone de una interface gráfica de usuario dónde cada persona que cuente con acceso puede ingresar y realizar varias actividades, y esta interface en realidad funciona como la entrada a las bases de datos de la empresa. En la Figura 16 y la Figura 17 se muestran las interfaces gráficas de usuario mencionadas.

Figura 16. Interface gráfica de usuario



Nota: CYPROSA

Figura 17. Interface de súper usuario

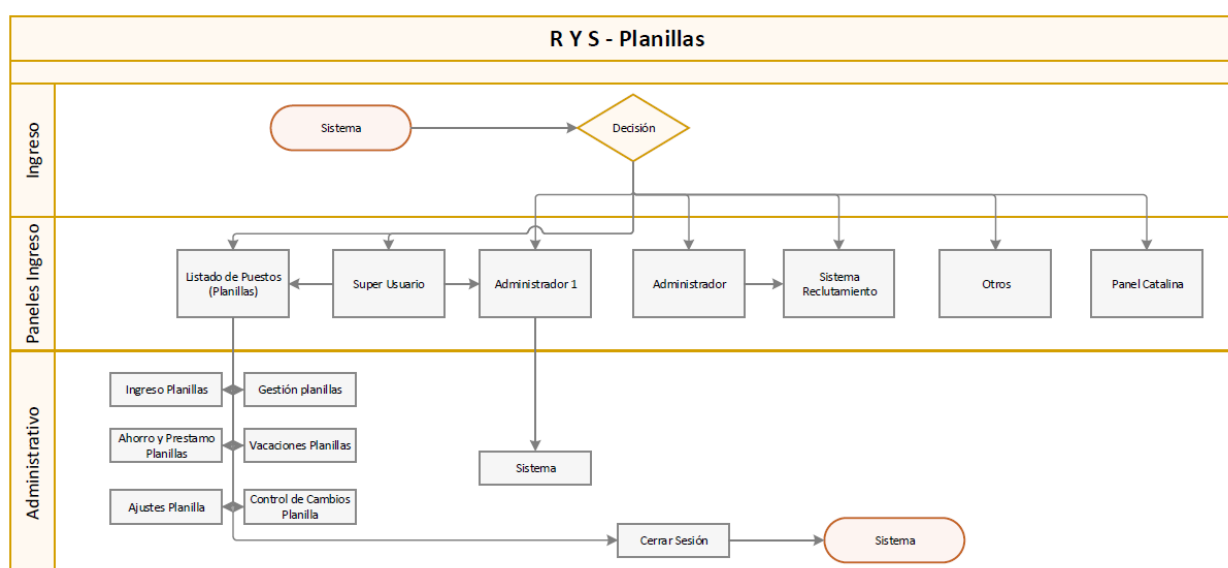


Nota: CYPROSA

En las Figuras 16 y 17 se muestran las interfaces para usuarios en general y para súper usuarios respectivamente, las diferencias radican principalmente en el nivel de acceso de cada tipo de usuario. Una vez que se accede al sistema, se pueden realizar diferentes acciones para las cuales se despliegan diferentes tipos de formularios que no son mostrados en este trabajo por temas de confidencialidad.

En la Figura 18 se muestra el diagrama de flujo del sistema de CYPROSA, proporcionado por el departamento de soporte y mantenimiento de cómputo de la empresa.

**Figura 18. Diagrama de flujo del Sistema informático CYPROSA**



### Nota: CYPROSA

En la figura 18, se muestra el flujo del ingreso al sistema, la decisión inicial corresponde al tipo de usuario que hará uso de este; al leer las credenciales, el sistema permite acceder a cada persona, en ese momento ya se está en contacto con la base de datos. El usuario elige la acción a realizar, y para finalizar se cierra sesión lo que lleva de nuevo a la interface de inicio del sistema.

La empresa cuenta con una base de datos de registro de personas; desde el 2016 se ingresan al sistema informático los datos de las personas solicitantes de algún trabajo específico que haya sido publicado; quienes ingresan a la página web y se registran por ese medio, se presentan a una convocatoria o si bien sus currículos son seleccionados en las ferias de empleo.

Todos los datos se ingresan a la base, si lo hace el usuario por sus propios medios, queda registrado de una vez y, si la documentación llega en digital o en papel, es ingresada a la base por algún colaborador, usualmente del área de reclutamiento y selección. Actualmente esta base cuenta con aproximadamente 13 000 registros que son resguardados por la compañía, ya que responde a un esfuerzo propio y no se han comprado datos a ninguna entidad u organización.

### **Tecnologías**

Cada estación de trabajo cuenta con una computadora personal, los sistemas operativos cuentan con licencias, y en el caso del departamento de planillas incluso tienen dos monitores para mayor facilidad a la hora de trabajar con los datos. Dentro de las instalaciones se cuenta con dos salas de reuniones, un proyector de video (video beam) y sistema de audio adecuado para conferencias, entrenamientos y juntas.

### **Documentos del SGC**

La documentación en el sistema de gestión de calidad es importante en tanto aporte valor a la organización. En la Tabla 10 se muestra un listado de documentación básica con la que debe contar un SGC (sistema de gestión de calidad). La información se obtuvo de una sesión de revisión con la Gerencia y el contacto oficial de la empresa Natalia Sánchez, en dónde se les preguntó a estas personas si se contaba con la documentación mencionada.

**Tabla 10. Documentación básica de un SGC**

Documentación requerida en un SGC	¿Se cuenta con documentación?	
	Si	No
Alcance del sistema de gestión de calidad		x
Política de calidad		x
Objetivos de calidad		x
Manual de calidad		x
Procedimientos		x
Instrucciones técnicas		x
Registros		x

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 10, se muestra una lista de documentación básica requerida en un SGC, los cuales son: alcance del sistema de gestión de calidad, política de calidad, objetivos de calidad,

manual de calidad, procedimientos, instrucciones técnicas y registros. En todos los casos la respuesta fue negativa, la empresa no cuenta con estos documentos, ni tiene un plan para comenzar a generarlos. El porcentaje de documentación con el que cuenta es 0%.

Por su parte la Marca País requiere que se tenga documentación de todo lo solicitado para comprobar que se cumple con cada ítem, es decir cuando la empresa llame al evaluador certificado de la Marca País, esta persona hará una auditoría a la empresa para comprobar que cuenta con lo dispuesto en el protocolo. En la Tabla 11 se muestra los porcentajes de cumplimiento necesarios versus los porcentajes actuales de la empresa.

**Tabla 11. Porcentajes de cumplimiento necesarios vs porcentajes actuales**

Pilares (Valores)	Cantidad total de indicadores	Cantidad de indicadores con los que cuenta	Cantidad de indicadores con los que no cuenta	Puntaje obtenido	Puntaje Necesario	Diferencia
Excelencia	32	10	22	31%	85%	54%
Sostenibilidad	23	7	16	30%	75%	45%
Progreso Social	27	22	5	81%	80%	-1%
Innovación	14	2	12	14%	70%	56%
Origen	8	N/A	1	100%	N/A	0%

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 11 se muestra el contraste entre la puntuación requerida por cada pilar de Marca País contra el puntaje que realmente tiene la empresa actualmente. Para la Excelencia se requiere mínimo un 85% de cumplimiento y la empresa tiene un 31% para una diferencia desfavorable de 54%; en la parte de Sostenibilidad se requiere mínimo un 75% de cumplimiento y la empresa tiene un 30% para una diferencia desfavorable de 45%; para Progreso Social se necesita un 80% y la empresa tiene un 81% para una diferencia a favor de 1%.

También en la misma tabla se aprecian los resultados para el área de Innovación donde se requiere de un 70% y la empresa cuenta con un 14% para una diferencia de 56%. En el caso del Origen con solo cumplir con uno de los ocho ítems es suficiente para contar con el 100% de este pilar; entre lo que se solicita se puede encontrar que, al menos el 75% de sus trabajadores sean costarricenses, que al menos un 51% de las acciones de la organización pertenecen a costarricenses.

También se plantean interrogantes cómo: ¿Realiza la organización transacciones comerciales desde Costa Rica mediante una personería jurídica registrada nacionalmente?, y ¿Tiene la organización operaciones en Costa Rica que impliquen el pago de impuestos tributarios, patentes municipales o cargas sociales?, para todo lo anterior que se relaciona al Origen de la

organización, la empresa está en regla y por tanto se considera que ya cumple al 100% con lo solicitado por la Cámara de Comercio de Costa Rica, y es por eso que no se considera un área en la cual se deba trabajar, puesto que se está cumpliendo con lo contemplado en los requisitos para obtener la marca país.

Respecto a la obtención de la marca país, la innovación es el aspecto con la brecha más grande; se puede observar que la excelencia está de segundo con un 54% y la sostenibilidad con un 45% de diferencia entre lo que se debe tener y lo que se tiene realmente.

De la autoevaluación, se desprenden tres grandes grupos de resultados, el primero contempla los indicadores no cumplidos del todo; es decir, cosas que no hacen y, por supuesto, no están documentadas; la segunda son los indicadores cumplidos, pero que no cuentan con documentación de respaldo, y por último, las que sí cumplen y sí tienen documentación y por ello, no serían una prioridad abordarlas.

Lo anterior se resumen en la Tabla 12, donde se aprecia la cantidad de indicadores que no cumplen, los que si cumplen y no cuentan con documentación de respaldo y lo que si cumplen y cuentan con documentación de respaldo.

**Tabla 12. Indicadores contra documentación**

Valores	Cantidad de indicadores	No cumplen	Si cumplen y no tienen documentación	Si cumplen y si tiene documentación	% participación
Excelencia	32	22	6	4	31%
Sostenibilidad	23	16	0	7	22%
Progreso Social	27	5	19	3	26%
Innovación	14	12	2	0	13%
Origen	8	2	6	0	8%
Total	104	57	33	14	100%
% Participación		55%	32%	13%	

**Nota. Karolina Mesén**

En la Tabla 12, se muestra un resumen de los porcentajes de participación de cada uno de los valores de la marca país, respecto al total de indicadores a evaluar en cada uno, y también del porcentaje que representa cada grupo de ítems respecto del total a evaluar según su categoría de cumplimiento; respecto a esto se puede observar que el 55% del total de indicadores no se está

cumpliendo, el 32% sí se está cumpliendo pero no cuentan con documentación suficiente como respaldo, mientras que el 13%; corresponde a indicadores que sí están cumpliendo y además cuentan con la información necesaria para demostrarlo. En el Apéndice 2 se puede observar el resultado de la autoevaluación realizada.

Se puede ver que la Excelencia cuenta con mayor cantidad de ítems a cumplir que los demás valores, por lo cual su participación o peso es mayor que los demás. En la Tabla 13 se pueden observar los aspectos de la Excelencia.

**Tabla 13. Aspectos a evaluar en el pilar de Excelencia en Marca País**

Excelencia	
Mejora continua	No conformidad y acciones correctivas
	Toma de decisiones basadas en resultados
Cadena de valor	Enfoque al cliente y al mercado
	Enfoque a procesos
	Conformidad del producto
	Relación con los proveedores
Liderazgo y planificación	Planificación estratégica
	Competencia del personal

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 13, se observa que dentro de la Excelencia se evalúan los siguientes tres aspectos: Mejora continua la cual engloba los aspectos de no conformidad y acciones correctivas y la toma de decisiones basadas en resultados. El segundo aspecto es la cadena de valor, que a su vez comprende enfoque al cliente y al mercadeo enfoque a procesos, conformidad del producto y relación con los proveedores. Por último, trata el aspecto de liderazgo y planificación que comprende la planificación estratégica y la competencia del personal.

La parte que corresponde a la Excelencia es la que más se asemeja a los requisitos de un sistema de gestión de calidad. Se puede ver la lista completa de los aspectos para todos los valores en el Apéndice 3.

Después del análisis de la información existente, se determina que en la empresa se carece de un sistema de gestión de la documentación para registrar, actualizar y mejorar los diferentes procedimientos llevados a cabo en la empresa.

En la Figura 19, Se puede apreciar un ejemplo de cómo se ven los indicadores en el documento de Protocolo de Marca País para su respectiva evaluación.

**Figura 19. Ejemplo de indicadores a evaluar.**

EXCELENCIA				
COMPONENTE	REQUISITO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO	
			Sí	No
Liderazgo y planificación	Planificación estratégica	E1 ¿Cuenta la organización con una misión, una visión y valores establecidos y documentados?		
		E2 ¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia las personas que realizan trabajo bajo su control en los diferentes niveles de la organización?		
		E3 ¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la revisión periódica de su misión, visión y valores?		
		E4 ¿Cuenta la organización con una estrategia establecida que incluya los objetivos organizacionales que se pretenden lograr; y se mantiene como información documentada?		
		E5 ¿Para la determinación de la estrategia, la organización ha determinado y tenido en cuenta sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puedan afectar positiva o negativamente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales previstos?		
		E6 ¿Cuenta la organización con un plan operativo para alcanzar su estrategia y se mantiene como información documentada?		
	E7 ¿El plan operativo incluye indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales?			

**Nota: Esencial Costa Rica**

La lista completa de los criterios o indicadores evaluados se puede ver en el Apéndice 4.

**Estadísticas**

No se cuenta con estadísticas del trabajo realizado, en la base de datos se guardan históricos desde el 2016 cuando empezó a utilizarse, pero esta base de datos permite obtener información acerca de las personas contratadas, las personas que se postulan, y por ejemplo cualquier dato

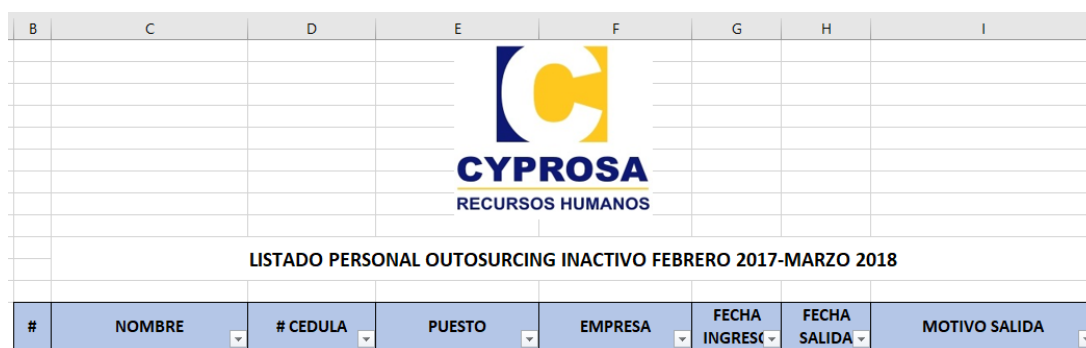
demográfico, algunos datos asociados al puesto ocupado, tiempo en el cual se laboró, o motivo de salida.

Luego de analizar la información que se genera de las bases de datos y la introducción de datos en el sistema, se pudo determinar lo siguiente:

Se proporcionó el dato histórico de las personas contratadas por *outsourcing* inactivas, es decir, que ya no laboran para la empresa desde 06 enero de 2017 al 16 de marzo de 2018, esto con el fin de realizar el ejercicio de obtener información adicional a la utilizada actualmente. Los datos de las personas activas, es decir, que aún laboran para la empresa no fueron proporcionados por esta.

Los datos son de 5 empresas a las que se les da el servicio de *outsourcing*, por motivos de confidencialidad y uso de marca no se menciona el nombre de las empresas, pero se les denomina E1, E2, E3, E4 y E5. En la Figura 20, se muestra el archivo original proporcionado por la empresa:

**Figura 20. Ejemplo de reporte extraído de la base de datos**



#	NOMBRE	# CEDULA	PUESTO	EMPRESA	FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	MOTIVO SALIDA

**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 20 se muestra los campos “#”, este representa el consecutivo de la línea de cada entrada de la tabla, Nombre, número de cédula, Puesto, Empresa, Fecha de Ingreso, Fecha de salida y Motivo de Salida.

A esta tabla se le agregaron cinco columnas: una para el código de la empresa, propuesto por el analista; otra para poder calcular los días laborados, para lo cual se hizo una operación sencilla de sustracción entre la fecha de salida y la de entrada, también se agregó una columna para conocer el género de las personas; en la base de datos existe este campo, pero no es obligatorio,

entonces casi nadie lo completa a la hora de llenar el formulario; para poder obtenerlo, se utilizó el campo de nombre de la persona.

Otra columna que se añadió fue la de “Motivo estándar”, esto para facilitar la visualización de los motivos por los que se daba la finalización de la relación laboral, ya que, aunque la información está en la tabla original, estos comentarios no están estandarizados en el sistema a la hora de introducirlos, por lo cual se procedió a hacer una estandarización de los mismos.

Por último, se agregó una columna para calcular el rango de los días de duración de la relación laboral, obtener el mínimo y el máximo de días es factible, sin embargo, los rangos son amplios, y para algunos clientes, son pocos datos.

De lo anterior se desprenden los siguientes datos:

**Tabla 14. Resumen de datos por Outsourcing.**

Empresa	Industria	Personas contratadas			Género		Días Laborados	
		2017	2018	Total	Femenino	Masculino	Máximo	Mínimo
E1	Alimenticia	175	23	198	27	171	286	0
E2	Productos de higiene personal	11	0	11	9	2	63	1
E3	Banca y Finanzas	16	4	20	20	0	288	0
E4	Servicios Financieros y Tecnología	8	0	8	8	0	91	23
E5	Alimenticia	4	0	4	2	2	207	80

**Nota: Karolina Mesén**

**Tabla 15. Cantidad de personas por rango de días laborados y género.**

Código de empresa	Rango	Género	Cantidad de Personas
E1	Entre 90 y 150 días	F	4
		M	22
	Mayor a 150 días	F	1
		M	21
	Menor a 90 días	F	22
		M	128
E2	Menor a 90 días	F	9
		M	2
E3	Entre 90 y 150 días	F	2
	Mayor a 150 días	F	3
	Menor a 90 días	F	15
E4	Entre 90 y 150 días	F	2
	Menor a 90 días	F	6
E5	Entre 90 y 150 días	F	2
	Mayor a 150 días	M	1
	Menor a 90 días	M	1
Total general			241

**Nota: Karolina Mesén**

La Tabla 14 y la Tabla 15 muestran una serie de datos extraídos de la tabla de personas inactivas en el sistema de *outsourcing*. En la primera, se muestra la cantidad de personas que iniciaron labores en el año 2017 y lo que va del 2018 y el total, también cuántas de esas personas son mujeres y cuántos hombres, además se puede visualizar el máximo y mínimo de días que una persona estuvo laborando bajo este concepto.

Por su parte en la Tabla 15, se puede ver el rango de días laborados, los rangos se tomaron de la siguiente manera, de 0 a 90 días, ya que se aplica el concepto de periodo de prueba de 3 meses, otro rango de 90 a 150 días para obtener un periodo de dos meses más, y por último, todos los que estuvieran por encima de los 150 días.

De los datos podemos ver que la empresa E1 es la que más utilizó el servicio de *outsourcing*, es una empresa que se sitúa en el sector alimenticio, con 198 personas contratadas en los 15 meses de datos que se obtuvo, de las cuales 27 son mujeres y 171 son hombres.

### **Indicadores de desempeño**

Contar con indicadores es importante debido a que estos permiten saber las condiciones de la empresa en diversos temas de interés.

La empresa no cuenta con indicadores estratégicos o de desempeño, sí genera alguna información de donde se pueden obtener, sin embargo, no es una práctica habitual tener este tipo de información a la mano, o ver su evolución en el tiempo, ya sea para controlar procesos o para tomar decisiones estratégicas.

Por ejemplo, información relacionada con los perfiles de puesto, cuánto tiempo en promedio se dura en una contratación; estos datos permitan calcular la eficiencia o la productividad, es posible que se generen, pero no de forma sistemática, se debe comenzar a rastrear esta información y digitalizarla.

En el día a día, un cliente tiene distintas formas de contactar a la empresa, o incluso puede haber sido contactado por la compañía para ofrecer el servicio, así que los requisitos, las reuniones, la información sensible, se maneja de distintas maneras, y muchas veces depende de quién está atendiendo al cliente y llevando a cabo el proceso inicialmente.

Entre las preguntas que se realizaron a los representantes de la compañía para saber si cuentan con información relacionada a indicadores, están las siguientes:

¿Saben qué cantidad de llamadas de todas las que se reciben al día son productivas?

Los días promedio de contratación

¿Cuántas contrataciones son efectivas?, es decir, de los procesos de reclutamiento que se inician ¿cuántos terminan en contratación?

¿Cuántas personas pueden atender por día?

¿Cuántos clientes pueden manejar a la vez?

¿Cuántos puestos de trabajo para contratar pueden manejar a la vez?

¿Tienen clasificación de tipos de clientes?

Lo anterior es información clave que deberían conocer, sin embargo, solo en el último punto se está trabajando en este momento, ya que han tratado de desarrollar un sistema de clasificación de clientes, esto se maneja en un archivo de Excel y no se ha logrado completar para los todos los clientes que tienen listados, y es un archivo manejado por una sola persona. Los demás son números con los que no cuentan.

La Marca País también hace referencia a la necesidad de los mismos para optar por esta certificación, en el caso específico del indicador de Excelencia, bajo el apartado de mejora continua y en el subapartado de toma de decisiones basadas en resultados, ítem I-32 plantea la siguiente pregunta:

¿Se analiza de forma periódica datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora en temas tales como, costos de calidad, quejas, evaluación de la satisfacción del cliente, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicios, tiempos de ciclo, rendimientos entre otros?

Luego de una sesión de revisión de documentación con el Gerente de la empresa, se determinó que no se cuenta con la información solicitada, es decir, no cumplen con ese ítem, y además no están trabajando en generar esta información.

A pesar de la situación anteriormente descrita, se hace el ejercicio de tomar los procesos de llamadas hechas para contratación de los tres primeros meses del año 2018. Se toma desde este punto ya que ahí comienza la búsqueda de candidatos para el proceso de reclutamiento, identificado en el diagrama de flujo de proceso como zona crítica. Se hace la separación para una de las

empresas de *outsourcing* y para un grupo de otras compañías dónde la contratación es directa, debido a que la naturaleza del servicio es diferente.

Para el caso de la empresa a la que se le dio el servicio por *outsourcing*, los datos proporcionados por la empresa CYPROSA para el presente trabajo, contienen los siguientes aspectos: cantidad de llamadas, entrevista telefónica, entrevista presencial, proceso cero-riesgo, proceso de verificar referencias laborales, entrevista en la empresa, pruebas psicométricas, chequeo médico y total de ingresos. En las Figuras 21 a 29, se puede observar los resultados de dicho análisis. Todos los datos para el periodo de enero a marzo de 2018.

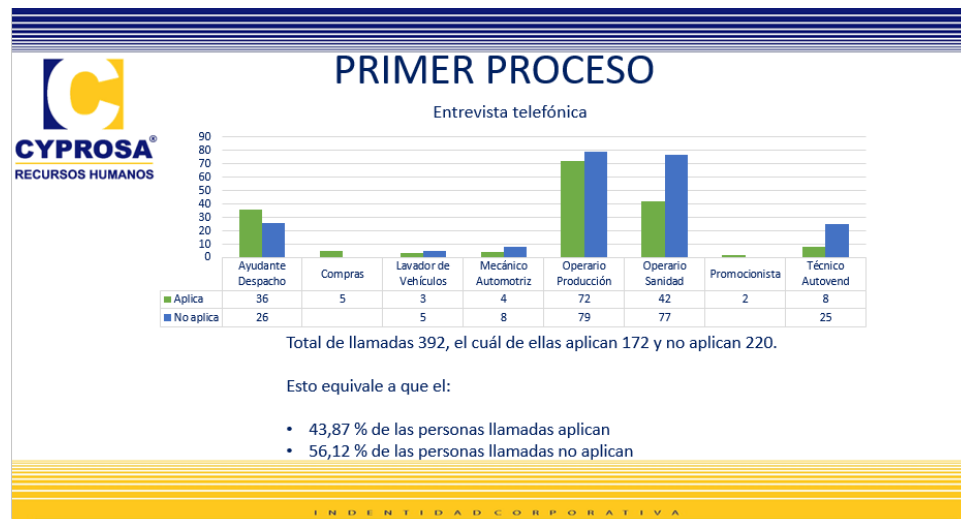
**Figura 21. Llamadas realizadas para la Empresa “X”**



**Nota: CYPROSA**

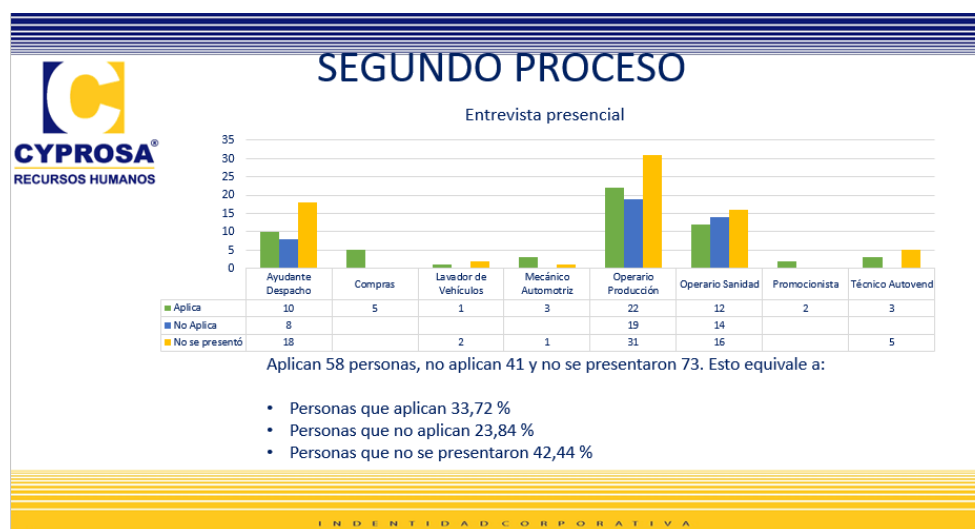
En la Figura 21 se puede observar que el total de llamadas en los tres meses que abarcan desde enero a marzo de 2018, se realizaron 392 llamadas con el fin de encontrar candidatos para diferentes puestos en la Empresa “X”. De este total, 73 llamadas corresponden al mes de enero, 204 a febrero y 115 a marzo.

Figura 22. Entrevista telefónica

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 22 se puede ver que durante cada llamada se establece un filtro donde el reclutador decide si la persona que llamaron aplica o no aplica para seguir con el proceso, se observa en los resultados que, de las 392 llamadas hechas, 172 aplican y 220 no aplican. Consultados al respecto en la empresa, se indica que los datos registrados o suministrados por las personas que aplican pueden no coincidir o incluso el reclutador puede determinar otros aspectos para no continuar con el proceso y decidir que la persona en cuestión no aplica.

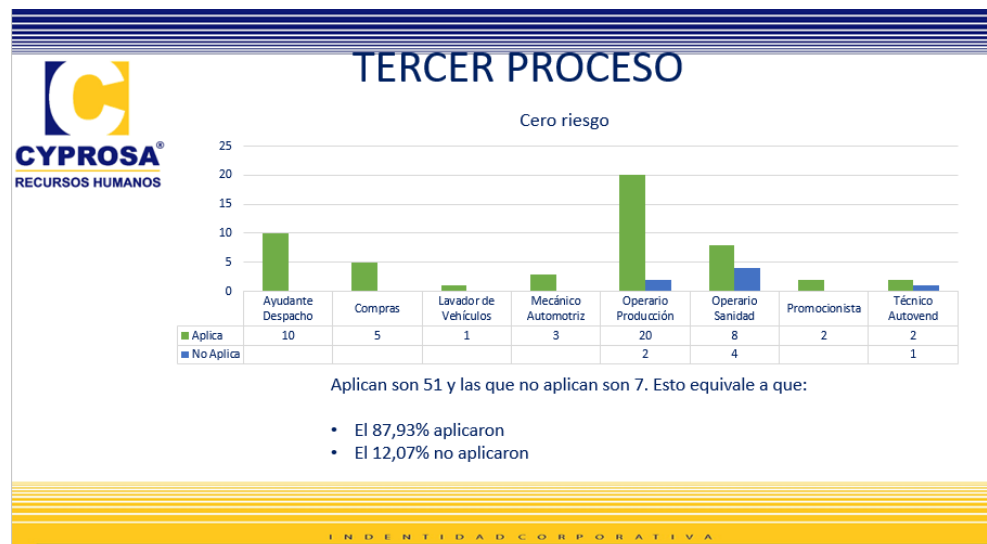
Figura 23. Entrevista presencial

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 23, se observan los resultados para el proceso de entrevista presencial, donde puede evidenciarse que luego de este paso, de las 172 personas entrevistadas, 58 personas sí aplican para la siguiente etapa; lo que representa un 33,72%, 41 personas no aplican y esto representa un 23,84%, y por último 73 personas no se presentaron, para un 42,44%.

El número de personas que nunca se presentó a la entrevista es elevado y según los reclutadores puede deberse a múltiples razones, entre la que destacan que no hay interés por el puesto; no hay un dato específico para corroborarlo, pero en la experiencia se sabe que, al intentar contactarlos de nuevo, “muchos” han expresado no estar interesados o tener otra oportunidad laboral.

**Figura 24. Proceso de cero riesgo**

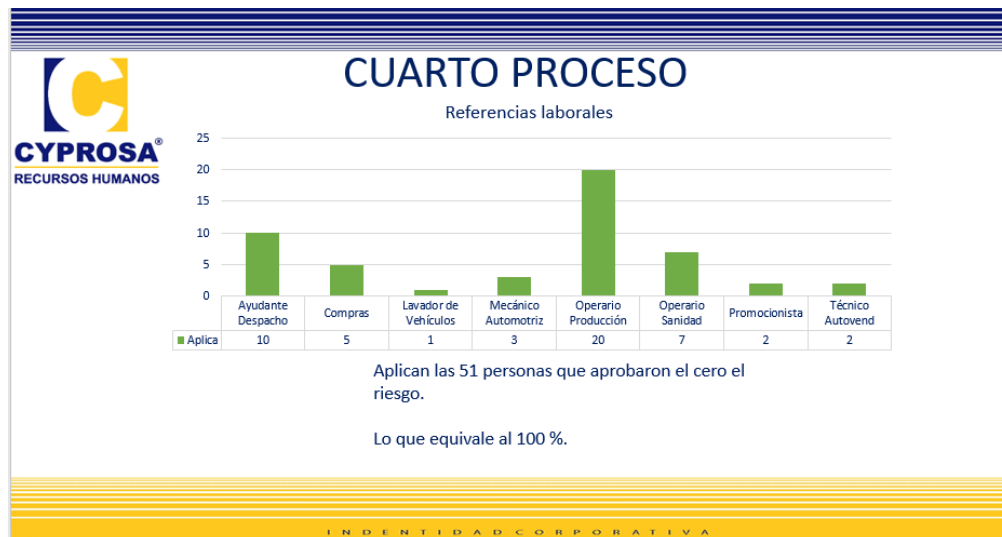


**Nota: CYPROSA**

En la Figura 24, se puede observar el resultado de aplicar el proceso Cero riesgos, el cual implica consultar los antecedentes laborales de las personas mediante un servicio de pago para descartar bajo criterios de referencias personales que pueden incluir: estudios crediticios, estudios especiales para cobro, informes laborales, entre otros, ello determina si las personas pueden seguir en el proceso de contratación.

Se puede ver que de las 59 personas que pasaron a esta etapa, 51 sí aplican para seguir en el proceso y 7 no aplican, lo que equivale a un 87,93% y un 12,07%, respectivamente. El porcentaje de personas que no pasa es importante y justifica el uso de esta herramienta.

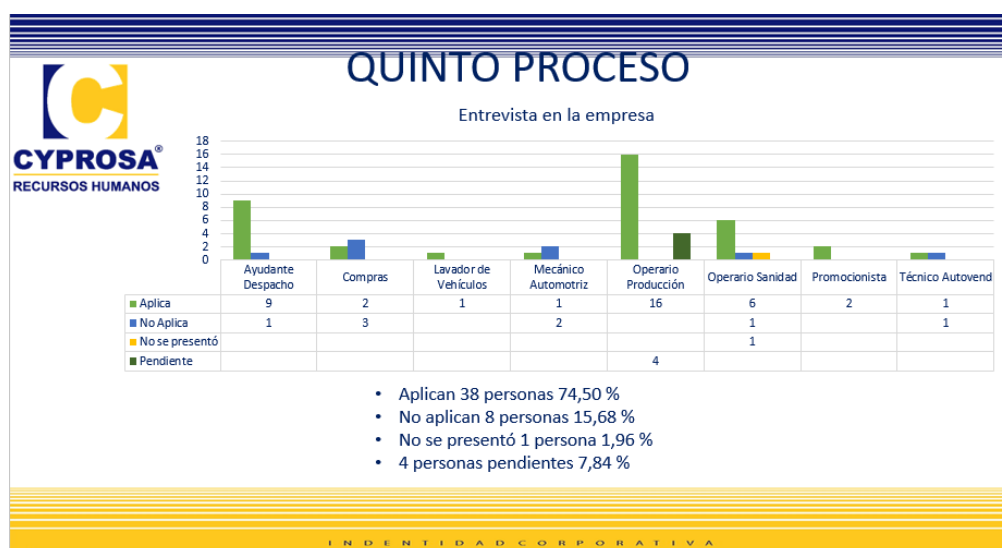
**Figura 25. Referencias laborales**



**Nota: CYPROSA**

En la Figura 25 se observa que, en el paso de revisión de referencias laborales, de las 51 personas que pasaron la etapa de Cero Riesgo, todos pasaron la revisión de referencias laborales. Esto indica cierta coincidencia con el paso anterior, pues no se encontró nada que descarte a estas personas a nivel de su registro personal y es de esperar que no tengan malas referencias laborales.

**Figura 26. Entrevista en la empresa**

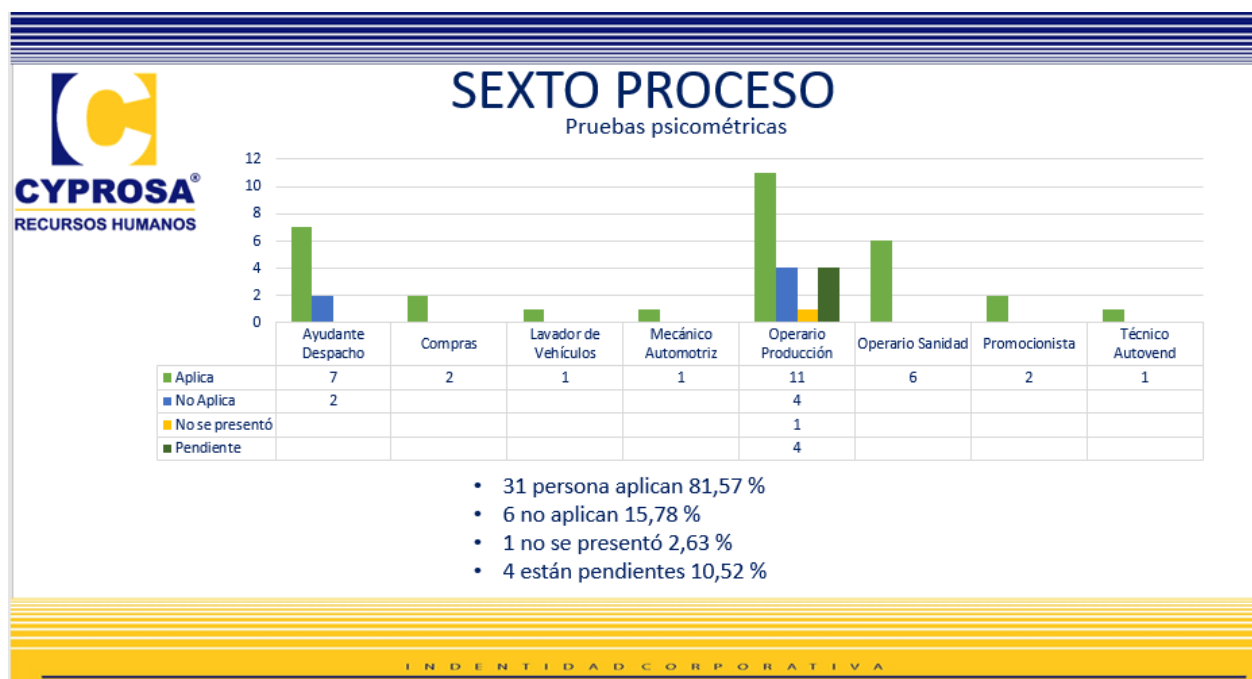


**Nota: CYPROSA**

En la Figura 26 se ven los resultados de las entrevistas en la empresa, donde se puede ver que de las 51 personas que lograron llegar a este punto, 38 personas o un 74,5% sí aplica a la siguiente etapa, 8 personas que representan un 15,68% no aplican, 1 persona no se presentó para un 1,96%, y 4 personas aparecen en los datos registrados como pendientes; ello representa un 7,84%, no se aportó información explicativa de esta condición.

Se puede inferir de la gráfica que aproximadamente un 25% de las personas llegó a este punto en el proceso de contratación y luego quedó descartado luego de la entrevista en la empresa.

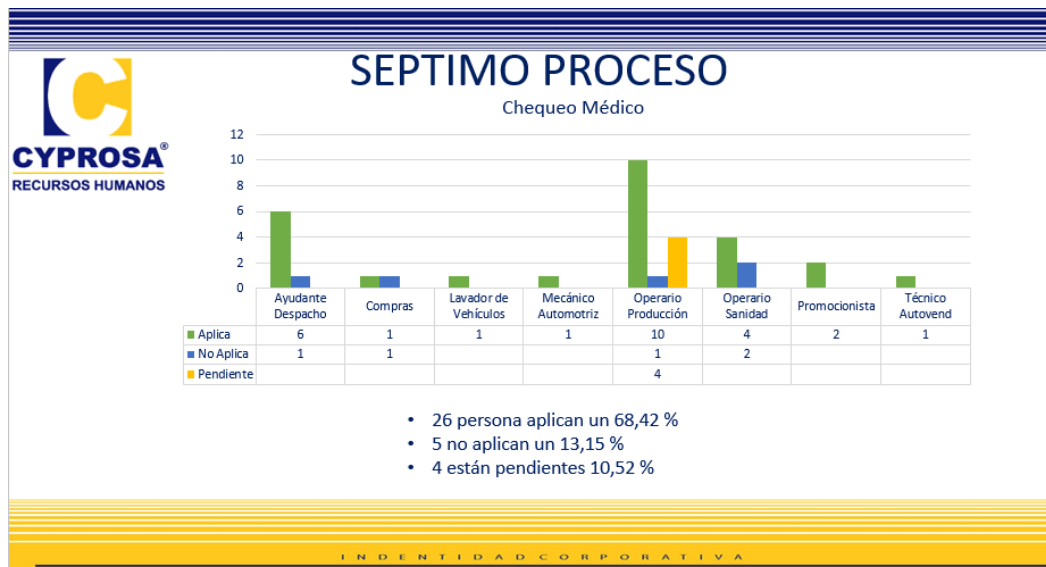
**Figura 27. Pruebas psicométricas**



**Nota: CYPROSA**

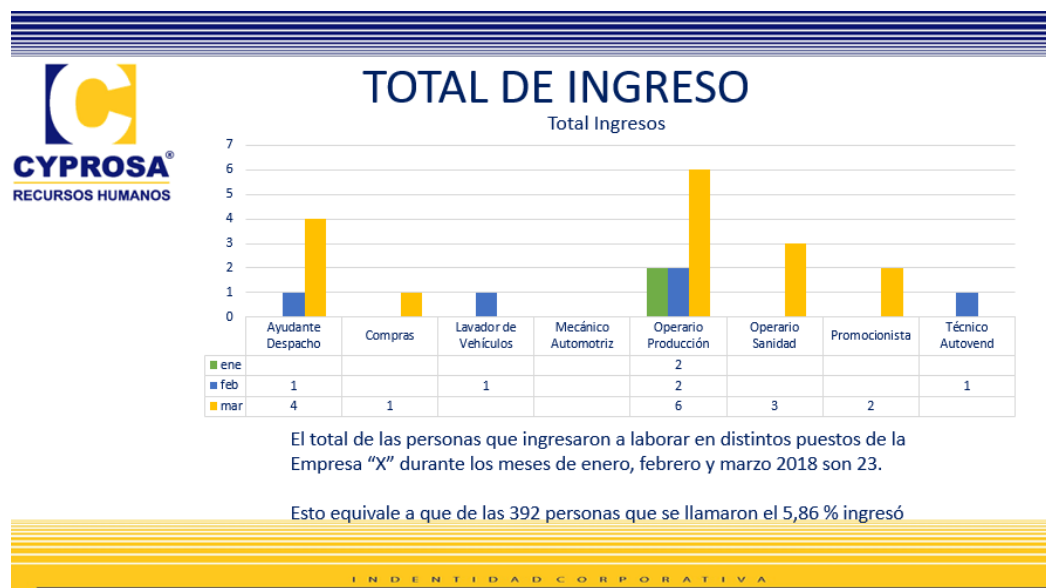
En la Figura 27 se puede observar, el resultado para la aplicación de pruebas psicométricas, de las 38 personas que pasaron la entrevista en la empresa, se obtiene que, 31 personas sí aplican para seguir en el proceso, lo que representa un 81,57%; 6 no aplican para un 15,78% y una no se presentó. Por su parte, las 4 personas pendientes corresponden a un dato que se sigue arrastrando pues, debido a su condición, no pueden darse por descartados del proceso.

Figura 28. Chequeo médico

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 28 se puede observar, el resultado para la aplicación de pruebas psicométricas, aquí vale la pena recordar que este proceso es para una de las empresas a las cuales se le brinda el servicio de *outsourcing*, y el chequeo médico es una condición exigido por la empresa. De las 31 personas que pasaron las pruebas psicométricas, 26 pasaron el chequeo médico y 5 no aplican.

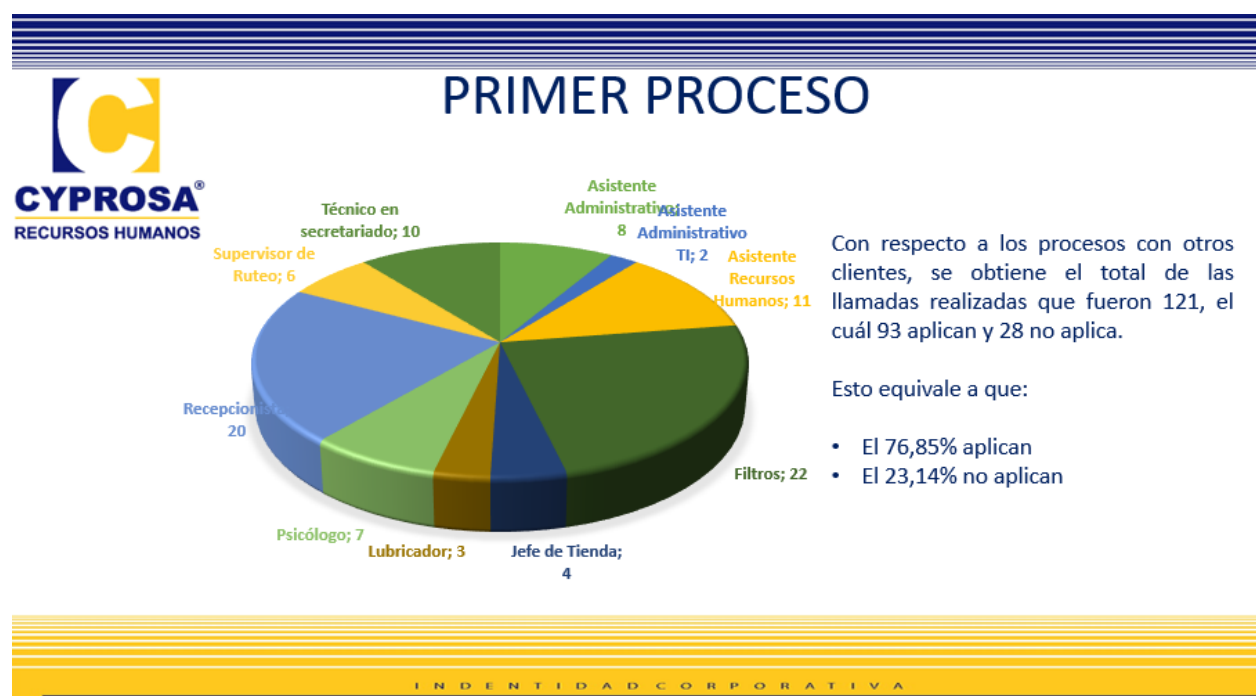
Figura 29. Total de ingresos

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 29 se observa el total de ingreso, esto se refiere a la cantidad de personas que finalmente fueron contratadas luego de este proceso, ello corresponde a 23, lo cual representa un 5,86% de las 392 personas tomadas en cuenta inicialmente para los diferentes puestos. La tasa de contratación después de este proceso tan complejo, es baja.

Para el caso del grupo de empresas en las que el servicio contratado es para contratación directa en cada compañía, los datos proporcionados por la empresa CYPROSA para el presente trabajo, contienen los siguientes aspectos: cantidad de llamadas, entrevista presencial, proceso cero-riesgo, proceso de verificar referencias laborales, entrevista con el cliente, y total de ingresos, todos los datos para el periodo de enero a marzo de 2018. En las Figuras 30 a 33, se puede observar los resultados de dicho análisis.

**Figura 30. Llamadas telefónicas**

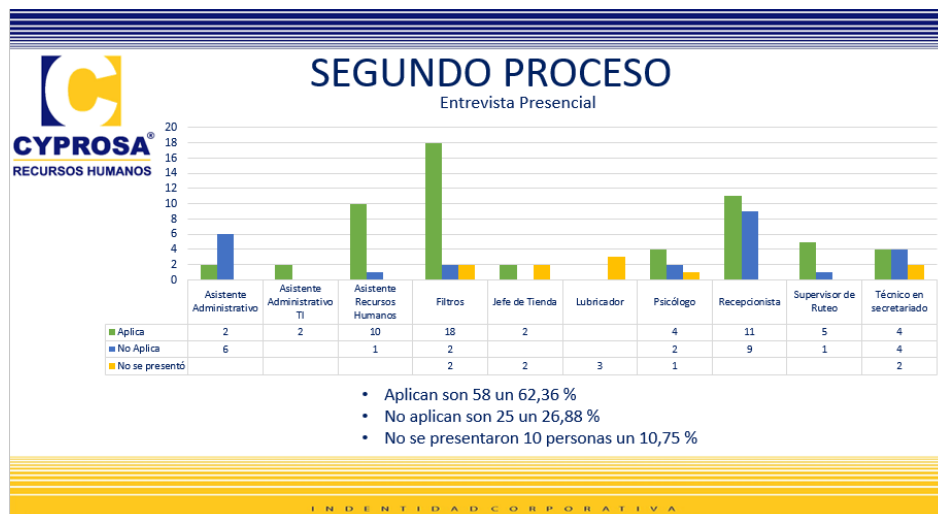


**Nota: CYPROSA**

En la Figura 30 se puede ver la cantidad de llamadas realizadas para iniciar los procesos de contratación, se establece un filtro donde el reclutador decide si la persona llamada aplica o no aplica para seguir con el proceso; asimismo, se observa en los resultados que el total es de 121 llamadas, de las cuales 93 aplican y 28 personas no aplican para seguir con los demás pasos y entrevistas.

En la gráfica se indica que un 76,85% sí aplican y un 23,14% no aplica, lo cual representa un porcentaje importante de personas descartadas en esta primera etapa de la contratación.

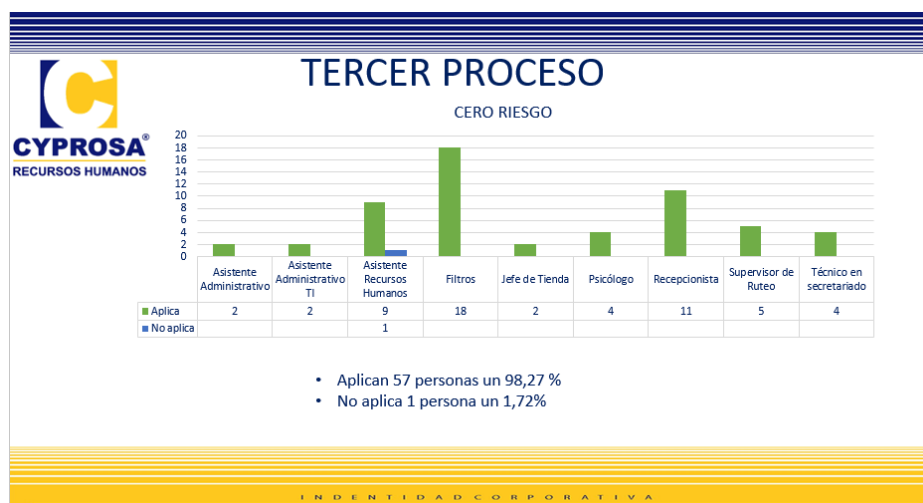
**Figura 31. Entrevista presencial**



**Nota: CYPROSA**

En la Figura 31, se pueden ver los resultados de la entrevista presencial, es así como de las 93 personas que pasaron a esta etapa, 10 personas no se presentaron; ello representa un 10,75%, 25 personas no aplican para seguir el proceso; lo cual significa un 26,88%, y 58 personas, que representan un 62,36% aplican para seguir adelante con la contratación.

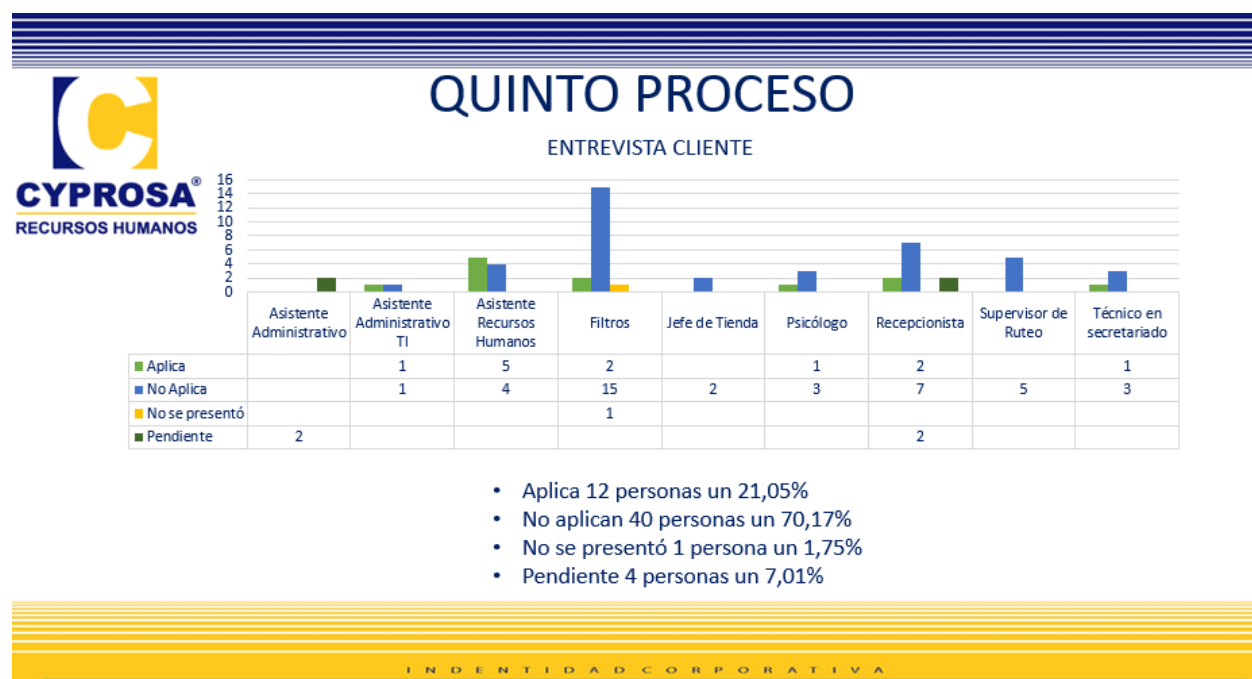
**Figura 32. Proceso Cero Riesgo**



**Nota: CYPROSA**

En la Figura 32 se evidencia que de las 58 personas que pasaron la etapa de entrevistas, y se les aplica el proceso de verificación de Cero Riesgo, la mayoría pasó a la siguiente etapa, 57 personas o sea un 98,27% aplican para seguir, mientras solamente una persona no pasó esta validación y quedó por fuera de la selección.

**Figura 33. Entrevista con el cliente**

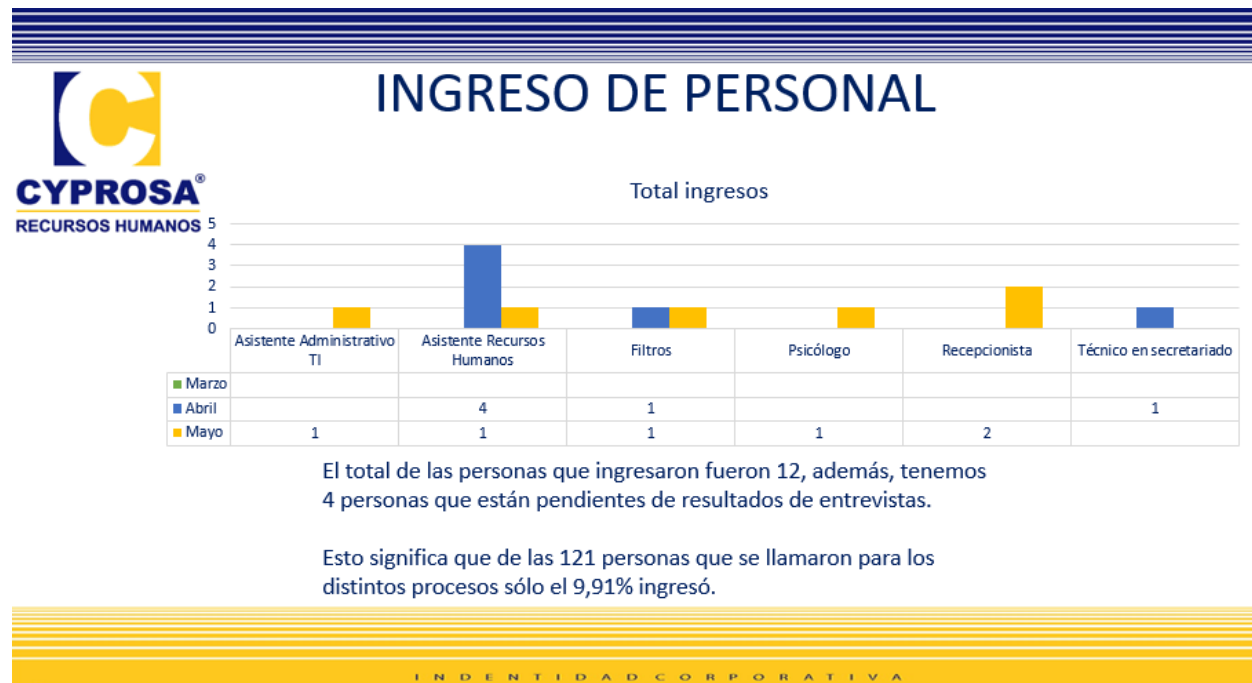


**Nota: CYPROSA**

La entrevista del cliente, es una parte del proceso donde este va a ser eventualmente el patrono de esas personas y hace su propia entrevista para decidir si contrata o no a las seleccionadas. En la Figura 33, se muestra que de las 57 personas que pasaron a esta etapa, 1 persona no se presentó, 4 aparecen como pendientes en los registros, 40 personas no pasaron la entrevista, lo cual representa un 70,17%, mientras que 12 sí fueron contratadas, lo cual representa un 21,05%.

La cantidad de personas rechazadas por las empresas es significativa y debe considerarse estudiar sus causas, ya que pasaron los filtros dispuestos por la empresa reclutadora, sin embargo, no se mantiene registro de las razones de la no contratación.

Figura 34. Total ingresos

**Nota: CYPROSA**

En la Figura 34, se muestra el resumen del proceso para el grupo de empresas cuya contratación era directa. De las 121 personas que iniciaron el proceso de contratación, luego de pasar por todas las etapas y los filtros, 12 de ellas fueron contratadas por los clientes que solicitaron el servicio; ello representa un 9,91% de personas contratadas.

Según datos proporcionados por la empresa, el costo de contratar a una persona para cualquiera de los dos servicios, de *outsourcing* y de contratación directa, varía entre los 750 000,00 y 1000 000,00 de colones, esto de acuerdo con varios factores como la cantidad de personas que se debe atender, la cantidad de personal utilizado en el proceso, además de los controles y pruebas exigidos por el cliente, entre otros.

La diferencia está en que la tarifa para un servicio de contratación directa es igual al primer salario que recibirá la persona, es decir, sólo se recibe ingreso por esa persona una vez. Por el contrario, para los servicios de *outsourcing*, se cobra una tarifa inicial correspondiente al servicio de contratación, esta no iguala el salario de la persona, es un porcentaje del mismo, pero además la empresa recibirá mes a mes un monto con el que se cubre el salario de este trabajador, y además incluye la ganancia de la empresa por dicho servicio.

## Análisis de la problemática

### Determinación de la problemática

A continuación, se analiza la problemática presente en la empresa, al no contar con objetivos estratégicos que funcionen como guía, se hizo un listado de los puntos de la marca país que pueden causar mayor afectación al no contar con ellos, además que son aspectos importantes a la hora de querer implementar un sistema de gestión de calidad (SGC).

Se incluyeron 13 problemas en la lista, y si bien es cierto, todos afectan de una u otra forma, se construyó una matriz de priorización tomando en cuenta los siguientes aspectos: economía, servicio, imagen, flujo de procesos, gestión de calidad, sistema de información. De esa manera se puede enfocar el estudio en los que tengan mayor afectación para la Empresa.

En la Tabla 16, se muestran los criterios de afectación y puntajes.

**Tabla 16. Criterios de afectación y puntajes en matriz de priorización**

<b>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</b>		
<b>Ponderación</b>	1	Si hay afectación
	0	No hay afectación
<b>Afectación</b>		
<b>Alta</b>	5 y 6	
<b>Media</b>	3 y 4	
<b>Baja</b>	1 y 2	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 16, se observa que los puntajes son de 1 y 0; 1 si hay afectación en ese factor en específico y cero si no hay afectación. Además, al tratarse de seis aspectos, la ponderación mínima puede ser cero y la máxima seis, por lo cual se determina que las problemáticas con puntaje de 1 y 2 serán de baja afectación, los que obtengan 3 y 4 se clasificarán como de mediana afectación, y por su parte los que obtengan 5 y 6 se les asignará una afectación alta.

En la Tabla 17 se muestra la lista de problemas encontrados y en la Tabla 18 la matriz de priorización.

**Tabla 17. Lista de problemas para analizar**

<b>Ítem</b>	<b>Problema</b>
1	No hay políticas documentadas.
2	No hay planificación estratégica, ni documentos que respalden la estrategia empresarial.
3	No hay identificación de los procesos que componen la cadena de valor.
4	No hay indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficacia de los procesos para alcanzar sus resultados previstos.
5	No criterios de aceptación y rechazo establecidos, con el fin de verificar que los requisitos de los servicios se estén cumpliendo.
6	No hay prácticas implementadas que permitan la identificación única y la trazabilidad de sus servicios durante la prestación del mismo.
7	No hay documentación de errores.
8	No hay prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas.
9	No se evalúa la satisfacción del cliente.
10	No hay gestión de la innovación.
11	No trazabilidad en datos.
12	Lo que si se documenta no se hace efectivamente.
13	No hay manuales de procedimientos.

**Nota: Karolina Mesén**

**Tabla 18. Matriz de priorización**

Ítem	Problema	Económico	Servicio	Imagen	Flujo de procesos	Gestión de calidad	Sistema de información	Peso
1	No hay políticas documentadas	0	0	1	1	1	1	4
2	No hay planificación estratégica, ni documentos que respalden la estrategia empresarial	1	1	1	0	1	0	4
3	No hay identificación de los procesos que componen la cadena de valor	0	1	0	1	1	1	4
4	No hay indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficacia de los procesos para alcanzar sus resultados previstos	1	1	0	0	1	0	3
5	No criterios de aceptación y rechazo establecidos, con el fin de verificar que los requisitos de los servicios se estén cumpliendo	1	1	0	0	1	0	3
6	No hay prácticas implementadas que permitan la identificación única y la trazabilidad de sus servicios durante la prestación del mismo	0	1	1	1	1	1	5
7	No hay documentación de errores	1	1	1	1	1	1	6
8	No hay prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas	1	1	1	0	1	1	5
9	No se evalúa la satisfacción del cliente	0	1	1	1	1	0	4
10	No hay gestión de la innovación	1	0	0	0	0	0	1
11	No trazabilidad en datos	1	1	0	1	1	1	5
12	Lo que sí se documenta no se hace efectivamente	0	1	0	1	1	1	4
13	No hay manuales de procedimientos	1	1	1	1	1	1	6

**Nota: Karolina Mesén**

### Descripción de la problemática

Después de hacer la matriz de priorización, se obtuvo como resultado que los problemas con una afectación alta son cinco, los de afectación media son 7, y de afectación baja solamente 1.

El problema que probablemente tiene una afectación baja se puede ver en la Tabla 19.

**Tabla 19. Problema de afectación baja**

Ítem	Problema	Peso
10	No hay gestión de la innovación.	1

**Nota: Karolina Mesén**

Los puntos que más probablemente tengan una afectación media son las presentadas en la Tabla 20.

**Tabla 20. Problemas de afectación media**

Ítem	Problema	Peso
1	No hay políticas documentadas.	4
2	No hay planificación estratégica, ni documentos que respalden la estrategia empresarial.	4
3	No hay identificación de los procesos que componen la cadena de valor.	4

Ítem	Problema	Peso
4	No hay indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficacia de los procesos para alcanzar sus resultados previstos.	3
5	No criterios de aceptación y rechazo establecidos, con el fin de verificar que los requisitos de los servicios se estén cumpliendo.	3
9	No se evalúa la satisfacción del cliente.	4
12	Lo que si se documenta no se hace efectivamente	4

**Nota: Karolina Mesén**

Por su parte los problemas en los cuales se debe enfocar el trabajo son los que, basándose en los criterios establecidos, muy probablemente generan mayor afectación a la empresa, y se pueden ver en la Tabla 21.

**Tabla 21. Problemas de afectación alta**

Ítem	Problema	Peso
6	No hay prácticas implementadas que permitan la identificación única y la trazabilidad de sus servicios durante la prestación del mismo.	5
7	No hay documentación de errores.	6
8	No hay prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas.	5
11	No trazabilidad en datos.	5
13	No hay manuales de procedimientos.	6

**Nota: Karolina Mesén**

A pesar de que hay cinco problemas de afectación alta, dos tienen peso de 6 que es el máximo posible según la escala dada, y hay tres con peso de 5, resolver los cinco problemas detectados es de gran importancia, sin embargo, para efectos de este trabajo la atención se va a concentrar en los dos problemas con mayor afectación, los cuales son:

No hay documentación de errores

No hay manuales de procedimientos

**Problema: No hay documentación de errores**

En cualquier proceso siempre se va a encontrar incidencias o errores cometidos por diferentes factores; en la empresa no se acostumbra hacer documentación formal de estas

incidencias, cuando sucede algo que pueda entenderse como un error, se atiende individualmente, y se trata de dar la solución lo más pronto posible, esto cuando se dan a conocer.

Según comentarios en la entrevista con el encargado de soporte técnico, muchos errores en el sistema se detectan hasta el momento en que alguien utiliza un registro, es decir, si nadie usa los registros, es posible que los errores nunca se detecten. También en el área de planillas, las personas encargadas del proceso llevan varios años haciéndolo, por lo cual al detectar un error se corrige, lo más probable es que se corrija adecuadamente, pero de igual manera no queda registro.

De lo anterior se puede mencionar que, si el error encontrado por las personas en el sistema es recurrente y les causa alguna molestia, lo reporten al encargado del sistema para que lo repare, pero de nuevo la atención del problema, es discutida con la Gerencia, con las personas involucradas, y resuelto, pero sin dejar mayor evidencia de lo que sucedió.

La falta de documentación hace que se dificulte la tarea de identificar errores comunes, el análisis de las causas de los mismos y la mejora continua.

### **Problema: No hay manuales de procedimientos**

Los procesos y tareas tienen pasos establecidos, pero son de conocimiento de las personas que los llevan a cabo, si se hace necesario entrenar a una persona nueva en la empresa, o nueva en el proceso, se hace con un entrenamiento de persona a persona. Si los procedimientos sufren cambios se ponen en marcha, pero no se documentan.

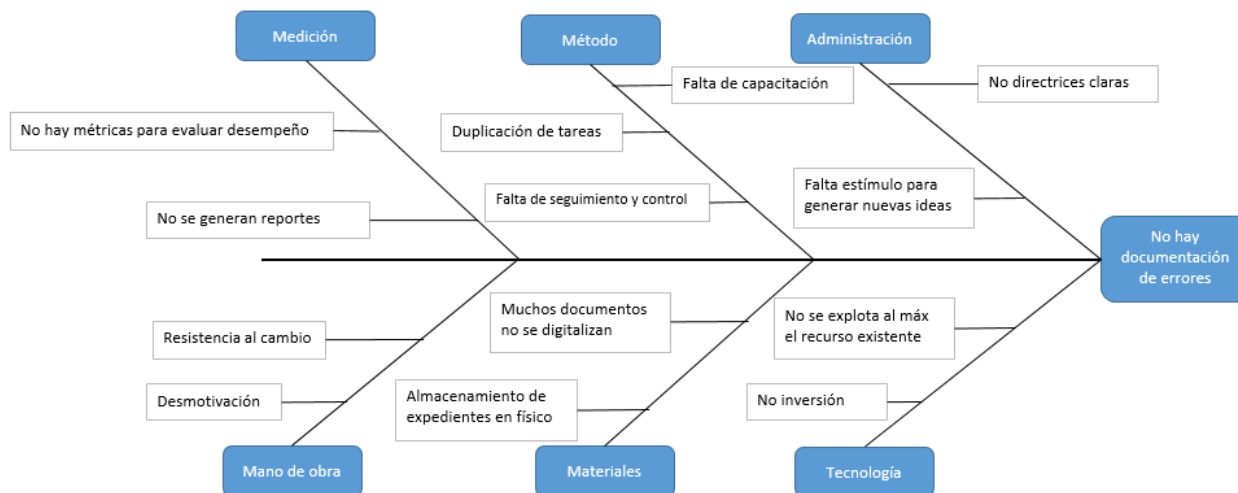
### **Análisis de Causas**

Luego de exponer los principales problemas, se procede a definir las posibles causas que están relacionadas directamente con cada una de ellas. Ver Apéndice 5 para ver la lista de participantes en la sesión donde se llevó a cabo la lluvia de ideas.

### **No hay documentación de errores**

En la Figura 35, se muestra el diagrama de Ishikawa para el problema “No hay documentación de errores”, para obtener las posibles causas se hizo una lluvia de ideas con un grupo de personas de puestos operativos, ya que ellos son los más expuestos a los diferentes procesos en el día a día.

**Figura 35. Diagrama de Ishikawa documentación de errores**

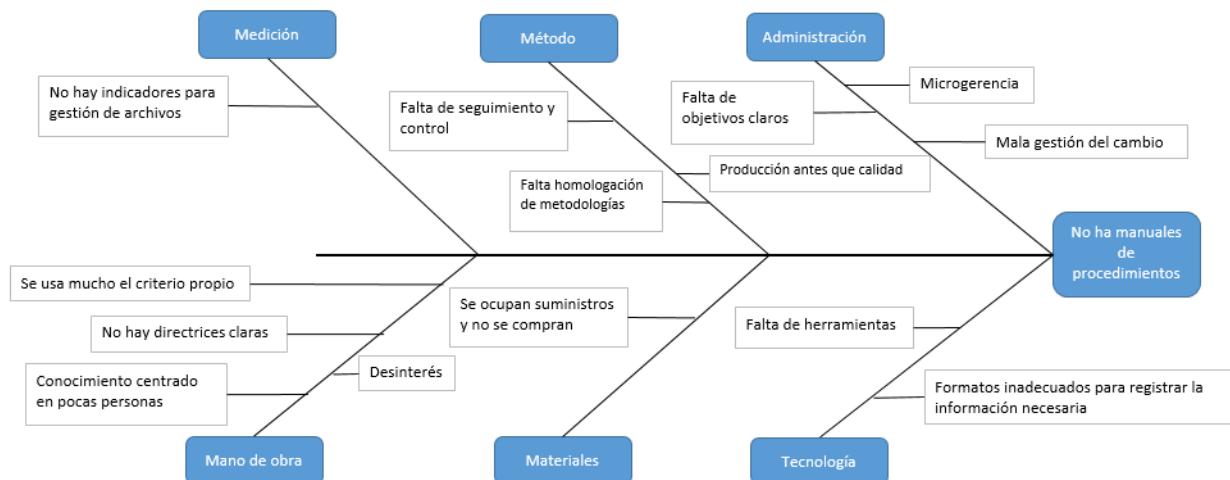


**Nota: Karolina Mesén**

**No hay manuales de procedimientos**

En la Figura 36, se muestra el diagrama de Ishikawa para el problema “No hay manuales de procedimientos”; para obtener las posibles causas, se hizo una lluvia de ideas con un grupo de personas de puestos operativos, ya que ellos son los involucrados directos en la ejecución de los diferentes procesos diariamente.

**Figura 36. Diagrama de Ishikawa manuales de procedimientos**



**Nota: Karolina Mesén**

## Clasificación de causas

**Tabla 22. Clasificación de causas: No hay documentación de errores**

CAUSAS	Clasificación				Plano		
	Asignable	No asignable	Controlable	No controlable	Administrativo	Tecnológico	Mental
No directrices claras	x		x		x		
Falta estímulo para generar nuevas ideas	x		x		x		
Falta de capacitación	x		x		x		
Duplicación de tareas	x		x		x		
Falta de seguimiento y control	x		x		x		
Falta indicadores de gestión	x		x		x		
No hay métricas para evaluar desempeño	x		x		x		
No se generan reportes	x		x		x		
No se explota al máx el recurso existente	x		x			x	
No inversión	x		x		x		
Muchos documentos no se digitalizan	x		x			x	
Almacenamiento de expedientes en físico	x		x			x	
Resistencia al cambio	x		x				x
Desmotivación	x		x				x

**Nota: Karolina Mesén**

**Tabla 23. Clasificación de causas: No hay manuales de procedimientos.**

CAUSAS	Clasificación				Plano		
	Asignable	No asignable	Controlable	No controlable	Administrativo	Tecnológico	Mental
Microgerencia	x		x		x		
Mala gestión del cambio	x		x		x		
Falta de objetivos claros	x		x		x		
Producción antes que calidad	x		x		x		
Falta homologación de metodologías	x		x		x		
Falta de seguimiento y control	x		x		x		
No hay indicadores para gestión de archivos	x		x		x		
Formatos inadecuados para registrar la información necesaria	x		x		x		
Falta de herramientas	x		x			x	
Se ocupan suministros y no se compran	x		x		x		
Desinterés del personal	x		x				x
Se usa mucho el criterio propio	x		x				x
No hay directrices claras	x		x		x		
Conocimiento centrado en pocas personas	x		x		x		

**Nota: Karolina Mesén**

## Medición de la voz del cliente

Contar con la opinión de los clientes es importante, ya que de esa manera una empresa puede saber cómo lo perciben, que está haciendo bien, y también cuáles oportunidades de mejora tiene. La empresa no ha realizado nunca este ejercicio, por lo cual no cuenta con datos históricos.

Para efectos de este estudio y a solicitud de la empresa, se limitó a hacer preguntas generales para tratar de percibir la satisfacción del cliente. El instrumento consta de diez preguntas de las cuales dos son abiertas y el resto puntuales, en tres preguntas se utiliza la escala Likert.

### **Recolección de datos**

#### **Descripción de la población**

La población objetivo para este estudio son los clientes de CYPROSA. Desde setiembre de 2017 la empresa ha hecho un esfuerzo por tratar de hacer una base o repositorio de información centralizada con contactos de empresas que puedan requerir los servicios ofrecidos. El resultado ha sido un archivo de Excel con cuatro listas principales; clientes antiguos, clientes nuevos, clientes a los que se les está dando seguimiento y nueva base de datos, en esa última lo que se tiene es una lista con contactos para ir ofreciendo los servicios, es decir, aún no han sido clientes.

Los registros de las primeras tres listas: clientes nuevos, antiguos y los que están en seguimiento (quiere decir que ya se inició algún contacto con ellos, pero no se ha concretado la contratación), suman 205 registros y esa es la población definida para el estudio. Los registros de la nueva base de datos suman 1113 registros, pero no se toman en cuenta debido a que se tiene seguridad de que nunca han sido clientes.

#### **Calculo de muestra**

Para calcular la muestra para esta población de  $N = 205$  empresas, se toma un intervalo de confianza de 95%, para lo cual  $Z$  toma un valor de 1.96, cómo no hay estudios previos,  $p = 0.5$  y  $q = 0.5$ . La fórmula utilizada es la correspondiente a un muestreo aleatorio simple conociendo la población, y la misma se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Aplicando la fórmula da como resultado  $n = 21.4$ , ello quiere decir que debe aplicarse la encuesta a 21 empresas para que la muestra sea representativa. Se pudo conseguir más registros y entonces la muestra se llevó a 30.

## Aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada por dos personas, la que está en recepción y una del área de planillas; se sugirió que fuera la persona encargada de mercadeo, sin embargo, debido a sus labores y horario se le imposibilitaba; como consecuencia, la Gerencia designó a estas otras dos personas para apoyar en esta tarea, ya que el Gerente prefirió que los clientes fueran contactados por alguien que labora en la empresa y no por alguien ajeno a ella.

La encuesta se aplicó vía telefónica. Las fechas de aplicación fueron entre los días 10 y 23 de abril de 2018, a pesar de ser una muestra pequeña, las personas encargadas de aplicarlas, no disponían de todo el día para completar esta tarea, así que se hizo en horarios variados. Además, se hicieron 45 llamadas para conseguir los 31 registros, con lo cual se logra cubrir la muestra de 21 y además aportar más información. Lo anterior indica que solo conseguía respuesta positiva, un 68% de las veces.

La retroalimentación recibida de las personas que aplicaron la encuesta, algunas veces llamaban a un cliente y este no quería que se le aplicara la encuesta. Un ejemplo de la encuesta aplicada se puede ver en el Apéndice 6.

## Resultados

Pregunta 1: ¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?

Respuestas:

**Tabla 24. Respuestas a pregunta 1 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?	1 vez	22	73%	
	Más de 1 vez	8	27%	
	Nunca lo usé	1	N/A	Este registro se descartó de los resultados

### Nota: Karolina Mesén

En la tabla 24 se muestra que el 73% de las empresas encuestadas solamente ha utilizado el servicio una vez, y el 27% equivalente a 8 empresas lo han utilizado más de una vez.

Pregunta 2: ¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio

**Tabla 25. Respuestas a pregunta 2 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio?	Menos de 1 mes	10	43%	
	de 1 a 12 meses	7	37%	
	1 a 3 años	4	20%	
	Más de 3 años	0	0%	
	Nunca lo usé	1	No aplica	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 25 se observan las respuestas obtenidas para la segunda pregunta, 10 de las empresas tienen menos de 1 mes de haber adquirido el servicio para un 43% de las 21 empresas encuestadas. También se visualizan las demás categorías, donde un 37% tiene entre un mes y un año de haber obtenido el servicio, cuatro empresas que representan un 20% de 1 a 3 años.

Ninguna de las empresas tenía más de tres años, ello puede ser porque los clientes en esta categoría son quienes tienen contratos por *outsourcing* y estas no fueron tomadas en cuenta, de todas las empresas contactadas en 1, indicaron que nunca usó el servicio, es decir, probablemente fueron contactadas o se solicitó algún tipo de información, pero no se llevó a cabo ningún contrato. Para este contacto no se continuó con la encuesta y se reemplazó el resultado con otra empresa.

Pregunta 3: ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

**Tabla 26. Respuestas a pregunta 3 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Cómo se enteró de nuestros servicios ?	Por medio de otra persona	2	10%	
	Correo electrónico	4	23%	
	Publicidad en redes sociales	10	50%	
	No lo recuerdo	3	10%	
	Otro	3	10%	Por medio de una actividad de las cámara de comercio

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 26, se pueden evidenciar las respuestas a la pregunta 3, en las mismas se nota que el mayor medio por el cual se captó a estos clientes corresponde a las redes sociales; con un

50%, seguido del correo electrónico con un 23%, un 10 % conoció de la empresa por medio de recomendación de otra persona.

Además, se puede observar que un 10% fue contactado por medio de eventos a los cuales asiste a empresa y donde puede hacer conexiones nuevas, como lo son las actividades que organiza la cámara de comercio.

Pregunta 4: ¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?

**Tabla 27. Respuestas a pregunta 4 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Muy satisfecho	2	10%	
	Satisfecho	11	57%	
	Neutral	8	33%	
	Insatisfecho	1	3%	La persona que contrató se fue pronto y sin avisar, y siente que la empresa no contempló esta posibilidad
	Muy insatisfecho	0	0%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 27, se encuentran los resultados de la pregunta número 4, que pretende saber el nivel de satisfacción del cliente desde si está muy satisfecho, hasta si está muy insatisfecho.

Ninguna persona escogió la opción de muy insatisfecho, 1 empresa indicó que se encontraban insatisfechos y proporcionó la información de que la persona que contrató se fue pronto y sin avisar, y siente que la empresa no contempló esta posibilidad al hacer el proceso de reclutamiento.

Un 33% indicó que es neutral, es decir no se siente ni satisfecho ni insatisfecho, esta porción representa una parte importante a considerar pues podría transformarse en algo positivo o bien ser algo negativo de acuerdo con el accionar de la empresa. Un 57% indicó estar satisfecho, lo cual es un factor positivo para la empresa, pues se esmera en dar un servicio personalizado y a medida. Por último, un 10% indicó que se encontraba muy satisfecho.

Los dos últimos rubros mencionados corresponden a empresas que tienen poco tiempo de ser clientes.

Pregunta 5: ¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?

**Tabla 28. Respuestas a pregunta 5 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Calidad	2	13%	
	Precio	2	10%	
	Experiencia durante el proceso	5	20%	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	4	17%	
	Resultado de la contratación	5	20%	
	Servicio al cliente	2	17%	
	Nada	1	3%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 28, se presentan los resultados de la pregunta 5, se pretende saber cuáles factores pueden haber generado un impacto positivo en la percepción de la empresa, para ello se hizo un listado, y el resultado es el siguiente: 13% (4 empresas) indicó que era la calidad del servicio, otro 10% indicó que era el precio, y otro 10% indicó que el servicio al cliente. Una empresa indicó que nada lo había impresionado realmente, lo cual representa un 3%.

Por su parte los porcentajes más altos corresponden a tiempo de solución a solicitud de contratación con un 17%, y experiencia durante el proceso y resultado de la contratación con un 20% cada uno.

Pregunta 6: ¿Qué lo decepcionó de este servicio?

**Tabla 29. Respuestas a pregunta 6 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Calidad	0	0%	
	Precio	0	0%	
	Experiencia durante el proceso	0	0%	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	0	0%	
	Resultado de la contratación	0	0%	
	Servicio al cliente	0	0%	
	Nada	30	100%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 29 se observan los resultados de la pregunta número 6; al respecto, ninguna empresa quiso responder si había algo que los decepcionara respecto al servicio recibido, por lo cual no se puede asegurar si hay algo y no quisieron expresarlo, o simplemente no lo recuerdan.

Pregunta 7 (abierta): ¿Qué es lo que le gusta de este servicio?

**Tabla 30. Respuestas a pregunta 7 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	11	37%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 30 se ve que 11 empresas quisieron responder la pregunta abierta, entre los comentarios más destacados están los siguientes:

“El servicio personalizado que nos brindaron hacen que, si llegamos a necesitar un servicio similar de nuevo, los llamemos a ustedes primero”.

“Cuando utilizamos este servicio eso nos ahorró mucho tiempo, porque no tuvimos que hacer nosotros todo el trabajo de llamar a entrevistas”

Pregunta 8 (abierta): ¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?

**Tabla 31. Respuestas a pregunta 8 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	8	27%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 31 se ve que 8 empresas quisieron responder la pregunta abierta, entre los comentarios más destacados están los siguientes:

“La empresa está ubicada en un lugar incómodo para llegar y cuando solicité el servicio tuve que esperar dos días hasta que alguien me fuera a visitar, y a mí (SIC) me urgía, pero ya cuando llegaron me dieron un buen servicio”.

“La persona que me enviaron trabajó bien los primeros días, pero después de la primera semana se fue sin avisar, o sea (SIC), dejó el trabajo botado, siento que la empresa debió hacer algo para darse cuenta que no era una persona comprometida ni responsable”.

Pregunta 9: ¿Usaría este servicio en el futuro?

**Tabla 32. Respuestas a pregunta 9 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	Definitivamente	16	53%	
	Probablemente	11	37%	
	No estoy seguro	2	7%	
	Probablemente no	1	3%	
	Definitivamente no	0	0%	

**Nota: Karolina Mesén**

La Tabla 32 da a conocer los resultados de la pregunta número 9, que pretende conocer si las empresas volverían a utilizar el servicio. Un 53% de las empresas afirma que definitivamente sí volvería a utilizar el servicio, un 37% dijo que probablemente lo haría, un 7% no está seguro, y un 3% (1 empresa) dijo que probablemente no. Ninguna dijo que definitivamente no lo haría.

Pregunta 10: ¿Recomendaría este servicio a otras personas y empresas?

**Tabla 33. Respuestas a pregunta 10 de encuesta de satisfacción**

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y empresas?	Definitivamente	17	57%	
	Probablemente	10	33%	
	No estoy seguro	2	7%	
	Probablemente no	1	3%	
	Definitivamente no	0	0%	

**Nota: Karolina Mesén**

En la tabla 33 se observan los resultados de la pregunta número 10 de la encuesta, con la que se pretende saber si estas empresas recomendarían los servicios recibidos a otras.

Un 57% respondió que definitivamente lo haría, un 33% dijo que probablemente lo haría, un 7% dijo no estar seguro, un 3% dijo que probablemente no y, por último, ninguna dijo que definitivamente no lo haría.

En el siguiente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis de la situación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como resultado del análisis de la situación actual, se presenta en este capítulo las conclusiones y recomendaciones; con las primeras se pretende hacer un resumen de los principales hallazgos de la investigación, y con las segundas se espera aportar a la empresa posibles soluciones presentadas como propuestas para mejorar puntos específicos dentro de su sistema de gestión de calidad.

### **Conclusiones**

#### **Mapa de proceso**

Dentro del diagrama de procesos se señalan las zonas críticas, que abarcan los procesos de mercadeo, reclutamiento y selección y planillas; estas se identifican como tal, debido a que es en donde se genera la mayor cantidad de información; asimismo, los datos que se manejan son de tratamiento sensible, y además es ahí donde se hace más evidente la necesidad de trabajar de forma más sistemática dicha información existente y generar la que hace falta, como por ejemplo, los registros para conocer estadísticas y controles en el sistema lo cual permita entender mejor cómo se comporta el negocio y en el tiempo facilite la toma de decisiones basada en evidencia.

#### **Cadena de valor**

Se identifica dentro de la cadena de valor, la relación entre las actividades primarias y las actividades de apoyo. Se identifican oportunidades de optimización de entre desarrollo de tecnología y operaciones, también entre las operaciones y el servicio postventa, y entre la infraestructura de la empresa y la gestión de recursos humanos.

Por su parte, también se identifica la relación de coordinación entre compras y logística interna, entre logística interna y logística externa, entre operaciones y logística externa, y entre desarrollo de tecnología y el servicio postventa.

#### **Diagrama de flujo**

Después de describir y analizar el diagrama de flujo de la operación de contratación de la empresa, la cual corresponde a la actividad principal de la misma, se identifica el área de reclutamiento como la crítica del proceso en el diagrama de flujo, porque en este punto se debe hacer varios pasos que ayudarán a determinar si la persona considerada inicialmente es la adecuada

para el puesto; en cada paso, es posible que el candidato sea descartado y se deba comenzar de nuevo desde el punto en que se vuelve a buscar un candidato.

En total hay ocho puntos de decisión dentro del diagrama, bajo la función de reclutamiento, que señalan pasos del proceso en los cuales podría darse por terminado y se tendría que volver a comenzar el proceso desde el contacto con los posibles oferentes; ello produce la pérdida de tiempo en el proceso, y su reinversión de este en reprocesos y aun así podría darse como resultado que no se contrate a nadie.

### **Análisis estratégico**

La estructura organizacional de la empresa CYPROSA S.A es de tipo vertical. Se cuenta con colaboradores bajo dos modalidades, 65 empleados directos, de los cuales 53 representan empleados de *outsourcing* y las otras 12 personas trabajan en labores operativas dentro de la empresa.

También tiene colaboradores indirectos, son 6 personas que trabajan por servicios profesionales en áreas de especial importancia como es el servicio técnico, salud ocupacional, asesoría legal y contabilidad.

La empresa se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, por lo que invierte en capacitaciones que permitan estimular el crecimiento personal y profesional de los mismos.

En lo que respecta a los procesos y procedimientos operativos que se llevan a cabo en la empresa, están establecidos y hay tareas definidas para cada puesto de trabajo, pero no existe documentación formal que sirva de respaldo, por lo cual es posible que las personas en un determinado puesto o realizando una tarea, comiencen a utilizar más su criterio de experto en vez de lo enseñado, cuando comenzó a trabajar en dicho puesto.

La empresa entiende la necesidad de estar al día con los recursos tecnológicos, sin embargo, esta área no ha recibido mayor inversión en nuevas fuentes de tecnología e innovación en los últimos años.

Los sistemas existentes igualmente requieren mantenimiento e inversión, y podrían significar una mejora significativa en el flujo de información de las operaciones. La base de datos está subutilizada, fue creada como un recurso necesario; sin embargo, no se explota todo el potencial de la misma; cuenta con aproximadamente 8 000 registros de personas y, sin embargo,

las consultas que pueden hacer los usuarios son limitadas; además, en muchas ocasiones no la utilizan porque algunos de los filtros no funcionan.

La documentación básica que se solicita en un SGC no existe en la empresa, o no hay evidencia de ella, la empresa no cuenta con los documentos básicos de un sistema de gestión de calidad, ni tiene un plan para comenzar a generarlos. El porcentaje de documentación con el que cuenta es 0%.

En cuanto a la documentación requerida por la marca país, las diferencias entre lo que está haciendo la empresa actualmente y lo que se solicita tener es significativa, un 54% para la excelencia, un 45% para la sostenibilidad; esta supera apenas por un punto porcentual lo requerido para progreso social, la diferencia es de 56% para innovación y no hay diferencia a superar para el origen.

A pesar de contar con información generada por las operaciones de la compañía, no se registra de manera que sea sencillo obtener estadísticas ni establecer indicadores de desempeño.

### **Análisis de la problemática**

A pesar de que hay cinco problemas de afectación alta, dos tienen peso de 6 que es el máximo posible según la escala dada, y hay tres con peso de 5, resolver los cinco problemas detectados es de gran importancia; sin embargo, para efectos de este trabajo, la atención se va a concentrar en los dos problemas con mayor afectación, estos son:

No hay documentación de errores.

No hay manuales de procedimientos.

De las causas evaluadas todas resultan ser asignables y controlables y la mayor parte de ellas son clasificadas dentro del plano administrativo.

### **Medición de voz del cliente**

Dados los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, no hay evidencia suficiente para decir que los clientes tienen una mala imagen de la empresa, por el contrario, parecen tener una imagen positiva; la mayoría dijo sentirse satisfecho con el resultado de la contratación y la experiencia durante el proceso. También la mayoría de los encuestados recomendaría el servicio a alguien más.

En cuanto al nivel de satisfacción, el 57% dijo sentirse satisfecho con el servicio, un 10% dijo sentirse muy satisfecho, el 33% dijo ser neutral y el 3% estar insatisfecho, aunque ese 3% sea equivalente a una sola empresa, los dos últimos rubros representan una importante oportunidad de mejora.

En general la Gerencia entiende que contar con un sistema de calidad efectivo es una buena manera de lograr crecimiento empresarial, y está involucrada en la búsqueda del cambio positivo para lograr un trabajo en empresa con mejores prácticas.

Por lo demás, la empresa no cuenta con documentación suficiente, es muy probable que tenga algunas prácticas desarrolladas que faciliten la generación de cultura de calidad, y que se parezcan a lo que es solicitado en un SGC, no obstante, no se cuenta con documentación para validar este punto.

### **Recomendaciones**

Se recomienda establecer un sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa, que ayude a gestionar de forma eficiente toda la información pertinente al proceso de contrataciones para tenerla disponible y localizable en cualquier momento.

También se debe generar un instrumento adecuado para medir la voz del cliente, tanto interno como externo, y establecer un protocolo de uso, que incluya quién es el responsable de aplicar dicho instrumento, cada cuánto, cómo se procesará la información y cómo llevar los resultados obtenidos a mejoras en las operaciones.

El sistema y manejo de la información debe ir enfocado en la generación de indicadores de desempeño y obtención de estadísticas que permitan medir la eficacia en las operaciones, todo acorde con la necesidad de establecer una estrategia empresarial adecuada para que la empresa cuente con mejores herramientas que le sirvan para tomar decisiones.

Es necesario que se dé la generación de documentación mínima y obligatoria para un SGC (sistema de gestión de calidad), todo apuntando a que en el corto y mediano plazo la empresa esté en capacidad de desarrollar la información restante que le permita trabajar para encausar sus operaciones hacia un sistema normalizado y a su vez alcanzar su objetivo de obtener la certificación Marca País Esencial Costa Rica.

Para poder darle continuidad al sistema de gestión de calidad, ayudar a generar cultura y gestionar la mejora continua, se recomienda la contratación de un gestor de calidad, para lo cual se debe definir el perfil de puesto, así como los roles y responsabilidades de esta persona.

Adicionalmente se recomienda que, con la ayuda del Gestor de Calidad, se comience un proceso para que la empresa pueda certificarse bajo la Norma ISO 9001 o la Norma INTE 01-01-09:2013 que es recomendada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica INTECO para que las pequeñas y medianas empresas puedan contar con una certificación en calidad que se ajusta de mejor manera a este formato de empresa.

Para lograr un sistema integrado de gestión de la calidad se recomienda que la política de la empresa sea planteada de forma que englobe cada parte de la empresa obteniendo así una única política del sistema de gestión integrado. También se recomienda tener un manual único de calidad que permita integrar la gestión de documentación de los diferentes procesos, adicionalmente en el manual se debe contemplar una definición clara de los roles y responsabilidades de todos los colaboradores, y que para todo lo anterior exista de forma documentada la integración de los procesos.

En el siguiente capítulo se presentan las propuestas de solución a los problemas encontrados durante la investigación.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

En el presente capítulo se dan las propuestas, estas consisten en soluciones técnicas con acciones concretas que ayudan a resolver el problema de no contar con un sistema de gestión de calidad adecuado para tener mayor control sobre sus operaciones.

### Propuesta

#### Propuesta 1. Instrumentos para generar indicadores y estadísticas

El sistema y manejo de la información debe permitir la generación de indicadores de desempeño y obtención de estadísticas que permitan medir la eficacia en las operaciones, todo acorde con la necesidad de establecer una estrategia empresarial adecuada para que la empresa cuente con mejores herramientas que le sirvan para la toma de decisiones.

Para solventar esta necesidad, se propone la implementación del cuadro de mando integral, con esta herramienta estratégica se pretende dar a la empresa una base para la creación de un conjunto de indicadores actualizados en las cuatro áreas que abarca, de tal manera que la toma de decisiones estratégicas en la empresa resulte un ejercicio bien fundamentado de acuerdo con los resultados obtenidos.

La propuesta de estrategia para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa CYPROSA, se presentan en la Figura 37.

**Figura 37. Estrategia propuesta para implementar el CMI en la empresa CYPROSA**



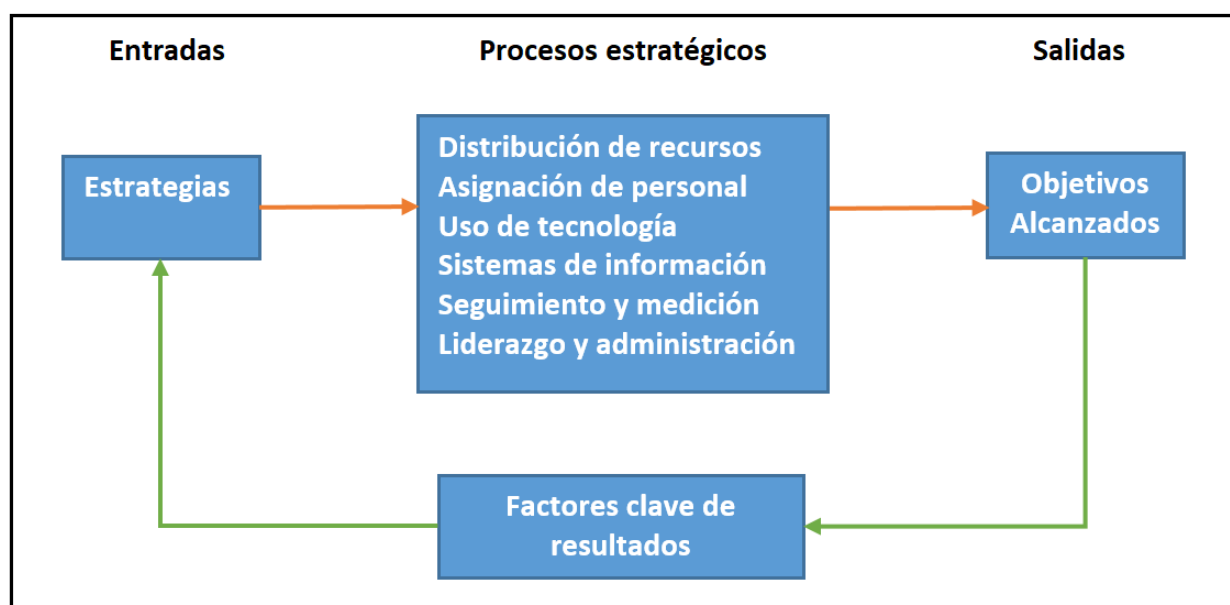
**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 37 se muestra la estrategia propuesta para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa CYPROSA; puede observarse que hay una primera etapa que incluye la planificación estratégica, la cual a su vez contempla la necesidad de contar con una misión, un análisis FODA, los valores, la visión, objetivos estratégicos y un mapa estratégico.

En una segunda etapa se contempla la implementación, a su vez se debe tomar en cuenta la capacitación del equipo de trabajo, los objetivos e indicadores de gestión, la asignación de responsabilidades y la definición de metas. Luego en una tercera etapa, se debe tomar en cuenta la mejora continua y la evaluación de la planeación estratégica, para ello es necesario hacer reuniones para revisar el análisis estratégico y establecer un programa de evaluación del desempeño.

Como parte de la propuesta de implementar un cuadro de mando integral o CMI, se puede ver en la Figura 38, un diagrama de proceso estratégico para la empresa CYPROSA.

**Figura 38. Diagrama de proceso estratégico**



**Nota: Karolina Mesén**

En la figura 38, se muestra el diagrama estratégico propuesto, donde puede observarse las estrategias como entradas al sistema definido como procesos estratégicos, y las salidas serán los objetivos alcanzados; es decir, se hacen estrategias para alcanzar objetivos; a su vez las estrategias

tienen que ver con los procesos estratégicos descritos como la distribución de recursos, asignación de personal, uso de tecnología, sistemas de información y liderazgo y administración.

***Misión.***

La empresa cuenta con una misión definida, la cual puede visualizarse en la Figura 39.

**Figura 39. Misión de la empresa CYPROSA**

---

## MISION

Proveer servicios de alta calidad en el campo de los Recursos Humanos y la Administración, con un enfoque humano en nuestra gestión, comprometidos con el manejo de la responsabilidad social empresarial, para contribuir efectivamente en la obtención de resultados exitosos de nuestros clientes.

---

**Nota: CYPROSA**

Para el caso de la misión no se hace sugerencia de cambio alguno, no se hace una propuesta de misión, por considerar que esta está acorde con los valores de la empresa.

***Análisis FODA.***

En la Tabla 34 se presenta la matriz FODA propuesta para hacer el análisis estratégico de la empresa CYPROSA.

**Tabla 34. Matriz propuesta FODA CYPROSA**

<b>Matriz FODA empresa CYPROSA</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1 Poca innovación tecnológica	1 Muchos años en el mercado ofreciendo el mismo servicio
2 Falta de inversión en sistemas de información	2 Experiencia y conocimiento del mercado nacional
3 No hay indicadores de desempeño	3 Personal motivado para desarrollar sus actividades
4 No hay control sobre las operaciones	4 Servicio personalizado
5 No se mide la voz del cliente	5 Cuenta con infraestructura propia
6 No hay control en los procesos para asegurar la calidad del servicio	6 Cuenta con reconocimiento del INS por buenas prácticas en salud ocupacional
7 Cantidad de personal limitado para atender altos volúmenes de entrevistas	7 Personal calificado
8 No hay control sobre la información que se genera	8 Se da servicio a toda clase de industrias
9 No hay plan estratégico	9 Se invierte en capacitaciones para el personal
10 Empresa familiar	10 Amplio conocimiento del negocio
	11 Servicio diversificado: <i>outsourcing</i> y contratación directa
<b>Externas</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1 Encasillar el servicio en puestos de perfil bajo	1 Considerar el creciente mercado de PYMES como un nicho de mercado
2 Muchos competidores con los mismos servicios	2 Nuevas profesiones ligadas a la tecnología
3 Legislación existente - Reforma procesal laboral	3 Empresas transnacionales
4 Factores ambientales	4 Dar servicios de asesoría ligados a la contratación de personal
5 Cambio de necesidades de los clientes	5 Asociado a la Cámara de Industrias de Costa Rica
6 Tecnología cambiante	6 Tratados comerciales internacionales
7 Estacionalidad de los servicios	7 Obtener la certificación Marca País Esencial Costa Rica
8 Aparición de servicios sustitutos	8 Disponibilidad de financiamiento
9 Incremento de los impuestos y cargas sociales	9 Alianzas estratégicas
10	10 Publicidad

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 34 se muestra la matriz FODA propuesta para la empresa CYPROSA, la cual incluye los factores internos correspondientes a las debilidades y las fortalezas; y los aspectos externos que son las amenazas y oportunidades.

Tanto los factores externos como internos se listan a continuación. Las diez debilidades identificadas para la empresa son:

- Poca innovación tecnológica
- Falta de inversión en sistemas de información
- No hay indicadores de desempeño
- No hay control sobre las operaciones
- No se mide la voz del cliente
- No hay control en los procesos para asegurar la calidad del servicio
- Cantidad de personal limitado para atender altos volúmenes de entrevistas
- No hay control sobre la información que se genera
- No hay plan estratégico
- Empresa familiar

Las fortalezas identificadas para la empresa son once y se listan a continuación:

- Muchos años en el mercado ofreciendo el mismo servicio
- Experiencia y conocimiento del mercado nacional
- Personal motivado para desarrollar sus actividades
- Servicio personalizado
- Cuenta con infraestructura propia
- Cuenta con reconocimiento del INS por buenas prácticas en salud ocupacional
- Personal calificado
- Se da servicio a toda clase de industrias
- Se invierte en capacitaciones para el personal
- Amplio conocimiento del negocio
- Servicio diversificado: *outsourcing* y contratación directa

Se identifican nueve amenazas para la empresa, y se presentan a continuación:

- Encasillar el servicio en puestos de perfil bajo
- Muchos competidores con los mismos servicios
- Legislación existente - Reforma procesal laboral

- Factores ambientales
- Cambio de necesidades de los clientes
- Tecnología cambiante
- Estacionalidad de los servicios
- Aparición de servicios sustitutos
- Incremento de los impuestos y cargas sociales

Por último, se identifican diez oportunidades, que son las siguientes:

- Considerar el creciente mercado de PYMES como un nicho de mercado
- Nuevas profesiones ligadas a la tecnología
- Empresas transnacionales
- Dar servicios de asesoría ligados a la contratación de personal
- Asociado a la Cámara de Industrias de Costa Rica
- Tratados comerciales internacionales
- Obtener la certificación Marca País Esencial Costa Rica
- Disponibilidad de financiamiento
- Alianzas estratégicas
- Publicidad

#### Estrategias FODA

Para el análisis de la matriz FODA se combinan los aspectos internos con los externos para obtener estrategias FO que combina las fortalezas y oportunidades, las DO que combina las debilidades y las oportunidades, las FA que es una combinación de las fortalezas y las amenazas y por último las DA que trata de buscar estrategias que relacionen los aspectos de las debilidades y las oportunidades.

#### Estrategias FO

Utilizar la amplia experiencia en el mercado para explorar nuevos nichos como las PYMES.

Ofrecer más servicios en empresas transnacionales que les permita colocar más puestos de alto perfil.

Ofrecer capacitaciones en el área de los recursos humanos tales como talleres de formación continua para profesionales.

#### Estrategias DO

Combinar publicidad con innovación tecnológica para llegar a nuevos clientes.

Trabajar en un nuevo plan estratégico que permita.

#### Estrategias FA

Hacer uso de su experiencia en el mercado para detectar los cambios en las necesidades de los clientes.

Utilizar la experiencia en servicio personalizado para potenciar la contratación para perfiles profesionales más altos.

#### Estrategias DA

Trabajar en controlar sus operaciones para poder ofrecer sus servicios en otros nichos de mercado como las transnacionales de servicios.

#### Evaluación de los Factores Internos de la matriz

La evaluación de los factores internos se resume en la Tabla 35 que enumera las principales fortalezas y debilidades.

**Tabla 35. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Personal motivado para desarrollar sus actividades	0,10	3	0,3
F2	Servicio personalizado	0,15	4	0,6
F3	Personal calificado	0,08	3	0,24
F4	Se da servicio a toda clase de industrias	0,08	4	0,32
F5	Se invierte en capacitaciones para el personal	0,05	4	0,2
F6	Amplio conocimiento del negocio	0,05	3	0,15
F7	Servicio diversificado: outsourcing y contratación directa	0,10	3	0,3
F8				0
<b>TOTALES</b>				
<b>DEBILIDADES</b>				
		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
D1	Poco innovación tecnológica	0,08	1	0,08
D2	No hay indicadores de desempeño	0,10	1	0,1
D3	No se mide la voz del cliente	0,07	1	0,07
D4	No hay control en los procesos para asegurar la calidad del servicio	0,05	1	0,05
D5	Cantidad de personal limitado para atender altos volúmenes de entrevistas	0,09	1	0,09
D6				
D7				
<b>TOTALES</b>				
		<b>1,00</b>		<b>2,5</b>

**Nota: Karolina Mésen**

Logra alcanzar el 2,5. Significa que las fortalezas apenas superan las debilidades y se debe intentar mejorar la estrategia.

La evaluación de los factores externos se resume en la Tabla 35 que enumera las principales oportunidades y amenazas.

**Tabla 36. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Considerar el creciente mercado de PYMES como un nicho de mercado	0,17	4	0,68
O2	Nuevas profesiones ligadas a la tecnología	0,10	3	0,30
O3	Empresas transnacionales	0,10	4	0,40
O4	Dar servicios de asesoría ligados a la contratación de personal	0,10	3	0,30
O5	Asociado a la Cámara de Industrias de Costa Rica	0,05	3	0,15
O6	Obtener la certificación Marca País Esencial Costa Rica	0,05	4	0,20
O7	Publicidad	0,05	4	0,20
O8				0,00
<b>TOTALES</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
A1	Muchos competidores con los mismos servicios	0,11	2	0,22
A2	Cambio de necesidades de los clientes	0,12	1	0,12
A3	Tecnología cambiante	0,05	1	0,05
A4	Aparición de servicios sustitutos	0,05	2	0,1
A5	Incremento de los impuestos y cargas sociales	0,05	1	0,05
A6				0
A7				0
<b>TOTALES</b>				
		<b>1,00</b>	<b>4,4</b>	<b>2,77</b>

**Nota: Karolina Mesén**

El total de 2,77 indica que, de acuerdo con el análisis de los factores externos, tiene una buena estrategia ya que está haciendo un buen uso de sus oportunidades.

**Valores.**

La empresa cuenta con valores establecidos, los cuales se enlistan en la Tabla 37.

**Tabla 37. Lista de valores de la empresa CYPROSA**

Valores de la empresa CYPROSA	
Lealtad	Damos seguridad y confianza a nuestros clientes en el correcto manejo de los servicios que brindamos y en el uso adecuado de la información que como empresa Outsourcing recibimos.
Honestidad	Apegados a aspectos de justicia, equidad, ética, sin ventajas en contra de nuestros clientes y colaboradores:
Responsabilidad	Cumplimos oportuna y justamente con los compromisos y actividades adquiridas con nuestros clientes, colaboradores, seguridad social y sociedad en general.
Excelencia	Trabajamos con altos estándares de calidad para ofrecer servicios garantizados y ajustados a las necesidades reales de los clientes.
Sentido humano	Orientamos nuestros servicios con un enfoque humanista, convencidos que los colaboradores pueden generar cambios y logros importantes en las organizaciones, si se administran de una manera correcta.

**Nota: CYPROSA**

Para el caso de los valores no se hace sugerencia de cambio alguno, es decir, no se hace una propuesta de valores diferentes a considerar.

**Visión.**

La empresa cuenta con una visión definida, la cual puede visualizarse en la Figura 40.

**Figura 40. Misión de la empresa CYPROSA**



**Nota: CYPROSA**

La Figura 40 muestra la visión de la empresa publicada en su página, en este caso se hace una propuesta que replantea dicha visión, y es la siguiente: *Ser la mejor opción de consultoría y apoyo externo en el área de la Administración de Recursos Humanos y servicios afines para las empresas, de manera que el resultado de nuestro trabajo les permita mejorar la calidad de sus servicios a través de un personal que trabaje con compromiso y excelencia.*

***Objetivos estratégicos.***

**Tabla 38. Objetivos estratégicos propuestos**

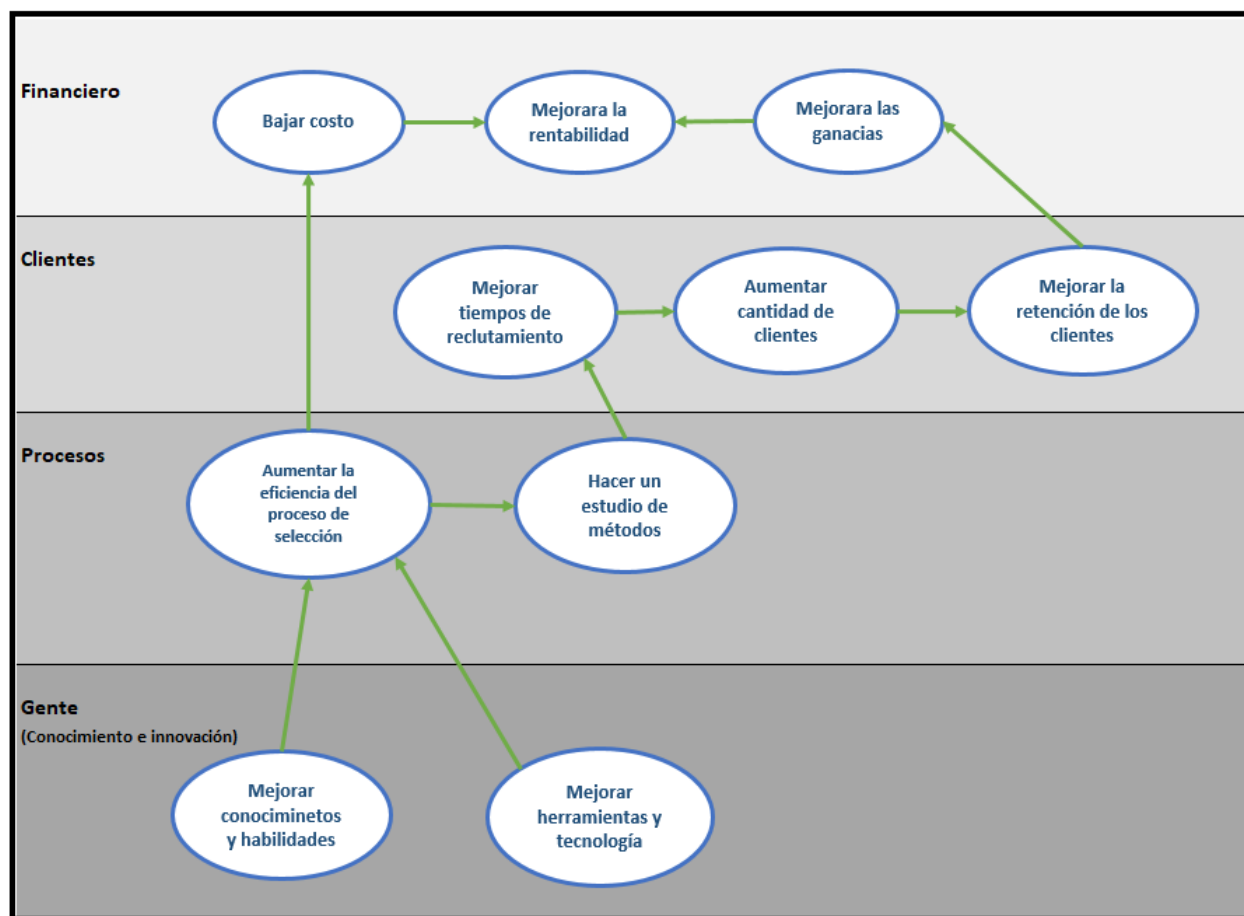
<b>Enfoque</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
Financiero	Determinar margen bruto del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018
	Determinar margen operativo del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018
	Determinar margen neto del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018
Clientes	Aplicar encuesta de satisfacción a los clientes de <i>outsourcing</i> directa en el tercer trimestre de 2018
	Aplicar encuesta de satisfacción a los clientes de contratación directa en el cuarto trimestre de 2018
Procesos	Medir la productividad del proceso de contratación de los primeros seis meses del año antes de diciembre de 2018
	Optimizar las etapas iniciales de búsqueda de candidatos en el proceso de reclutamiento para reducir la tasa de personas descartadas en un 5% cada trimestre
Gente	Aplicar una encuesta de clima laboral antes de noviembre de 2018
	Llevar a cabo las siete sesiones del plan de capacitación de empleados en tema de estrategia empresarial en el cuarto trimestre del 2018
	Hacer tres sesiones de trabajo para promover la cultura de calidad en el último semestre del 2018

**Nota: Karolina Mesén**

***Mapa estratégico.***

Para continuar con el desarrollo de esta propuesta, se hace el mapeo estratégico del cuadro de mando integral, el cual puede ser observado en la Figura 41.

**Figura 41. Mapa estratégico de CMI propuesto para la empresa**



**Nota: Karolina Mesén**

En la figura 41, se da una representación gráfica de la estrategia propuesta para la empresa CYPROSA, donde se visualizan las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral, del mismo se puede ver que como parte de la estrategia el enfoque financiero, el enfoque en los clientes, el cual explica qué necesitan los clientes para poder cumplir con el enfoque financiero.

Por su parte el enfoque en los procesos, explica qué procesos se necesita mejorar para que los clientes estén más contentos y se pueda cumplir con la parte financiera. El enfoque en la gente, que se refiere al desarrollo de conocimiento e innovación, explica qué necesita hacer la gente dentro de la empresa para ejecutar bien esos procesos, para a la vez tener a los clientes contentos y lograr las metas financieras de la compañía.



Sesión 1	Análisis de la Misión, Visión y Valores de la empresa y como vivirlos para generar cultura									
Sesión 2	Explicación de la Matriz FODA, y cómo ayuda a la estrategia empresarial									
Sesión 3	Explicación y análisis de los objetivos estratégicos y explicación de mapa estratégico									
Sesión 4	Resumen de las capacitaciones anteriores, despeje de dudas y mesa redonda con los colaboradores para discutir el avance del proceso hasta este momento									
Sesión 5	Explicación y análisis de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión									
Sesión 6	Explicación y análisis de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión ligado a la definición de metas y asignación de responsables									
Sesión 7	Resumen de las capacitaciones anteriores, despeje de dudas y mesa redonda con los colaboradores para discutir el avance del proceso hasta este momento									

Gestor de calidad en conjunto con la gerencia

**Nota: Karolina Mesén**

Para la definición de objetivos e indicadores de gestión, la asignación de responsabilidades y la definición de metas, se propone el uso de un archivo de Excel que contiene la información mencionada esta funciona como tablero de control, en ella se pueden registrar los resultados obtenidos en el tiempo y compararlos contra los objetivos establecidos.

En la Tabla 40, se puede observar el tablero de control correspondiente al cuadro de mando integral, esta fue elaborada bajo el supuesto de que los objetivos planteados inicialmente son temporales y la empresa podría hacer una revisión a inicios del siguiente año para plantearse nuevos objetivos estratégicos.

**Tabla 40. Cuadro de mando integral propuesto para CYPROSA**

Enfoque	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempeño	Unidad de medida	Metas	Frecuencia de medición	Niveles de aceptación			Resultado	Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente		
Financiero	Determinar margen bruto del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018	Margen bruto (%) = utilidad bruta/ Ventas	Porcentaje	30%	Mensual	35%	25%	10%		Gerencia
	Determinar margen operativo del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018	Margen operativo (%) = utilidad operativa/ Ventas	Porcentaje	30%	Mensual	35%	25%	10%		Gerencia
	Determinar margen neto del primer semestre del año, antes de noviembre de 2018	Margen neto (%) = utilidad neta/ Ventas	Porcentaje	30%	Mensual	35%	25%	10%		Gerencia
Clientes	Aplicar encuesta de satisfacción a los clientes de outsourcing directa en el tercer trimestre de 2018	Nivel de satisfacción del cliente (%)Nota: ver escala de Likert	Porcentaje	85%	Semestral	95%	80%	75%		Encargado de Mercadeo
	Aplicar encuesta de satisfacción a los clientes de contratación directa en el cuarto trimestre de 2018	Nivel de satisfacción del cliente (%)Nota: ver escala de Likert	Porcentaje	85%	Semestral	95%	80%	75%		Encargado de Mercadeo
Procesos	Medir la productividad del proceso de contratación de los primeros seis meses del año antes de diciembre de 2018	Productividad = Total de contrataciones efectivas / (personal+capital+material+otros insumos utilizados)	Cantidad de contrataciones por insumos utilizados	0,6	Mensual	0,8	0,5	0,2		Gerencia
	Optimizar las etapas iniciales de búsqueda de candidatos en el proceso de reclutamiento para reducir la tasa de personas descartadas en un 5% cada trimestre	Cantidad de personas descartadas en cada etapa de contratación por puesto / Cantidad inicial de personas contactadas por puesto	Porcentaje de personas descartadas	<50%	Mensual	<20%	<40%	>50%		Gerencia
Gente	Aplicar una encuesta de clima laboral antes de noviembre de 2018	Nivel de satisfacción del cliente (%)Nota: ver escala de Likert	Porcentaje	90%	Semestral	95%	80%	70%		Gerencia
	Llevar a cabo las siete sesiones del plan de capacitación de empleados en tema de estrategia empresarial en el cuarto trimestre del 2018	Capacitación (%) = (Personal capacitado*100) / Total de personas	Porcentaje	100%	Semanal	100%	85%	70%		Gerencia
	Hacer tres sesiones de trabajo para promover la cultura de calidad en el último semestre del 2018	Capacitación (%) = (Personal capacitado*100) / Total de personas	Porcentaje	100%	Bimensual	100%	85%	70%		Gerencia

**Nota: Karolina Mesén**

## **Propuesta 2. Mejoras al sistema de información**

Como parte de las soluciones, se recomienda establecer un sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa, que ayude a gestionar de forma eficiente toda la información pertinente al proceso de contrataciones para tenerla disponible y localizable en cualquier momento.

Actualmente la empresa cuenta con sistema de información que responde a las necesidades del pasado, sin embargo, no se le ha dado el mantenimiento requerido en los últimos dos años, cuando se hizo la última compra de servicio para generar una base de datos cuya función consistía en ser repositorio de información de todas las personas que aplican alguna vez a un puesto, y de quienes ingresan sus datos vía la página web.

La base de datos permite hacer búsquedas en el sistema, de acuerdo con filtros correspondientes a la información de la persona que ha sido ingresada, se puede hacer reportes limitados a dos filtros y exportar la información.

También se cuenta con un módulo de planillas, este consiste en una base de datos diferente a la de candidatos, la base contiene la información de las personas que laboran para la empresa tanto en el área operativa como para el servicio de *outsourcing*, dicha base es alimentada en la parte del proceso cuando se formaliza la contratación, sirve para exportar un reporte en formato de hoja de cálculo Excel el cual, a pesar de contar con fórmulas y algunos puntos de programación de tipo macro, el trabajo final se hace manualmente para poder hacer los pagos a los colaboradores y cumplir con las cargas sociales en tiempo.

Administrativamente no se cuenta con ningún modulo que permita llevar a cabo las operaciones propias de esta área.

La propuesta se basa en dos puntos principales, primero con la mejora del módulo de reclutamiento, y segundo ligando lo anterior al módulo de planillas, de manera que ambos departamentos, junto con el área administrativa integren sus funciones, y puedan visualizar información importante y realizar tareas como dar aprobaciones en el sistema mediante permisos especiales de usuario.

### ***Mejora de módulo de reclutamiento.***

Para la mejora del módulo de reclutamiento, se identifican las funcionalidades deseadas dentro del sistema de información de la empresa.

Los requerimientos se detallan a continuación:

Existirán 3 perfiles de usuario interno, el de digitador quien ingresará los datos al sistema, el gestor que se encargará de extraer la información generada en el sistema y otro como administrador del sistema.

Existirá un perfil de usuario externo que debe tener permisos para visualizar su propia información y para modificarla. Lo anterior debido a que la información correspondiente a perfiles laborales puede estar obsoleta en un año, y se requiere que los usuarios actualicen su perfil para que siga siendo funcional y elegible para la empresa.

Al sistema solo se puede acceder por medio de un usuario y contraseña.

Que se pueda sacar un expediente digital para uso discrecional de la empresa.

### ***Funcionamiento del módulo de reclutamiento.***

Actualmente el módulo existe, pero está restringido al personal de planillas por motivos de confidencialidad de los registros que se encuentran en el mismo, sin embargo, es posible ligar el sistema, otorgando diferentes tipos de accesos a los diferentes usuarios ya sea para visualizar información específica relevante para sus funciones, como es el caso del personal de contratación y el personal administrativo.

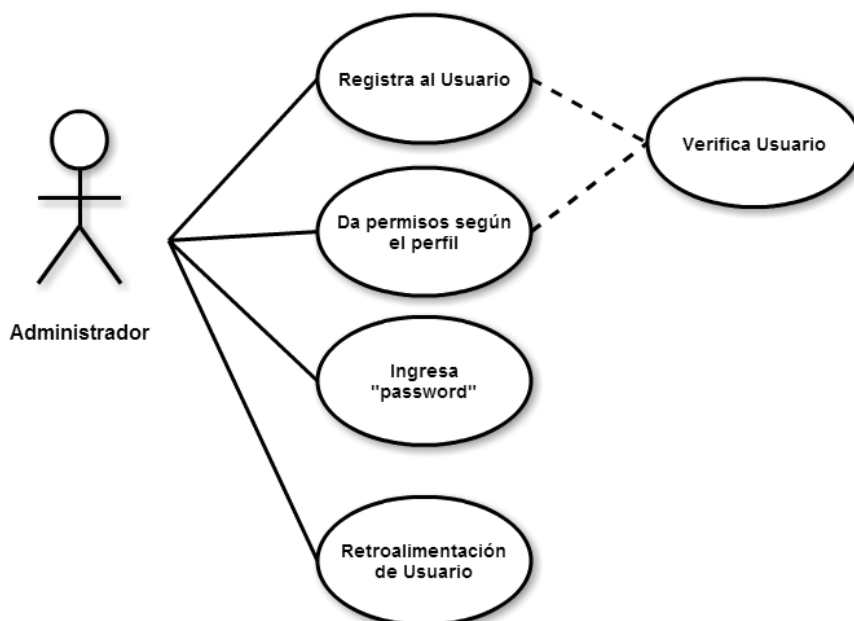
Se requiere entonces que este siga funcionando independientemente pero que permita ejecutar algunas acciones nuevas como aquellas en las cuales los usuarios externos a la empresa, en su mayoría posibles candidatos a los diferentes puestos laborales ofrecidos, tengan la posibilidad de actualizar sus datos, esto no se haría directamente en el módulo de planillas, pero sí en una interface ligada a la base de datos que se alimenta del módulo como tal.

Lo anterior es importante debido a que por la naturaleza del servicio que se da en la empresa, los registros pueden volverse obsoletos luego de un año y esto limita la operación como tal; por ejemplo, alguien que no era elegible un año atrás por su nivel de idioma, podría volverse un candidato idóneo un año después si mejora esta habilidad.

También el módulo debe poder complementarse con toda la información generada por el departamento de contratación, ya que estos en conjunto ayudarán a generar en el sistema los reportes necesarios para que los funcionarios administrativos puedan extraer información importante, como saber cuántos contratos están pendientes de firmar, cuántas autorizaciones de contratación están pendientes para poder ingresar al personal al sistema como empleado de la empresa.

En la Figura 42 se presenta el caso de uso para ingresar un usuario al sistema, es decir, para registrar cualquier usuario según su perfil y permisos requeridos.

**Figura 42. Diagrama caso de uso ingresar usuario al sistema**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 42 se puede observar el diagrama de caso de uso para ingresar un usuario al sistema, el administrador del sistema debe registrar al usuario, darle permisos según el perfil que corresponda, debe además verificar que el usuario haya quedado registrado en el sistema, para ello le otorga una clave temporal, y solicitar retroalimentación del usuario respecto al proceso para saber si fue exitoso o no. En la Tabla 41 se detalla el caso de uso 001 correspondiente a ingresar usuarios al sistema.

**Tabla 41. Caso de uso ingresar usuario al sistema**

Caso de uso - 001	Ingresar usuarios al sistema	
Versión	1.0	
Objetivos asociados	Acceder al sistema	
Descripción	El administrador del sistema será el encargado de dar los accesos a cada usuario, así como determinar el tipo de acceso correspondiente.	
Secuencia	Paso	Acción
	1	Sistema solicita al administrador introducir el código de empleado
	2	Administrador proporciona al sistema el código solicitado
	3	El sistema reconoce al usuario desde una base de datos de recursos humanos
	4	El sistema muestra al administrador los niveles de seguridad y tipo de acceso disponibles
	5	Administrador elige el tipo de acceso según el perfil de cada usuario
	6	Sistema genera clave temporal
	7	Administrador verifica perfil de usuario
	8	Administrador hace prueba de acceso con la clave temporal
	9	Administrador da de alta al usuario
	10	Sistema genera correo con clave y notificación de perfil de usuario
	11	Usuario ingresa al sistema, cambia la clave de acceso y prueba el acceso
	12	Usuario notifica al administrador el estatus del uso de clave: exitoso o fallido
Excepciones	Paso	
	1	Si la clave falla se inicia el proceso desde el paso 7
	2	Si el usuario no recuerda su clave o la misma expira antes de cambiarla se solicita una nueva clave al sistema
Frecuencia	Desconocida	
Importancia	Vital	
Urgencia	Media	
Estabilidad	Alta	

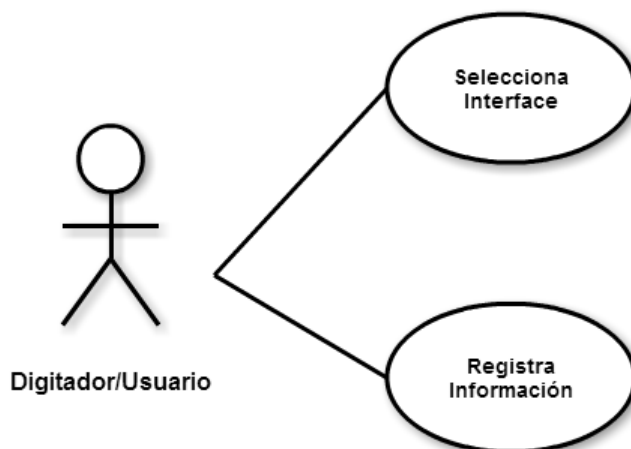
**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 41 se puede observar la propuesta de modificación en el sistema que permitirá darle acceso a los diferentes tipos de usuario. La tabla describe el código del caso de uso, el nombre, el objetivo asociado, una descripción de la tarea, los pasos secuenciales, de existir excepciones o anotaciones importantes se dejan plasmadas en el campo correspondiente.

También se debe anotar la frecuencia con la que esta tarea ocurre, la importancia operativa, el nivel de urgencia de llevar a cabo esta tarea y la estabilidad requerida una vez se ponga en práctica.

En la Figura 43 se muestra el caso de uso para ingresar datos al sistema.

**Figura 43. Diagrama caso de uso para ingresar datos al sistema**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 43 se puede ver cómo interactúa el usuario con el sistema para ingresar datos, en este caso, se elige la interface en la que desea trabajar y se registra la información. En la Tabla 42 se muestran los pasos a seguir para este caso de uso.

**Tabla 42. Caso de uso para ingresar datos al sistema**

Caso de uso - 002	Ingresar datos al sistema	
Versión	1.0	
Objetivos asociados	Alimentación del sistema con datos en general	
Descripción	Los usuarios del sistema pueden introducir información que ayude a alimentar las bases de datos, ya sea de manera constante o cuando sucede algún evento relevante que sea importante documentar.	
Secuencia	Paso	Acción
	1	Usuario ingresa clave para acceder al sistema
	2	Usuario selecciona pantalla de acuerdo a los datos que requiere ingresar
	3	Usuario hace registro de información
	4	Sistema solicita confirmación para guardar datos nuevos
	5	Usuario confirma si salvará los datos o no
	6	Sistema registra los datos nuevos
Excepciones	Paso	
	1	N/A
Frecuencia	Diario	
Importancia	Vital	
Urgencia	Alta	
Estabilidad	Alta	

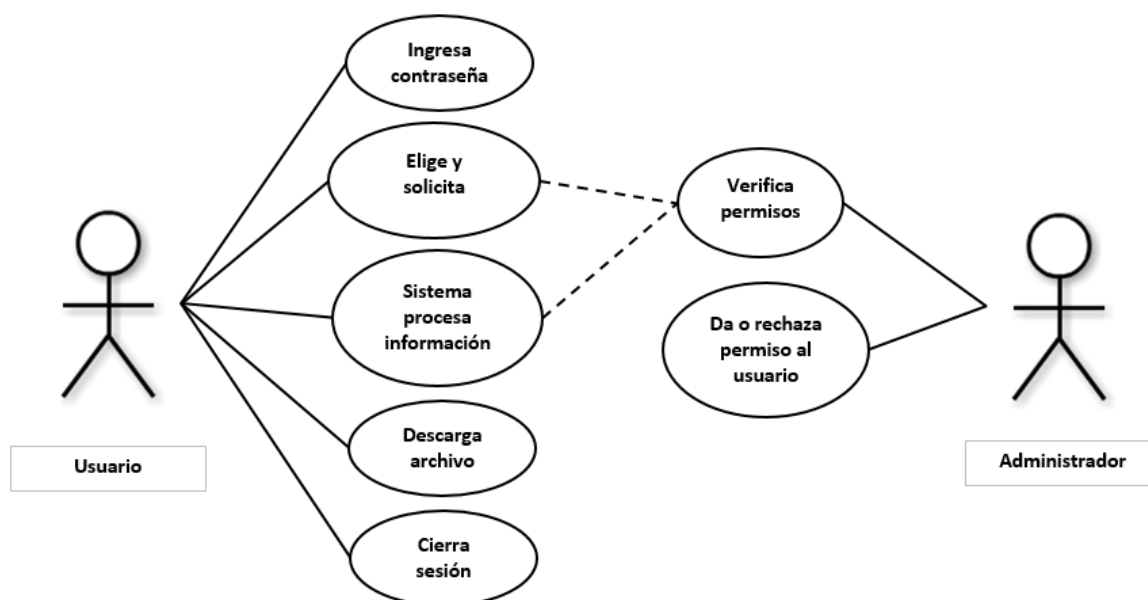
**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 42 se puede observar la propuesta de modificación en el sistema que permitirá ingresar datos en el sistema. La tabla describe el código del caso de uso, el nombre, el objetivo asociado, una descripción de la tarea, los pasos secuenciales, de existir excepciones o anotaciones importantes se dejan plasmadas en el campo correspondiente.

También se debe anotar la frecuencia con la que esta tarea ocurre, la importancia operativa, el nivel de urgencia de llevar a cabo esta tarea y la estabilidad requerida una vez se ponga en práctica.

En la Figura 44 se muestra el caso de uso para solicitar un expediente digital del sistema.

**Figura 44. Caso de uso solicitar expediente digital**



**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 44, se puede ver cómo interactúan el usuario y el administrador con el sistema a la hora de requerir un reporte; el usuario ingresa al sistema, elige y solicita la información que requiere, el sistema la procesa, resuelve la solicitud, el usuario puede descargar el archivo y debe cerrar la sesión. Por su parte el administrador interviene, en caso de que se deba verificar los permisos del usuario, y también debe informar del resultado de dicha consulta.

**Tabla 43. Caso de uso solicitar expediente digital**

Caso de uso - 003	Solicitar expediente digital
Versión	1.0
Objetivos asociados	Obtener un expediente digital para tener la información de los candidatos contratables y facilitar la visualización de la misma.
Descripción	Los usuarios internos de la empresa pueden solicitar un expediente digital para efectos de contrataciones y revisión de perfiles de puestos, el mismo puede ser visualizado en archivo de formato pdf.
Secuencia	Paso Acción
	1 Usuario ingresa a la interface del sistema
	2 Sistema solicita clave
	3 Usuario ingresa clave
	4 Usuario elige el reporte que necesita ver
	5 Sistema procesa la información
	6 Sistema muestra los resultados
	7 Usuario puede descargar el archivo con los datos solicitados
	8 Sistema pregunta si desea guardar la búsqueda realizada para futuras consultas
	9 El usuario elige guardar la búsqueda o no
	10 Usuario sale del sistema
	11 Si el usuario no cierra la sesión en el sistema, este lo hará automáticamente luego de 15 minutos sin actividad en la interface
Excepciones	Paso
	1 Si el reporte que se requiere no ha sido creado previamente, el usuario puede intentar crearlo a partir de una serie de filtros disponibles según el tipo de acceso que
	2 Si el usuario no tiene los accesos para ver la información que requiere debe solicitar al administrador que le cree el reporte
	3 Administrador verificará si el usuario puede ver la información solicitada, para lo cual puede incluso consultarlo vía correo con la gerencia
	4 Si la gerencia aprueba que el usuario acceda a la información, el administrador genera el reporte y deja abierta la posibilidad en el sistema para nuevas consultas de ese usuario
	5 Si la gerencia aprueba que el usuario acceda a la información, el administrador le informa al usuario que su solicitud ha sido rechazada y el mismo debe dirigirse directamente a la gerencia para solucionar su problema
Frecuencia	Desconocida
Importancia	Vital
Urgencia	Media
Estabilidad	Alta

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 43 se puede observar la propuesta de modificación en el sistema que permitirá ingresar datos en este. La tabla describe el código del caso de uso, el nombre, el objetivo asociado, una descripción de la tarea, los pasos secuenciales; asimismo, de existir excepciones o anotaciones importantes, se dejan plasmadas en el campo correspondiente.

También se debe anotar la frecuencia con la que esta tarea ocurre, la importancia operativa, el nivel de urgencia de llevar a cabo esta tarea y la estabilidad requerida una vez se ponga en práctica.

***Conectar módulo de planillas con el módulo de contratación.***

Se propone ligar todo lo que trabaja en el módulo de contratación y el módulo de planillas, de tal manera que la administración pueda ver la información disponible; a esta funcionalidad del sistema se propone llamarle “Módulo Administrativo”. Este tiene como fin que el personal del área administrativa pueda tener acceso a información relevante para sus tareas diarias.

***Requerimientos del módulo.***

Los requerimientos del área administrativa son los siguientes:

Los usuarios del área administrativa deben tener perfil de lectura para toda la información generada por los colaboradores en el área de contratación y el área de planillas.

Los usuarios deben tener permiso para dejar notas en los expedientes electrónicos.

Los usuarios del área administrativa deben tener acceso que les permita generar reportes de la información existente en el sistema.

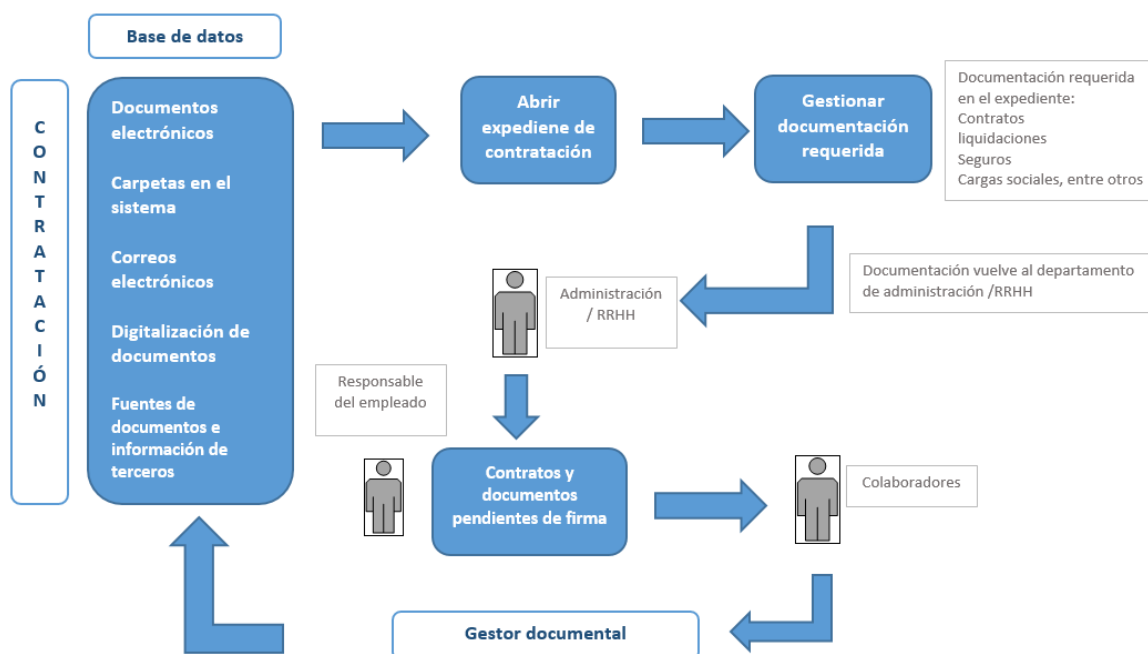
Debe existir la posibilidad de generar aprobaciones en el sistema que permita agilizar el flujo de trabajo.

Los usuarios deben tener la opción de subir documentos y reportes al sistema. En la Figura 45 se muestra como debe ser esa interacción de acuerdo a la propuesta.

Los usuarios deben poder ingresar errores en el sistema, es decir, debe existir un espacio en la base de datos para dar la oportunidad de que cualquier persona involucrada en el proceso registre errores encontrados mientras hace su trabajo, ya sean propios o ajenos, esto para poder llevar un registro detallado de los mismos.

El sistema debe entregar un reporte de errores registrados en el sistema.

**Figura 45. Diagrama propuesta integración de módulos**



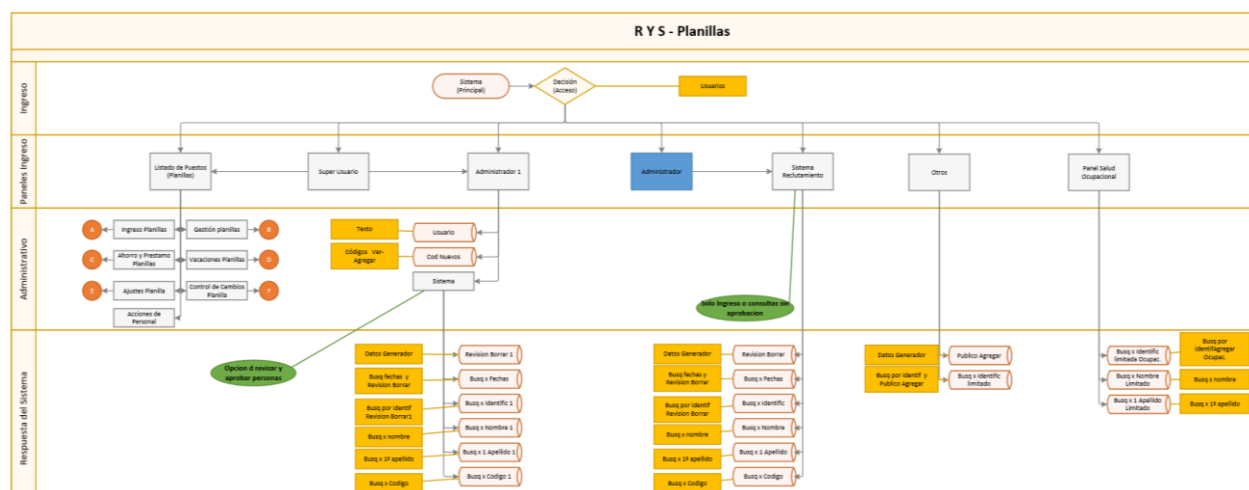
**Nota: Karolina Mesén**

En la Figura 45 se puede ver la interacción del departamento de contratación con el de planillas y los colaboradores del área administrativa. Del proceso de contratación se alimenta el sistema y las bases de datos, se abren los expedientes de las personas que van a pasar por algún proceso dentro de la compañía, lo cual usualmente requiere incluir alguna información al sistema y, en el caso de esta propuesta, es el expediente; la documentación va a variar de acuerdo con el tipo de trámite, y puede darse inclusión de información en un mismo expediente tantas veces como sea necesario.

La información fluirá hacia el departamento de recursos humanos o a la administración, según sea el caso, luego el responsable de la contratación de esa persona debe dar el seguimiento respectivo para que se pueda cumplir con los requisitos en el tiempo adecuado, las demás personas que colaboran en la empresa pueden tener acceso a la información, en caso de ser necesario. En todos los casos la información siempre debe regresar a la base de datos ya con un expediente actualizado.

En la Figura 46 se muestra el diagrama de flujo del sistema informático propuesto.

**Figura 46. Diagrama de flujo de sistema de información propuesto**



**Nota: Karolina Mesén**

### *Beneficios esperados con esta propuesta.*

Los beneficios esperados con esta propuesta son reducir los tiempos de espera por aprobaciones ya que el sistema podrá dar alarmas o se puede monitorear mediante reportes de lo pendiente. También se espera que haya mayor control sobre la información generada durante las

labores diarias de la empresa, se debe reducir los errores y la pérdida de información, además de que provee la posibilidad de dar trazabilidad a las operaciones pues el sistema registra los movimientos por usuario.

### **Propuesta 3. Generar instrumentos de medición de voz del cliente.**

Se propone generar un instrumento adecuado para medir la voz del cliente interno y externo, y establecer un protocolo de uso de los mismos, que incluya quién es el responsable de aplicar dicho instrumento, cada cuánto, cómo se procesará la información y cómo llevar los resultados obtenidos a mejoras en las operaciones.

#### ***Cliente Externo.***

Se propone el uso de una encuesta como instrumento de medición de voz del cliente externo, al contar con dos grupos principales de clientes, quienes hacen contrataciones para ser patronos directos, y quienes las realizan por *outsourcing*; se plantean dos encuestas.

La base para ambas es la misma, 10 preguntas concisas que permiten determinar el nivel de satisfacción del cliente utilizando la escala de Likert, pero con unas preguntas adicionales para los casos en los que el cliente sea de la modalidad de *outsourcing*.

La encuesta debe ser aplicada por el personal de la empresa en las fechas acordadas por la Gerencia, de acuerdo con las estrategias planteadas; esto se hará en conjunto con el departamento de mercadeo y para tales fines se dará una inducción a los colaboradores encargados de aplicarla. Se sugiere hacerlo tres veces al año para contar con tiempo suficiente de analizar los datos e implementar las medidas necesarias para solucionar los puntos de mejora encontrados.

La encuesta debe aplicarse principalmente vía llamada telefónica, pero no se descarta la aplicación de esta por medio de entrevista directa con el cliente, en caso de que este lo permita cuando se le realizan las visitas.

Los datos serán procesados por el personal de la empresa, mediante un archivo Excel previamente preparado con fórmulas preestablecidas lo cual hace más sencilla la labor de la tabulación y obtención de resultados.

Los resultados serán comunicados a la Gerencia y esta organizará una sesión especial con todos los colaboradores para dar a conocer los resultados y los cursos de acción para corrección de

las fallas encontradas. También se enviarán los resultados vía correo electrónico de manera resumida.

La encuesta propuesta para el servicio de contratación directa por parte del cliente se muestra a continuación en la Tabla 44.

**Tabla 44. Propuesta encuesta para clientes de contratación directa**

Pregunta	Opciones	Respuestas
¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?	1 vez	
	Más de 1 vez	
	Nunca lo usé	
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio?	Menos de 1 mes	
	de 1 a 12 meses	
	1 a 3 años	
	Más de 3 años	
	Nunca lo usé	
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	Por medio de otra persona	
	Correo electrónico	
	Publicidad en redes sociales	
	No lo recuerdo	
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Otro	
	Muy satisfecho	
	Satisfecho	
	Neutral	
	Insatisfecho	
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Muy insatisfecho	
	Calidad	
	Precio	
	Experiencia durante el proceso	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	
	Resultado de la contratación	
	Servicio al cliente	
Nada		
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Calidad	
	Precio	
	Experiencia durante el proceso	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	
	Resultado de la contratación	
	Servicio al cliente	
	Nada	
¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	
¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	Definitivamente	
	Probablemente	
	No estoy seguro	
	Probablemente no	
	Definitivamente no	
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y empresas?	Definitivamente	
	Probablemente	
	No estoy seguro	
	Probablemente no	
	Definitivamente no	

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 44 se pueden observar las preguntas propuestas para la encuesta de satisfacción del cliente, las preguntas planteadas son: ¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?, ¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio?, ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?, ¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?, ¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?, ¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?, ¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?, ¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?, ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?, ¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y empresas?

Cuando el cliente es de *outsourcing*, se le aplica la encuesta de satisfacción que consta de las mismas diez preguntas que a los clientes de contratación directa, y se adicionan cinco preguntas más que se presentan en la Tabla 45 a continuación.

**Tabla 45. Preguntas adicionales para clientes de outsourcing.**

Clientes de Outsourcing	
¿El personal con el que cuenta es el idóneo para el puesto?	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Neutral
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo
¿El personal enviado a su empresa se acopla a su ambiente laboral adecuadamente?	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Neutral
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo
¿Su nivel de satisfacción con el personal enviado a su empresa es?	Muy satisfecho
	Satisfecho
	Neutral
	Insatisfecho
	Muy insatisfecho
¿Una vez terminado el contrato vigente, volvería a contratar nuestros servicios?	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Neutral
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo
¿Por qué?	Pregunta abierta
Comentarios adicionales	

**Nota: Karolina Mésen**

En la Tabla 45, se describen las preguntas exclusivas para los clientes de la modalidad de *outsourcing*. La primera pregunta es, ¿El personal con el que cuenta es el idóneo para el puesto?; a lo que las respuestas posibles son, Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Muy en desacuerdo. La segunda pregunta es, ¿El personal enviado a su empresa se acopla a su ambiente laboral adecuadamente?, y las respuestas son: Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

La tercera pregunta es, ¿Su nivel de satisfacción con el personal enviado a su empresa es?, y las posibles respuestas a la misma son, Muy satisfecho, Satisfecho, Neutral, Insatisfecho, Muy insatisfecho. La cuarta pregunta es, ¿Una vez terminado el contrato vigente, volvería a contratar nuestros servicios?, y las respuestas asociadas son: Muy de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.

La última pregunta es, ¿Por qué?, y se relaciona con la pregunta anterior, la respuesta es abierta ya que se pretende saber las razones del nivel de satisfacción del cliente; adicional a las preguntas, se deja un espacio para comentarios que le permitan al cliente entregar cualquier detalle que considere necesario acerca del servicio recibido.

### ***Cliente Interno.***

Para medir la voz del cliente interno, se utilizó a una colaboradora de la empresa, profesional en Psicología con Énfasis en Recursos Humanos, con el fin de utilizar un instrumento adecuado para el entorno laboral de CYPROSA.

La empresa por la naturaleza de los servicios adicionales que brinda en el área de la consultoría, ya cuenta con un instrumento que ha sido utilizado para aplicarlo en otras empresas, y es de propiedad intelectual de la compañía. El instrumento original es muy extenso para un ejercicio inicial, cuenta con 100 preguntas en total.

Para la propuesta se adapta el instrumento existente a 82 preguntas, que abarcan los enfoques de preguntas generales, autonomía, trabajo en equipo, equidad, innovación, reconocimiento, apoyo y presión.

La encuesta debe ser aplicada en las fechas que acuerde la Gerencia, de acuerdo con las estrategias planteadas, esto se hará en conjunto con un coordinador designado por la Gerencia y para tales fines se dará una inducción a los colaboradores encargados de responderla. Se sugiere

hacerlo una vez al año para contar con tiempo suficiente para analizar los datos e implementar las medidas necesarias para solucionar los puntos de mejora encontrados.

La encuesta debe aplicarse un día específico, ya sea en sitio o vía correo, pero no puede variar el día para que los colaboradores no la comenten y no haya posibilidad de que unos influyeran la respuesta de otros.

Los datos serán procesados por el coordinador de la empresa, mediante un archivo Excel previamente preparado con fórmulas preestablecidas que hacen más sencilla la labor de la tabulación y obtención de resultados.

Los resultados serán comunicados a la gerencia y esta organizará una sesión especial con todos los colaboradores para dar a conocer los resultados y los cursos de acción para corrección de las fallas encontradas. También se enviarán los resultados vía correo electrónico de manera resumida y con carácter de confidencialidad, es decir, no se revelará el nombre de las personas asociado a las respuestas.

El instrumento puede ser consultado en el Apéndice 7 de este documento.

#### **Propuesta 4. Documentación del sistema de gestión de calidad**

Es necesario que se dé la generación de documentación mínima y obligatoria para un SGC sistema de gestión de calidad, todo apuntando a que en el corto y mediano plazo la empresa esté en capacidad de desarrollar la información restante lo cual le permita trabajar para encausar sus operaciones hacia un sistema normalizado y a su vez alcanzar su objetivo de obtener la certificación Marca País Esencial Costa Rica.

##### ***Política de calidad.***

Como parte de la propuesta de generar los documentos necesarios para que la empresa pueda iniciar de manera adecuada la implementación de un sistema de gestión de calidad, se propone la siguiente política de calidad, la cual debe ser revisada, aprobada, firmada y dada a conocer por parte de la gerencia a todos sus colaboradores.

La gerencia de CYPROSA Recursos Humanos ha definido la siguiente política de calidad para los procesos llevados a cabo dentro de la empresa y los servicios ofrecidos en general:

La empresa, declara en este documento su compromiso de asegurar la calidad de sus procesos internos y servicios ofrecidos buscando la satisfacción de sus clientes internos y externos, privados y públicos, así como asegurar la adecuada difusión, comprensión y cumplimiento de la misma en todos los niveles de la organización.

Esta política se fundamenta en los siguientes principios básicos:

Cumplir la legislación vigente.

Cumplir con los acuerdos pactados con los clientes de la mejor manera y en el menor tiempo posible sin descuidar la calidad de los servicios brindados.

Mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad, que asegure el cumplimiento de esta política a través del enfoque de procesos y la mejora continua de los mismos.

Asegurar que todos los colaboradores estén en la capacidad de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades y reciban la capacitación adecuada para conseguirlo.

Cumplir con los objetivos planteados para las actividades de capacitación en términos de costo, plazo y calidad.

Seleccionar y evaluar a proveedores que cumplan con los requisitos del sistema de calidad de la empresa.

#### ***Objetivos de calidad.***

Los objetivos de calidad propuestos para la empresa CYPROSA Recursos Humanos son se listan a continuación.

Evaluar las prácticas operativas, controles y registros realizados en función de la documentación requerida para asegurar el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad de la empresa.

Comprobar el cumplimiento de los principios de la política de calidad.

#### ***Manual de calidad.***

La plantilla del manual de calidad propuesto para la empresa puede consultarse en el Apéndice 8 de este documento.

### ***Plan de Gestión Ambiental.***

Como parte de la documentación requerida para cumplir con el sistema integrado de gestión de la calidad, se le propone a la empresa un Plan de Gestión Ambiental que contenga los siguientes aspectos:

**Introducción.** En este apartado se detalla los objetivos del Plan de Gestión Ambiental, se describe la metodología de valoración de impactos, así como las medidas de mitigación propuestas, los planes de manejo ambiental desarrollados y las acciones más importantes.

**Información general,** dónde se detalla la información de normas y legislación utilizadas de referencia y con las que se debe cumplir.

**Identificación, caracterización y valoración de los principales impactos.** En este apartado se evalúan los impactos ambientales relacionados con emisiones de aire, producción de desechos sólidos ordinarios, tóxicos y peligrosos. También con respecto a la producción de aguas pluviales, aguas residuales domésticas e industriales, los impactos por amenazas naturales, en relación con el suelo y las aguas subterráneas, en relación con la biodiversidad local y áreas protegidas, y respecto al medio socioeconómico y cultural en área del proyecto y comunidades vecinas

**Evaluación de impactos.** En esta sección del Plan se lleva a cabo la valoración de los impactos ambientales identificados.

**Medidas de mitigación.**

**Planes de manejo específicos.** En este capítulo del plan se detalla un Plan de Manejo de Desechos Sólidos, Un Plan de Manejo de Desechos Líquidos, un Plan de Comunicación, y una sección para detallar el monitoreo y evaluación interna de implementación del Plan de Gestión Ambiental y los Planes de Manejo. También incluye un cronograma de implementación y evaluación.

### **Propuesta 5. Contratación de un gestor de calidad**

Para darle continuidad al sistema de gestión de calidad, ayudar a generar cultura y gestionar la mejora continua y la obtención del certificado Marca País Esencial Costa Rica, se recomienda la contratación de un gestor de calidad, para lo cual se define el perfil de puesto, así como los roles y responsabilidades de esta persona.

A continuación, se presenta el perfil del puesto para la persona que ocupará el puesto de Gestor de Calidad requerido para llevar a cabo las funciones específicas que requiere la empresa para implantar un sistema de gestión de calidad y poder concretar las acciones para obtener la Marca País esencial Costa Rica.

En la Tabla 46 se puede observar el perfil de puesto propuesto para el Gestor de Calidad.

**Tabla 46. Perfil de puesto de Gestor de Calidad**

Perfil de puesto para Gestor de Calidad	
Puesto	Gestor de calidad
Puesto al que reporta	Sub Gerencia
Salario	€700 000
Puestos que le reportan	Ninguno
Número de personas a su cargo	Ninguno
Nivel académico	Ingeniero Industrial, de preferencia con grado de Licenciatura
Experiencia laboral requerida	1 año y medio en puesto afines
Funciones	<p>Analizar datos relacionados con la calidad, evaluar hechos, consolidar datos y reportarlos</p> <p>Desarrollar el sistema de gestión de la calidad enfocado a la sostenibilidad del negocio</p> <p>Integrar y/o combinar requisitos de distintas normas de sistemas de gestión y otros requisitos internos y externos</p> <p>Actuar como proveedor interno y consultor interno para el sistema de gestión de la calidad a todos los niveles de la organización</p> <p>Actuar como formador interno para cuestiones relacionadas con el sistema de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión</p> <p>Promover el sistema de gestión de la organización</p> <p>Crear, implementar, evaluar y mejorar los programas de auditoría</p>
Perfil del puesto	<p>Persona graduada de la carrera de Ingeniería Industrial, o carrera afín, preferiblemente con nivel de Licenciatura e incorporado al respectivo colegio profesional.</p> <p>Nota: Un título técnico o diplomado más el equivalente en experiencia podría ser considerado de no cumplir con el grado académico requerido.</p>
Conocimientos requeridos para el puesto	<p>Sistemas de gestión de calidad</p> <p>Conocimiento de herramientas estadísticas de la calidad</p> <p>Conocimiento de Norma ISO 9001:2015</p> <p>Conocimiento en Auditorías y Mejora continua de los procesos</p>
Competencias técnicas	<p>Manejo intermedio a nivel de usuario en MS Office</p> <p>Conocimiento alto en Excel deseable</p> <p>Inglés Intermedio</p> <p>Deseable conocimiento de herramientas de estadísticas e indicadores de gestión.</p>
Competencias personales	<p>Observación</p> <p>Iniciativa</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Orientación de Servicio al Cliente</p>

**Nota: Karolina Mesén**

## **Análisis Económico**

Para determinar la conveniencia económica del proyecto, se hace una evaluación que toma en cuenta los costos asociados a la implementación y los beneficios cualitativos y cuantitativos.

Por motivos de confidencialidad, los costos correspondientes a salarios de los puestos dentro de la empresa son un aproximado de los reales.

### **Costos de implementación**

En este apartado se hace un desglose de los costos en los que la empresa debe incurrir para llevar a cabo a la implementación de la propuesta del sistema de gestión de calidad.

En la Tabla 47 se muestra el costo por semana de cada una de las personas involucradas en el proceso de implementación.

**Tabla 47. Costo por hora del personal involucrado**

Código	Puesto	Salario del puesto CRC	Cargas sociales asociadas CRC	Costo por hora CRC
GC	Gestor de calidad	700 000,00	256 690,00	4 724,40
G	Gerencia	1 400 000,00	513 380,00	9 448,79
EM	Encargado de mercadeo	700 000,00	256 690,00	4 724,40
TI	Consultor en TI	28 522,00	No aplica	28 522,00
STI	Sesión de Trabajo	15 000,00	No aplica	15 000,00
STRH	Sesión de Trabajo Recurso Humano	3 000,00	1 100,00	4 100,00

**Nota: Karolina Mesén**

La Tabla 47 muestra los costos asociados a la implementación de las propuestas, se puede observar el salario estimado para cada puesto, de modo que, para el Gestor de calidad se estima un monto de 700 000, 00 colones con cargas sociales de 256 690,00; para un costo por hora de 4 724,40 colones, este debe ser contratado. Para la Gerencia se estima un sueldo de 1 400 000,00 colones, con cargas sociales asociadas de 513 380,00; para un costo por hora invertida de 9 448,79 colones, el Gerente ya es parte de la empresa y se requiere de su presencia en algunas sesiones de trabajo.

Para el Encargado de Mercadeo, se estima un salario de 700 000, 00 colones con cargas sociales de 256 690,00; para un costo por hora de 4 724,40 colones, esta persona ya labora para la empresa, y de igual manera se requiere de la presencia del mismo en algunas sesiones de trabajo, y este será el rubro tomado en cuenta para la estimación del costo, ya que hay otras labores aparte de las sesiones de trabajo que deben realizarse, pero son inherentes al puesto.

En el caso del consultor de TI, se toma una base de 50 USD por hora de programación, que con un tipo de cambio de 570,44 colones por dólar dan un total de 28 522,00 colones. El tipo de cambio tomado en cuenta es el del día 13 de junio de 2018 según tabla del Banco Central de Costa Rica. El Consultor de TI es una persona que ya labora para la empresa bajo esta modalidad, y es la persona que ha hecho los módulos que existen del sistema, por lo que no se busca cotizaciones adicionales. No se calculan cargas sociales asociadas a este puesto debido a que se paga por servicios profesionales y este costo no lo asume la empresa.

Para el monto del cálculo de Sesiones de Trabajo, hay dos montos a tomar en cuenta, uno por los insumos requeridos para cada sesión que, entre equipo, uso de espacio físico, materiales de

oficina y alimentación que pueda requerirse, se estima un monto por sesión de 15 000,00 colones, no hay cargas sociales asociadas.

El otro monto correspondiente a sesiones de trabajo es el del tiempo de cada trabajador que se debe invertir en las sesiones. Este monto se calcula como un promedio que también es el estimado en 3 000,00 colones por hora por cada colaborador que participe en las sesiones de trabajo, ello conlleva un monto de 1 100, 00 colones de cargas sociales, para un total de 4 100,00 colones por hora por colaborador.

Todas las cargas sociales se calcularon con una herramienta que se encuentra en la página web de la Caja Costarricense del Seguro Social la cual funciona como una calculadora, que permite ver el monto total en cargas sociales para una cantidad determinada. Un ejemplo de esto se puede en el Apéndice 9.

En la Tabla 48. Se muestra el total de horas a trabajar por cada profesional en el proyecto, el desglose gráfico de estas horas puede verse en el plan de implementación Tabla 53.

**Tabla 48. Total de horas a trabajar**

Código	Puesto	Total semanas	Horas por semana	Total de horas de implementación
GC	Gestor de calidad	41	45	1845
G	Gerencia	2	2	4
EM	Encargado de mercadeo	3	5	15
TI	Consultor en TI	8	10	80
ST	Colaboradores en general	16	4	64 horas x 12 personas = 768
Total				2712

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 48 se muestra el desglose de las horas para la implementación de las propuestas. Para el Gestor de calidad se estima un total de 1 845 horas, que es lo correspondiente a 41 semanas de trabajo y 45 horas semanales de trabajo en el horario de atención de la empresa de 8:00 am a 5:00 pm jornada continua.

Para la Gerencia se estima un total de 4 horas de carácter obligatorio para presentar el proyecto y coordinar algunas labores, puede haber más horas de trabajo en el transcurso del proyecto, pero se considerarán acciones relacionadas con el puesto. Para el Encargado de Mercadeo

se dispone de un desglose similar, 15 horas de trabajo mandatorio mayormente en labores de coordinación dentro del proyecto, que se desglosan en 3 semanas y 5 horas por semana.

Para el consultor de TI se estima un total de 80 horas de trabajo para poder realizar las mejoras a los módulos del sistema, pero también para hacer pruebas remotas, pruebas en sitio y conseguir el visto bueno de la Gerencia para poner en práctica dichas mejoras.

Para los colaboradores en general, se estima un total de 64 horas, que representan todas las sesiones de trabajo programadas para los 12 colaboradores en el área operativa, lo que da un total de 768 horas de capacitación. No se está tomando en cuenta los 53 colaboradores de *outsourcing*.

El total de horas a trabajar para la implementación es de 2 712.

En la Tabla 49 se muestra la relación de horas y el costo por horas.

**Tabla 49. Relación horas y costo**

Código	Puesto	Total de horas de implementación	Costo por hora CRC	Costo Total CRC
GC	Gestor de calidad	1845	4 724,40	8 716 508,89
G	Gerencia	4	9 448,79	37 795,16
EM	Encargado de mercadeo	15	4 724,40	70 865,93
TI	Consultor en TI	80	28 522,00	2 281 760,00
EC	Evaluador Certificado	N/A	N/A	798 616,00
STI	Sesión de Trabajo Insumos	64,00	15 000,00	960 000,00
STRH	Sesión de Trabajo Recurso Humano	768,00	4 100,00	3 148 800,00
Total		1944	47 419,58	16 014 346,00

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 49 se puede ver el total a invertir en colones. Tomando en cuenta el total de horas y el costo por hora, se obtiene el costo total por línea y luego se procede a sumar los montos para obtener el total.

Para el Gestor de calidad el total es de 8 716 508,89 colones; para la Gerencia el total es de 37 795,16 colones; el Encargado de mercadeo suma un total de 70 865,93; para el consultor de TI el total es de 2 281 760,00 colones; El evaluador certificado cobrará en promedio 1 500 USD con Tipo de Cambio de 570,44 colones por cada dólar para un total de 798 616,00 colones.

Las sesiones de trabajo en el rubro de insumos tienen un total de 960 000,00 colones y las sesiones de trabajo en el rubro de horas invertidas por los colaboradores es de 3 148 800,00 colones. El gran total es de 16 014 346,00 colones.

## **Beneficios**

### *Cuantitativos.*

Con la implementación de las propuestas se pueden obtener beneficios económicos producto de la certificación Marca País Esencial Costa Rica, esto como parte de varios incentivos de negocios que ofrece la marca para sus afiliados, los cuales son principalmente acceso a capacitaciones, charlas, talleres y acompañamiento en la generación de enlaces con otras empresas, asesorías y tarifas preferenciales en espacios en ferias internacionales.

Lo anterior puede traducirse en un aproximado de 4 000, 00 USD, que a un tipo de cambio de 570,44 colones por dólar hace un total aproximado de 2 281 760,00 clones (fuente Esencial Costa Rica).

### *Cualitativos.*

Además de los beneficios cuantitativos mencionados anteriormente en la implementación de la propuesta, se pretende obtener con la propuesta los siguientes beneficios cualitativos:

Reducir los costos de la no calidad.

Garantizar el cumplimiento de las mejores prácticas en la gestión de los servicios ofrecidos.

Garantizar la trazabilidad de las solicitudes y cambios generados por el usuario el sistema y el proceso.

Garantizar el registro y documentación de la información básica para auditorías.

Garantizar el registro y documentación de la información básica para la obtención de la Marca País Esencial Costa Rica.

Aprovechamiento de las herramientas digitales actuales para el almacenaje y distribución de la información.

Mejora en la percepción de la calidad del servicio por parte del usuario.

También como parte de la implementación de las propuestas se obtiene el beneficio de disminuir la diferencia porcentual de cumplimiento de la Marca País. En la Tabla 50, se muestra la diferencia porcentual que puede obtenerse al poner en práctica lo propuesto.

**Tabla 50. Diferencia cumplimiento Marca País después de las propuestas.**

Valores	Indicadores (valor esperado)	Antes de las propuestas	Después de las propuestas
		Indicadores (valor obtenido)	Indicadores (valor obtenido)
Excelencia	85%	31%	97%
Sostenibilidad	75%	30%	83%
Progreso Social	80%	81%	93%
Innovación	70%	14%	79%
Origen	Cumplir con al menos uno de los indicadores	100%	100%

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 50 se puede ver que luego de la puesta en práctica de las propuestas, el valor de la Excelencia pasa de un 31% a un 97%, y el valor de Progreso Social pasa de un 81% a un 93%, asimismo, el valor de la Innovación pasa de un 14% a un 79%.

En la Tabla 51 puede verse la relación de cantidad de ítems que se ven impactados positivamente por propuesta.

**Tabla 51. Cantidad de ítems por propuesta**

Propuesta	Ítem de Marca País que impacta
CMI	E3, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E19, E21, E32, S5, I1, I2, I4 , I5, I6 , I7, I10 , I11, I12, I13
Documentación	E12, E15, E18, E20, E23, E26, E27, S1, S5, S6, S7, S8, S9, S12, S13 S14, S15, S16, S19, S21, P22, P23, P24
Medición de la voz del cliente	E13, E24
Mejoras en el sistema de información	E28, E29, E31

**Nota: Karolina Mesén**

En la Tabla 51 se muestra cada propuesta en contraste con los ítems que impacta de la Marca País, de tal forma que, la puesta en práctica y uso del Cuadro de Mando Integral, impacta directamente los ítems E3, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E19, E21, E32, S5, I1, I2, I4, I5, I6, I7, I10 , I11, I12, I13; la propuesta en documentación impacta directamente los ítems E12, E15, E18, E20,

E23, E26, E27, S6, S12, S14, S16, S19, S21, P22, P23, P24; la propuesta de Medición de la voz del cliente impacta directamente los ítems E13, E24 y las mejoras en el sistema de información impactan directamente los ítems E28, E29, E31.

### ***Evaluación económica.***

La implementación de las propuestas requiere que la compañía haga una inversión de recursos financieros, por lo que se analiza la conveniencia económica del mismo utilizando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con lo cual se pretende conocer si el proyecto es rentable. En la Tabla 52 se presenta el análisis mencionado.

El flujo de caja es un dato obtenido directamente de la empresa, que por motivos de confidencialidad representa un estimado hecho por ellos, en el que se toma en cuenta algunos aspectos de entradas de dinero como las ventas de contado, cobro a clientes, préstamos, aportes varios, saldos iniciales a principios de cada periodo, así también las salidas como el pago a proveedores, planillas, gastos operativos, gastos generales, pagos de deudas e inversiones, entre otros. El monto otorgado es de 6 000 000,00 colones mensuales.

La evaluación económica se puede ver a continuación en la Tabla 52.

**Tabla 52. Evaluación económica**

Mes	Flujos de caja
ago-18	- 16.014.471,97
sep-18	6.000.000,00
oct-18	6.000.000,00
nov-18	6.000.000,00
dic-18	6.000.000,00
ene-19	6.000.000,00
feb-19	6.000.000,00
mar-19	6.000.000,00
abr-19	6.000.000,00
may-19	6.000.000,00
jun-19	6.000.000,00
TIR	36%
VAN	21.706.304,30

**Nota: Karolina Mesén**

Con un VAN de 21 706 304,62 colones, el valor de la propuesta es más elevado que el costo por lo cual se puede decir que el proyecto agrega valor económico y por lo tanto debe aceptarse. La tasa utilizada para el cálculo del VAN es de 8,4%, que corresponde a la tasa básica pasiva actual de 5,9% consultada en la página del Banco Central de Costa Rica, más 2,5% considerando las variaciones que pueden darse a lo largo del año planteado en la propuesta.

Se determina que la inversión se recupera en seis meses.

### **Plan de Implementación**

De acuerdo con las propuestas presentadas en el diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa CYPROSA Recursos Humanos, se presenta la Tabla 53 a continuación donde se puede ver el plan de implementación; en este se desglosan las actividades y el tiempo estimado de duración en semanas.

El plan consta de varios apartados, que corresponden a las diferentes propuestas planteadas a la empresa, se define una nomenclatura de responsables. La representación temporal es en semanas y a partir de diciembre de 2018 se representa el tiempo en meses.

La actividad número 1 es reunirse con la gerencia para presentar las propuestas y recibir retroalimentación. La actividad 2 es la implementación del CMI con sus respectivas actividades, y se contempla una duración de nueve semanas.

La actividad 3 es la implementación de mejoras del sistema de información, y para esta se contemplan 8 semanas de desarrollo de las mejoras.

La actividad 4 es la medición de voz del cliente, que conlleva una encuesta a cliente interno y una a cliente externo, para esto se planifica un tiempo de 7 semanas, ya que hay que preparar al personal de la compañía para asumir estas nuevas tareas, y además se debe sensibilizar a los empleados acerca del significado de la encuesta de ambiente laboral, para que los resultados sean los más apegados a la realidad que se pueda.

La actividad número 5 es la implementación de documentación del SGC. Por su parte el número 6 es el desarrollo de actividades que tienen que ver con la planificación estratégica, y contempla entre otras cosas, el revisar las actividades llevadas a cabo hasta ese momento y evaluar el resultado obtenido en las mismas, Lo anterior con el fin de trabajarlos de manera que esto permita

cumplir con el mínimo de requisitos solicitados por PROCOMER para poder contratar un evaluador certificado y aplicar para obtener la certificación de Marca País.

**Tabla 53. Plan de implementación de las propuestas**

T a r e a	Descripción	Responsable	Fecha inicio de semana	6-ago.-18	13-ago.-18	20-ago.-18	27-ago.-18	3-sep.-18	10-sep.-18	17-sep.-18	24-sep.-18	1-oct.-18	8-oct.-18	15-oct.-18	22-oct.-18	29-oct.-18	5-nov.-18	12-nov.-18	19-nov.-18	26-nov.-18	3-dic.-18	10-dic.-18	17-dic.-18	24-dic.-18	31-dic.-18	7-ene.-19	
			Duración (semanas)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23-S26	
			1	Reunión con la gerencia para presentar las cuatro propuestas	G	1																					
2	Implementación del CMI	GC	9																								
2.1	Reunión: Designación de responsables y asignación de recursos	GC/G	1																								
2.2	ST para explicar el funcionamiento del tablero del CMI	GC	1																								
2.3	ST general para dar a conocer el CMI a todos los colaboradores	GC	1																								
2.4	ST para implementar el CMI	GC	7																								
3	Implementación de mejoras del sistema de información	TI	8																								
3.1	Reunión con encargados del sistema de información	TI	1																								
3.2	Entrega de requerimientos de mejoras en el sistema de información	TI	1																								
3.3	Ejecución de cambios en el sistema	TI	4																								
3.4	Pruebas en sistema	TI	2																								
3.5	Pruebas con usuarios	TI	2																								
3.6	Recibido conforme de los cambios en el sistema	TI	1																								
3.7	Vigencia de garantía por los cambios hechos	TI	4																								
4	Medición de voz del cliente	GCEM	7																								
4.1	Reunión con encargada de mercadeo	GCEM	1																								
4.2	Coordinación de encuesta cliente externo	GC	1																								
4.3	Aplicación de encuesta cliente externo	GC	2																								
4.4	Tabulación de resultados y presentación de resultados	EM	1																								
4.5	ST para definir estrategia de acuerdo a los resultados	EM/GC	1																								
4.6	ST para explicar la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente interno	GC	1																								
4.7	Aplicación de encuesta cliente interno	GC	1																								
4.8	Tabulación de resultados y presentación de resultados	GC	1																								
4.9	ST para definir estrategia de acuerdo a los resultados	GC	1																								
5	Implementación de documentación del SGC	GC	31																								
5.1	ST para introducir el concepto de cultura de calidad	GC	1																								
5.2	ST para presentar la documentación e instruir a los colaboradores en el uso adecuado de la misma	GC	3																								
5.3	Mapeo y descripción de los procesos	GC	5																								
5.4	Elaboración de instructivos	GC	5																								
5.5	Revisión de avance en indicadores de Marca País	GC	1																								
5.6	Implementar Plan ambiental	GC	7																								
6	Planificación estratégica	GGC	6																								
6.1	Revisión de metas para el próximo año	G	2																								
6.2	Planificación para trabajar los ítems restantes de Marca País	G	3																								
6.3	Contratar evaluador certificado	G	1																								

Nomenclatura Responsables	
Gestor de calidad	GC
Gerencia	G
Encargado de mercadeo	EM
Sesión de Trabajo	ST
Consultor en TI	TI

**Nota: Karolina Mesén**



## REFERENCIAS

- Álvarez, Á. J. (2010). *Estadística Empresarial*. España: FIRMAS Press.
- Álvarez Builes, M. P., Bernal, C. A., & Aldana, L. (2011). *Administración por calidad*. Colombia: ALFAOMEGA.
- Arce, J. A. (2017). DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09:2013. *TEC Empresarial*, 19.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería Económica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Esencial COSTA RICA. (2013). *Esencial Costa Rica*. Obtenido de <http://www.esencialcostarica.com>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Gillet, F., & Goinard, B. (2014). *Control de calidad*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2009). *CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD Y SEIS SIGMA*. México: Mc Graw Hill.
- López-Fresno, P. (2014). *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes*. Madrid: AENORediciones.
- Medina, J. E. (2007). *Modelo Integral de la Productividad Una Visión Estratégica*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Michelena, E., & Cabrera, N. (2011). UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO. *Revista Científica de Ingeniería Industrial*, 1, 2.
- PROCOMER. (2013). *Esencial Costa Rica*. Obtenido de <http://www.esencialcostarica.com/>

Romero, F. A. (2014). *CALIDAD DESDE LA HISTORIA, APLICACIÓN CIENTÍFICA, ASEGURAMIENTO, MODELOS DE EXCELENCIA HASTA PROPUESTA APLICADA A PYMES*. Chile.

Uribe Macías, M. E. (2011). *Los Sistemas de Gestión de la Calidad: el enfoque teórico y la aplicación empresarial*. Ibagué-Colombia: Universidad del Tolima.

Walter, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. México: El Cid.

## APÉNDICE 1

Lista completa de Normas que pueden homologarse en la Marca País, Esencial Costa Rica.

Norma / Modelo	Homologación
ISO 9001 Requisitos para un Sistema de gestión de la calidad	E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S19, S21
INTE 01-01-09 Sistemas Integrados de Gestión para Micro, Pequeña y Mediana empresa (PYME)	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E28, E29, S1, S2, S3, S4, S18, S19, S20, S21, S22, S23
ISO 140012 Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	E5, E8, E9, E10, E11, S1, S2, S3, S4, S10, S11
ISO 50001 Sistemas de gestión de energía (SGEn)	E8, E9, E10, E11, S5, S6
INTE 12-01-06 Carbono Neutralidad	S7, S8, S9
OHSAS 18001 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	E6, E7, E8, E9, E10, E11, P3, P4, P5, P8
SA 8000 Responsabilidad Social Corporativa	P3, P4, P5, P7, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
INTE 35-01-01 Sistemas de gestión de la responsabilidad social	E1, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11
INTE 38-01-01 Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de	E4, E8, E9, E10, E11, P1, P4, P7, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26

Norma / Modelo	Homologación
Género (SIGIEG)	
FSSC 22000/ISO 22000/ IFS FOOD STANDARD / BRC GLOBAL STANDARD FOR FOOD SAFETY /SQF CODE	E5, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, P1, P5, S9, S10
Rain Forest Alliance	E4, E14, E25, E26, E30, E31, S3, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17, S19, P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25, P26
Global GAP	E8, E11, E14, E21, E22, E23, E25, E26, E29, E30, E31, E32, S10, S13, S19, P3, P4, P5, P8,
Fair Trade3: Comerciantes	E14, E15, E16, E19, E22, E25, E26, E29, S19, S22, S23, P15, P16, P17, P22
Fair Trade: Organizaciones de Pequeños Productores	E6, E7, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E22, E23, E25, E26, E32, S3, S22, S23, P4, P5, P8, P11, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
Fair Trade: Trabajo Contratado	E14, E15, E25, E26, E32, S3, S6, S14, S15, S19, S22, S23,

Norma / Modelo	Homologación
	P1, P4, P5, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P22, P23, P25
Fair Trade: Producción por Contrato	E6, E7, E14, E15, E20, E23, E25, E26, E32, S22, S23, P4, P8, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
Fair Trade: Textil	E14, E15, E23, E25, E26, E32, S4, S10, S11, S14, S22, S23, P1, P3, P4, P5, P8, P11, P12, P15, P16, P17, P18, P21, P22, P23, P24
Fair Trade: Clima	E14, E15, E25, E26, S7, S8, S9, S22, S23, P4, P5, P8, P11, P15, P16, P17, P18, P22, P23, P24, P25
ISO IEC 16949 Certificación Automotriz	E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S10, S11, S19, S21, P4, P5
ISO 13485 Sistemas de Gestión de La Calidad de Equipos Médicos	E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30, E31, E32, S10, S11, S19, S21, P4, P5

## APÉNDICE 2

### Resultado de la autoevaluación Marca País

Excelencia							
Liderazgo y planificación				Conformidad del producto			
Planificación estratégica				Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	E22	x		No
E1	x		No	E23		x	No
E2	x		No	E24		x	No
E3		x	No	E25	x		No
E4		x	No	Relación con los proveedores			
E5		x	No	Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
E6		x	No	E26		x	No
E7		x	No	E27		x	No
Competencia del personal				Mejora continua			
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	No conformidad y acciones correctivas			
E8		x	No	Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
E9	x		Si	E28		x	No
E10	x		No	E29		x	No
E11		x	No	E30	x		No
E12		x	No	E31		x	No
E13		x	No	Toma de decisiones basadas en resultados			
Cadena de valor				Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
Enfoque al cliente y al mercado				E32		x	No
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	Total	10	22	N/A
E14	x		Si	% Cumplimiento	31%	69%	N/A
E15		x	No				
E16	x		Si				
E17	x		Si				
Enfoque a procesos							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
E18		x	No				
E19		x	No				
E20		x	No				
E21		x	No				

Sostenibilidad							
Componente ambiental				Componente económico			
Cultura ambiental				Gestión comercial			
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
S1		x	No	S18		x	No
S2	x		Si	S19		x	No
S3	x		Si	S20	x		Si
S4	x		Si	S21		x	No
Gestión de la energía				Gestión financiera			
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
S5		x	No	S22		x	No
S6		x	No	S23		x	No
Gestión de las emisiones				Total	7	16	N/A
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	% Cumplimiento	30%	70%	N/A
S7		x	No				
S8		x	No				
S9		x	No				
Gestión de los residuos							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
S10	x		Si				
S11	x		Si				
Gestión del agua							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
S12		x	No				
S13		x	No				
S14		x	No				
Componente social							
Relación con la comunidad							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
S15		x	No				
S16		x	No				
S17	x		Si				

Progreso Social							
Necesidades humanas básicas				Oportunidad			
Salud y seguridad ocupacional				Equidad de género e igualdad			
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?	Indicador	Si	No	¿Hay documentación?
P1	x		Si	P22		x	No
P2		x	No	P23		x	No
P3	x		Si	P24		x	No
P4	x		Si	P25	x		No
P5	x		Si	P26	x		No
P6	x		Si	Formalización y actualización profesional			
P7	x		Si	P27	x		No
P8	x		Si	Total	22	5	N/A
Condición socioeconómica				% Cumplimiento	81%	19%	N/A
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
P9		x	No				
P10	x		Si				
P11	x		Si				
P12	x		Si				
Movilidad Social							
Acceso a educación básica							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
P13	x		Si				
P14	x		Si				
Bienestar y movilidad laboral							
Indicador	Si	No	¿Hay documentación?				
P15	x		Si				
P16	x		Si				
P17	x		Si				
P18	x		Si				
P19	x		Si				
P20	x		Si				
P21	x		Si				

Origen		
Recursos costarricenses		
Recurso humano costarricense		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O1	x	Si
Capital costarricense		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O2	x	Si
Propiedad intelectual costarricense		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O3	x	Si
O4	x	Si
Servicios brindados desde Costa Rica*		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O5	x	Si
O6	x	Si
Producto de origen costarricense		
Mercancías totalmente obtenidas		
Las mercancías producidas por la organización provienen de:		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O7	N/A	N/A
Mercancías suficientemente transformadas		
Alguna de las mercancías finales producidas por la organización:		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
O8	N/A	N/A
Total	6	2
% Cumplimiento	100%	0%

Innovación		
Estrategia para la innovación		
Posicionamiento de la innovación		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
I1		No
I2		No
I3	x	No
I4		No
Proceso sistémico de innovación		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
I5		No
I6		No
I7		No
I8		No
Cultura para la innovación		
Gestión de talento		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
I9		No
I10		No
Apoyo pleno a la alta dirección		
Indicador	Si No	¿Hay documentación?
I11		No
I12		No
I13		No
I14	x	No
Total	2	12
% Cumplimiento	14%	86%

### APÉNDICE 3

<b>Excelencia</b>	
Mejora continua	No conformidad y acciones correctivas
	Toma de decisiones basadas en resultados
Cadena de valor	Enfoque al cliente y al mercado
	Enfoque a procesos
	Conformidad del producto
	Relación con los proveedores
Liderazgo y planificación	Planificación estratégica
	Competencia del personal
<b>Sostenibilidad</b>	
Componente económico	Gestión comercial
	Gestión financiera
Componente social	Relación con la comunidad
Componente ambiental	Cultura ambiental
	Gestión de la energía
	Gestión de las emisiones
	Gestión de los residuos
	Gestión del agua
<b>Progreso social</b>	
Necesidades humanas básicas	Salud y seguridad ocupacional
	Condición socioeconómica
Movilidad social	Acceso a educación básica
	Bienestar y movilidad laboral
	Acceso a información y comunicaciones
Oportunidad	Equidad de género e igualdad
	Formación y actualización profesional
<b>Innovación</b>	
Cultura para la innovación	Gestión de talento
	Apoyo pleno de la alta dirección
Estrategia para la innovación	Posicionamiento de la innovación
	Proceso sistémico de innovación
<b>Origen</b>	
Recursos costarricenses	Recurso humano costarricense
	Capital costarricense
	Propiedad intelectual costarricense
Servicios brindados desde Costa Rica	Operaciones en Costa Rica
Productos costarricenses	Mercancías totalmente obtenidas
	Mercancías suficientemente transformadas

## APÉNDICE 4

### Lista completa de indicadores a evaluar en Marca País

Excelencia	
Liderazgo y planificación	
Planificación estratégica	
E1	¿Cuenta la organización con una misión, una visión y valores establecidos y documentados?
E2	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la promoción o difusión de su misión, visión y valores hacia las personas que realizan trabajo bajo su control en los diferentes niveles de la organización?
E3	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la revisión periódica de su misión, visión y valores?
E4	¿Cuenta la organización con una estrategia establecida que incluya los objetivos organizacionales que se pretenden lograr; y se mantiene como información documentada?
E5	¿Para la determinación de la estrategia, la organización ha determinado y tenido en cuenta sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que puedan afectar positiva o negativamente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales previstos?
E6	¿Cuenta la organización con un plan operativo para alcanzar su estrategia y se mantiene como información documentada?
E7	¿El plan operativo incluye indicadores clave, actividades, recursos, personas responsables y plazos definidos para lograr los objetivos organizacionales?
Competencia del personal	
E8	¿Se asegura la organización que las personas que realizan trabajo bajo su control y que pueden afectar su desempeño o capacidad de cumplir con los requisitos aplicables, son competentes basándose en la educación, formación y experiencia?
E9	¿Cuenta la organización con perfiles de puesto documentados que incluyan los requisitos de educación, formación y experiencia que deben cumplir las personas que realizan trabajo bajo el control de la organización?
E10	¿Cuándo existen brechas entre los perfiles de puestos de trabajo y las competencias reales de las personas, la organización toma acciones tales como, inducción, formación, capacitación, tutorías, pasantías, rotación de puestos, reasignación de personas empleadas actualmente o contratación para adquirir las competencias necesarias?
E11	¿Evalúa la organización la eficacia de las acciones tomadas para el cierre de brechas, mediante acciones tales como evaluaciones de aprendizaje, evaluaciones en el puesto desempeñado o mejora de indicadores; con el fin demostrar que las brechas se han cerrado?
E12	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para el seguimiento y la medición del desempeño del personal?
E13	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para revisar periódicamente el nivel de satisfacción y motivación de las personas con relación al cumplimiento de los objetivos de la organización?
Cadena de valor	
Enfoque al cliente y al mercado	
E14	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para la determinación de los requisitos de los clientes y el mercado para los productos o servicios que se van a ofrecer a los clientes?
E15	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas para revisar los requisitos de los productos o servicios antes de comprometerse a suministrarlos a los clientes, con el fin de asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir con dichos requisitos?
E16	¿Cuenta la organización con canales de comunicación adecuados con los clientes que permitan proporcionar información relativa a productos o servicios, tratar consultas, contratos o pedidos, incluyendo cambios y obtener retroalimentación del cliente en relación a los productos o servicios, incluyendo quejas?
E17	¿Se dispone de sitio web y tarjetas de presentación en inglés o en el idioma oficial del mercado principal de la organización, con el fin de facilitar la comunicación con los clientes?
Enfoque a procesos	
E18	¿La organización ha determinado los procesos necesarios que componen su cadena de valor?
E19	¿La organización ha considerado los requisitos de los clientes y del mercado, así como su estrategia, para la determinación de sus procesos de cadena de valor?

E20	¿La organización ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos, así como las entradas y salidas de cada uno de ellos?
E21	¿La organización ha determinado y mantiene implementados indicadores de desempeño que permiten evaluar la eficacia de los procesos para alcanzar sus resultados previstos?
<b>Conformidad del producto</b>	
E22	¿La organización ha determinado de forma documentada los requisitos legales y reglamentarios, así como otros aplicables a sus productos y servicios, tales como leyes, reglamentos, permisos, licencias, normas técnicas, códigos de práctica voluntarios, requisitos de clientes, requisitos contractuales o de la industria?
E23	¿La organización ha establecido e implementa inspecciones documentadas contra criterios de aceptación y rechazo establecidos, con el fin de verificar que los requisitos de los productos y servicios se cumplen en etapas adecuadas tales como la recepción, el proceso y el despacho?
E24	¿Los recursos de seguimiento y medición utilizados para evaluar la conformidad del producto o servicio son adecuados para las características a evaluar y se encuentran calibrados o verificados?
E25	¿Cuenta la organización con prácticas implementadas que permitan la identificación única y la trazabilidad de sus productos y servicios durante la producción o la prestación del servicio?
<b>Relación con los proveedores</b>	
E26	¿La organización aplica criterios de selección, evaluación, seguimiento al desempeño y re evaluación de proveedores externos para asegurar la conformidad de los productos y servicios suministrados por estos a la organización, tales como calidad, tiempo de entrega, costo, entre otros?
E27	¿La organización se asegura que la información de compra comunicada a los proveedores externos incluye una descripción de los productos y servicios requeridos, así como cualquier requisito aplicable?
<b>Mejora continua</b>	
<b>No conformidad y acciones correctivas</b>	
E28	¿Se asegura la organización de identificar las salidas no conformes de productos o servicios para prevenir su uso o entrega no intencionada?
E29	¿La organización trata las salidas no conformes de productos o servicios mediante una o más de las siguientes maneras, tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, por medio de correcciones, el reproceso, la reclasificación, la reparación, el desecho, la concesión o el permiso para desviación entre otras acciones?
E30	¿Cuándo ocurre una no conformidad, incluida las originadas por una queja, la organización no solo la controla y la corrige, sino que analiza la causa que produjo la no conformidad y toma acciones para asegurar que no vuelva a ocurrir?
E31	¿Se verifica que las acciones correctivas son eficaces por medio de la determinación de que la causa se ha eliminado y la no conformidad no es recurrente?
<b>Toma de decisiones basadas en resultados</b>	
E32	¿Se analiza de forma periódica datos e información para la toma de decisiones orientada a la mejora en temas tales como, costos de calidad, quejas, evaluación de la satisfacción del cliente, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicios, tiempos de ciclo, rendimientos entre otros?
<b>Sostenibilidad</b>	
<b>Componente ambiental</b>	
<b>Cultura ambiental</b>	
S1	¿La organización cuenta con una política documentada apropiada al contexto de la organización de control y reducción del impacto ambiental de sus operaciones, productos y servicios?
S2	La política de control y reducción de impactos ambientales es comunicada a todas las personas de la organización y está disponible a otras partes interesadas pertinentes
S3	¿La organización capacita y educa periódicamente a su personal y personas que realizan trabajo bajo su control, en temas ambientales relacionados con sus actividades?
S4	¿La organización promueve la participación de todo su personal y personas que realizan trabajo bajo su control, en acciones dirigidas a mitigar el impacto de las actividades de la organización sobre el ambiente?
<b>Gestión de la energía</b>	
S5	¿La organización cuenta con indicador (es) y meta (s) para alcanzar la eficiencia en el uso de energía?
S6	¿La organización complementa la fuente de energía tradicional con otras fuentes y/o tecnologías de fuentes renovables?
<b>Gestión de las emisiones</b>	
S7	¿La organización ha identificado las fuentes y procesos en los cuales se da un aporte de emisiones de gas efecto invernadero por medio de un inventario expresado en toneladas de CO2 equivalente?

S8	¿La organización ha desarrollado proyectos que demuestren la reducción o mitigación de emisión de gases de efecto invernadero expresada en toneladas de CO2 equivalente?
S9	¿La organización ha desarrollado actividades que demuestren la compensación o remoción, asociada con sus emisiones de gases de efecto invernadero expresadas en toneladas de CO2 equivalente?
<b>Gestión de los residuos</b>	
S10	¿La organización tiene el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos implementado para los residuos de tipo ordinario, de manejo especial y peligrosos?
S11	¿El programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos de la organización considera acciones relacionadas con las tres R's (Reducir, Reutilizar y Reciclar)?
<b>Gestión del agua</b>	
S12	¿Tiene la organización programas o políticas documentadas para moderar el uso del agua?
S13	¿Cuenta la organización con tecnologías que promuevan el uso de fuentes de agua distintas al abastecimiento de agua tradicional (por servicios públicos o concesión) tales como captación de aguas pluviales, o utilización de aguas tratadas?
S14	¿Tiene la organización un sistema de tratamiento de aguas residuales previo al vertido o infiltración funcionando en condiciones que garanticen un vertido o infiltración con concentraciones de contaminantes dentro del cumplimiento de la legislación nacional?
<b>Componente social</b>	
<b>Relación con la comunidad</b>	
S15	¿Cuenta la organización con programas de apoyo proactivo a la comunidad en temas tales como educación, deporte, actividades culturales y recreativas, desarrollo de habilidades, acceso a la tecnología, inversión social, asistencia médica y social, entre otros?
S16	¿La organización cuenta con canales establecidos de comunicación con la comunidad en la que se traten a través del diálogo temas de interés común?
S17	¿La organización da preferencia en igualdad de condiciones a emplear trabajadores de la comunidad en la que opera?
<b>Componente económico</b>	
<b>Gestión comercial</b>	
S18	¿Tiene la organización documentado un pronóstico y/o proyección de ventas anual?
S19	¿La organización cuenta con prácticas documentadas implementadas para el tratamiento de quejas?
S20	¿Tiene la organización un plan o estrategia de comunicación o mercadeo documentado?
S21	¿La organización implementa evaluaciones de satisfacción del cliente que permitan conocer su percepción sobre el grado en el cual se cumplen sus necesidades y expectativas?
<b>Gestión financiera</b>	
S22	¿La organización asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales y sostenibilidad financiera de la organización en el largo plazo tales como márgenes, reinversión, repartición de utilidades y otras disposiciones del capital?
S23	¿Tiene la organización una estructura de costos establecida que se utiliza como insumo para tomar decisiones gerenciales?
<b>Progreso Social</b>	
<b>Necesidades humanas básicas</b>	
<b>Salud y seguridad ocupacional</b>	
P1	¿La organización respeta y no interfiere en el disfrute del derecho a la salud de sus trabajadores al permitir y promover el acceso a la atención de salud oportuna ya sea en la CCSS o de forma privada?
P2	¿La organización se asegura de mantener disposiciones según requisitos técnicos para la accesibilidad a personas con discapacidad en sus instalaciones por medio de elementos tales como rampas, pasamanos, señalizaciones visuales, auditivas y táctiles, mecanismos de emergencia, uso de lengua de señas y mobiliario accesible, en áreas tales como, pasillos, ascensores, áreas verdes, servicios sanitarios, estacionamientos, espacios de trabajo, escaleras, entre otras, con el fin de garantizar que sean utilizados sin riesgo alguno y con autonomía por personas con discapacidad?
P3	¿Está definido en la organización como actuar en caso de un accidente relacionado con el trabajo con el fin de proporcionar los primeros auxilios y asistir a la persona afectada en obtener el tratamiento médico subsecuente?
P4	¿La organización lleva a cabo de forma regular acciones para la toma de conciencia en salud y seguridad ocupacional dirigidas a las personas que realizan trabajo bajo su control?

P5	¿La organización proporciona, para las personas que realizan trabajo bajo su control, libre acceso a: sanitarios limpios, agua potable, espacios adecuados para tomar los alimentos, y cuando aplique, instalaciones higiénicas para el almacenamiento de alimentos y/o dormitorios limpios, seguros y cubren necesidades básicas?
P6	¿Se encuentran todos los trabajadores de la organización asegurados con la CCSS?
P7	¿La jornada laboral cumple con las regulaciones y leyes nacionales vigentes?
P8	¿La organización regularmente implementa labores de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles necesarios en materia de salud y seguridad ocupacional para las actividades que se realizan en el lugar de trabajo (sea en el recinto mismo o en trabajos de campo)?
<b>Condición socioeconómica</b>	
P9	¿Cuenta la organización con prácticas establecidas, que le permitan identificar si hay trabajadores que viven en condiciones de pobreza o riesgo social?
P10	¿Cuenta la organización con prácticas establecidas que le permitan prevenir o mitigar los impactos de la pobreza en sus trabajadores a través de apoyo en temas tales como asociación solidaria, cooperativa, acceso a vivienda digna, correcta alimentación, manejo de finanzas, entre otros?
P11	¿Los salarios brutos pagados, sin incluir el tiempo extraordinario, cumplen con la legislación vigente y si aplica, con las reglas mínimas establecidas por los estándares o convenios del sector?
P12	¿El tiempo extra es pagado de acuerdo a la legislación, es voluntario, no excede de las 12 horas semanales y no es habitual?
<b>Movilidad Social</b>	
<b>Acceso a educación básica</b>	
P13	¿Tiene la organización prácticas establecidas que permiten identificar el nivel de escolaridad y alfabetización de sus trabajadores?
P14	¿Ofrece la organización, según aplique, programas para sus trabajadores que faciliten el acceso de estos a la educación básica y diversificada a través de medios tales como flexibilidad de horarios, becas, estímulos, premios, entre otros?
<b>Bienestar y movilidad laboral</b>	
P15	¿La organización respeta según la ley, el derecho de todos sus trabajadores de formar, afiliarse y organizar asociaciones de trabajadores según su elección y negociar colectivamente con la organización sin ninguna consecuencia negativa o represalia, interferencia, discriminación, acoso o intimidación por parte de la organización?
P16	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo forzado tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye evitar prácticas de retención de documentos de identidad originales, requerir pago de depósitos al comenzar el empleo, retener salarios, prestaciones o propiedades del trabajador, prohibir el abandono de las instalaciones al finalizar la jornada o impedir el derecho de renuncia según la legislación, entre otras prácticas ilegales para forzarlo a seguir trabajando en la organización?
P17	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes nacionales, así como convenios internacionales vigentes contra el trabajo infantil, tal que no se involucra ni beneficia de este, lo que incluye no usar ni apoyar el uso de mano de obra infantil (personas menores a quince años) y contar con prácticas o políticas documentadas contra el trabajo infantil?
P18	¿La organización cumple con las regulaciones y leyes en materia de trabajadores mayores de quince años y menores de dieciocho, lo que incluye contar con prácticas o políticas documentadas que aseguran que estos no llevan a cabo actividades insalubres, pesadas o peligrosas ni trabajan en horario nocturno?
P19	¿La organización cuenta con oportunidades laborales para jóvenes adultos o personas sin experiencia entre quince y treinta y cinco años, a través de acciones tales como contratación, pasantías, prácticas profesionales, apoyo con trabajos de graduación, entre otros?
P20	¿Ofrece la organización a sus trabajadores flexibilidades que les permitan alcanzar un adecuado balance entre las responsabilidades laborales y sus necesidades personales y del hogar, tales como ordenamiento de jornadas de trabajo, guarderías, flexibilidad de horario, entre otros?
P21	¿La organización fomenta el desarrollo del talento humano a través de acciones tales como programas capacitación, tutorías, acompañamiento, entre otras, que les permita a los trabajadores conocer y desarrollar habilidades para acceder a puestos de mayor competencia dentro de la organización?
<b>Oportunidad</b>	
<b>Equidad de género e igualdad</b>	
P22	¿Cuenta la organización con una política documentada de no discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro por razón de raza, etnia, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual discapacidad o estado de salud, entre otras razones?

P23	¿Cuenta la organización con una política documentada de no tolerancia al hostigamiento o acoso sexual en el trabajo y que atienda los casos que puedan darse, garantizando la confidencialidad de las personas denunciantes?
P24	¿Cuenta la organización con prácticas definidas que no toleren e indiquen como atender casos de acoso laboral asegurando la confidencialidad de las personas denunciantes?
P25	¿La organización se asegura que el reclutamiento y la selección de personal se implementa de forma tal que es accesible independientemente de la raza, etnia, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual discapacidad o estado de salud, entre otras razones?
P26	¿Cuenta la organización con una política de bandas salariales que no discrimina por raza, etnia, género, estado civil, religión, nacionalidad, origen social, opinión política, edad, orientación sexual discapacidad o estado de salud, entre otras razones?
<b>Formalización y actualización profesional</b>	
P27	¿Cuenta la organización con programas que apoyen o fomenten a los trabajadores que deseen continuar sus estudios superiores o técnicos?
<b>Innovación</b>	
<b>Estrategia para la innovación</b>	
<b>Posicionamiento de la innovación</b>	
I1	¿La innovación está incorporada en la estrategia de la organización y posee objetivos específicos?
I2	¿Los objetivos específicos de innovación permiten delimitar las áreas de enfoque de la innovación en la organización y son conocidos por las personas pertinentes que realizan trabajo bajo su control?
I3	¿Se realizan actividades para conocer las capacidades de la red de valor (clientes, proveedores, universidades, institutos de investigación) y explorar oportunidades de co-creación y alianzas estratégicas?
I4	¿Los objetivos de innovación de la organización se establecen para las funciones y niveles pertinentes en la organización, son medibles y coherentes con la estrategia de la organización?
<b>Proceso sistémico de innovación</b>	
I5	¿Se utilizan métodos y herramientas estructuradas para generar ideas de innovación con el fin de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas en los ya existentes, modelos de negocio, entre otros?
I6	¿Existen criterios explícitos y consensuados para priorizar y seleccionar las ideas de innovación de mayor potencial?
I7	¿La organización tiene un portafolio de proyectos de innovación que le permite alcanzar sus objetivos de obtener resultados tales como nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas en los ya existentes, modelos de negocio, entre otros?
I8	¿Tiene la organización algún mecanismo de protección a la innovación tales como registro de propiedad industrial, patentes, establecimiento de niveles de confidencialidad y determinación de medidas para asegurarla, transferencia de tecnología, protecciones de diseños, entre otros?
<b>Cultura para la innovación</b>	
<b>Gestión de talento</b>	
I9	¿Durante los procesos de experimentación o innovación se analizan, miden y evalúan los riesgos asociados, así como las causas de éxito o fracaso de los proyectos de innovación ya sea en proceso de desarrollo o implementados en el mercado?
I10	¿La organización brinda formación en prácticas de innovación, creatividad y gestión de proyectos a las personas que realizan trabajo bajo su control?
<b>Apoyo pleno a la alta dirección</b>	
I11	¿En la organización existen recursos explícitos para proyectos de innovación tales como recursos humanos, financieros y físicos?
I12	¿La organización cuenta con personas responsables para liderar los esfuerzos de innovación?
I13	¿Los equipos de proyectos de innovación cuentan con metodologías en gestión de innovación?
I14	¿Las personas de la organización cuentan con tiempo para fomentar su creatividad y desarrollar ideas innovadoras?
<b>Origen</b>	
<b>Recursos costarricenses</b>	
<b>Recurso humano costarricense</b>	
O1	¿Mantiene la organización una planilla en Costa Rica, en la que al menos un 75% de sus trabajadores son costarricenses?

Capital costarricense	
O2	¿Al menos un 51% de las acciones de la organización pertenecen a costarricenses?
Propiedad intelectual costarricense	
O3	¿Tiene la organización propiedad industrial (invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia) inscrita por primera vez en Costa Rica o por un costarricense en el exterior?
O4	¿Tiene la organización derechos de autor registrados por primera vez en Costa Rica?
Servicios brindados desde Costa Rica*	
Operaciones en Costa Rica	
O5	¿Tiene la organización operaciones en Costa Rica que impliquen el pago de impuestos tributarios, patentes municipales o cargas sociales?
O6	¿Realiza la organización transacciones comerciales desde Costa Rica mediante una personería jurídica registrada nacionalmente?
Producto de origen costarricense	
Mercancías totalmente obtenidas	
Las mercancías producidas por la organización provienen de:	
O7	Minerales y otros recursos naturales extraídos o tomados en territorio de Costa Rica;
	Plantas y productos vegetales cultivados o recolectados en territorio de Costa Rica;
	Animales vivos, nacidos y criados en territorio de Costa Rica;
	Productos obtenidos de animales vivos, en territorio de Costa Rica
	Productos procedentes de animales sacrificados, en territorio de Costa Rica
	Productos obtenidos de la caza o pesca, practicadas en territorio de Costa Rica
	Peces, crustáceos y otras especies marinas obtenidos del mar, del fondo o del subsuelo marino, fuera de sus aguas territoriales y de las zonas marítimas donde Costa Rica ejerce jurisdicción, ya sea por naves registradas o matriculadas en Costa Rica y que lleven la bandera nacional o por naves arrendadas por empresas establecidas en territorio costarricenses.
	Mercancías obtenidas del fondo o del subsuelo marino fuera de las aguas territoriales, por una persona (natural o jurídica) de Costa Rica, siempre que el país tenga derechos para explotar ese fondo o subsuelo marino;
	Desechos y desperdicios derivados de: mercancías producidas en territorio de Costa Rica, exclusivamente a partir de las mercancías mencionadas en los ítems anteriores o de sus derivados, en cualquier etapa de producción.
	La producción en territorio de Costa Rica; o mercancías usadas, recolectadas en territorio de Costa Rica, siempre que esas mercancías sirvan sólo para la recuperación de materias primas;
Mercancías suficientemente transformadas	
Alguna de las mercancías finales producidas por la organización:	
O8	Se clasifica (como mínimo) en una subpartida distinta a los materiales o insumos importados de terceros países.
	Posee una certificación de origen emitida por la Unidad de Origen de PROCOMER para cualquiera de los tratados comerciales.
	Cumple con al menos un 30% de valor de contenido nacional.

### APÉNDICE 5

Sesión de trabajo en la empresa

CONTROL DE ASISTENCIA A REUNIONES DEL PERSONAL DE CYPROSA

FECHA: 25 abril  
 TIPO DE ACTIVIDAD: Sesión Trabajo - lluvia de ideas  
 RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD: Kardina Moxón G.  
 LUGAR: CYPROSA  
 DURACIÓN: 1h 30 min



No.	NOMBRE	PUESTO	FIRMA
1	Johanna Vargas Tenorio	Asistente	
2	Nickelle Valdés G.	Supervisor II	
3	Dra. D. Moroto	Psicóloga RR.HH.	
4	Laura Mora Zúñiga	Planillas	
5	Shirley Orosco J.	RYS	
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

## APÉNDICE 6

Respaldo de encuesta realizada

El instrumento utilizado en la encuesta es el siguiente:

Pregunta	Opciones	Respuestas
¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?	1 vez	
	Más de 1 vez	
	Nunca lo usé	
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio?	Menos de 1 mes	
	de 1 a 12 meses	
	1 a 3 años	
	Más de 3 años	
	Nunca lo usé	
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	Por medio de otra persona	
	Correo electrónico	
	Publicidad en redes sociales	
	No lo recuerdo	
	Otro	
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Muy satisfecho	
	Satisfecho	
	Neutral	
	Insatisfecho	
	Muy insatisfecho	
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Calidad	
	Precio	
	Experiencia durante el proceso	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	
	Resultado de la contratación	
	Servicio al cliente	
	Nada	
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Calidad	
	Precio	
	Experiencia durante el proceso	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	
	Resultado de la contratación	
	Servicio al cliente	
	Nada	
¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	
¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	Definitivamente	
	Probablemente	
	No estoy seguro	
	Probablemente no	
	Definitivamente no	
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y empresas?	Definitivamente	
	Probablemente	
	No estoy seguro	
	Probablemente no	
	Definitivamente no	

La tabulación de los datos es la siguiente:

Pregunta	Respuestas	Cliente																															Suma	Peso	%	Comentarios		
		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	26	27	28	29	30	31						
¿Cuántas veces ha utilizado el	1 vez	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	0,73	73%			
	Más de 1 vez							1	0	1									1	1													8	0,27	27%			
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro	Nunca lo usé							1																									1	0,03	3%			
	Menos de 1 mes	1		1		1	1	0				1	1	1	1	1						1							1	1	1	1	1	13	0,43	43%		
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	de 1 a 12 meses		1		1			0			1	1	1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0,37	37%			
	1 a 3 años							1	0	1										1	1													6	0,20	20%		
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro	Más de 3 años							0																										0	0,00	0%		
	Nunca lo usé							1																										1	0,03	3%		
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	Por medio de otra persona							0											1	1														3	0,10	10%		
	Correo electrónico	1			1			0														1	1											7	0,23	23%		
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	Publicidad en redes sociales		1	1		1	1	1			1	1	1									1	1					1	1	1	1	1	1	15	0,50	50%		
	No lo recuerdo							1	0	1	1																							3	0,10	10%		
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Otro							0																										3	0,10	10%	Por medio de una actividad de la camara de comercio	
	Muy satisfecho	1	1					0																										3	0,10	10%		
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Satisfecho				1	1		0		1	1	1										1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	0,57	57%		
	Neutral			1	1			1					1	1	1							1												10	0,33	33%		
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Insatisfecho							0																										1	0,03	3%	La persona que contrató se fue pronto y sin avisar, y siente que la empresa no contempló esta posibilidad	
	Muy insatisfecho							0																										0	0,00	0%		
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Calidad					1		0																										4	0,13	13%		
	Precio		1				1	0																										3	0,10	10%		
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Experiencia durante el proceso	1					1	0	1																									6	0,20	20%		
	Tiempo de solución a solicitud de contratación		1					0	1					1																				5	0,17	17%		
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Resultado de la contratación			1				0		1																								6	0,20	20%		
	Servicio al cliente							0						1	1																		5	0,17	17%			
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Nada							0																										1	0,03	3%		
	Calidad							0																										0	0,00	0%		
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Precio							0																										0	0,00	0%		
	Experiencia durante el proceso							0																										0	0,00	0%		
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Tiempo de solución a solicitud de contratación							0																										0	0,00	0%		
	Resultado de la contratación							0																										0	0,00	0%		
¿Qué es lo que le gusta de lo que es lo que no le gusta?	Servicio al cliente							0																										0	0,00	0%		
	Nada	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1,00	100%		
¿Qué es lo que le gusta de lo que es lo que no le gusta?	Pregunta abierta	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	11	0,37	37%	
	Pregunta abierta	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	8	0,27	27%	
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	Definitivamente		1			1	1	1	0	1	1																							16	0,53	53%		
	Probablemente	1		1	1			0		1																								11	0,37	37%		
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	No estoy seguro							0																										2	0,07	7%		
	Probablemente no							0																										1	0,03	3%		
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y	Definitivamente no							0																										0	0,00	0%		
	Definitivamente	1	1			1	1	1	0	1	1																							17	0,57	57%		
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y	Probablemente			1	1			0		1																								10	0,33	33%		
	No estoy seguro							0																										2	0,07	7%		
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y	Probablemente no							0																										1	0,03	3%		
	Definitivamente no							0																										0	0,00	0%		

Los resultados finales luego de la tabulación son los siguientes:

Pregunta	Respuestas	Suma	Porcentaje	Comentarios
¿Cuántas veces ha utilizado el servicio?	1 vez	22	73%	
	Más de 1 vez	8	27%	
	Nunca lo usé	1	3%	
¿Por cuánto tiempo ha estado usando nuestro servicio?	Menos de 1 mes	13	43%	
	de 1 a 12 meses	11	37%	
	1 a 3 años	6	20%	
	Más de 3 años	0	0%	
	Nunca lo usé	1	3%	
¿Cómo se enteró de nuestros servicios?	Por medio de otra persona	3	10%	
	Correo electrónico	7	23%	
	Publicidad en redes sociales	15	50%	
	No lo recuerdo	3	10%	
	Otro	3	10%	Por medio de una actividad de la camara de comercio
¿Cuán satisfecho se encuentra con el servicio?	Muy satisfecho	3	10%	
	Satisfecho	17	57%	
	Neutral	10	33%	
	Insatisfecho	1	3%	La persona que contrató se fue pronto y sin avisar, y siente que la empresa no contempló esta posibilidad
	Muy insatisfecho	0	0%	
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro servicio?	Calidad	4	13%	
	Precio	3	10%	
	Experiencia durante el proceso	6	20%	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	5	17%	
	Resultado de la contratación	6	20%	
	Servicio al cliente	5	17%	
	Nada	1	3%	
¿Qué lo decepcionó de nuestro servicio?	Calidad	0	0%	
	Precio	0	0%	
	Experiencia durante el proceso	0	0%	
	Tiempo de solución a solicitud de contratación	0	0%	
	Resultado de la contratación	0	0%	
	Servicio al cliente	0	0%	
¿Qué es lo que le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	11	37%	
¿Qué es lo que no le gusta de nuestro servicio?	Pregunta abierta	8	27%	
¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	Definitivamente	16	53%	
	Probablemente	11	37%	
	No estoy seguro	2	7%	
	Probablemente no	1	3%	
	Definitivamente no	0	0%	
¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas y empresas?	Definitivamente	17	57%	
	Probablemente	10	33%	
	No estoy seguro	2	7%	
	Probablemente no	1	3%	
	Definitivamente no	0	0%	

## APÉNDICE 7

Instrumento de medición de voz del cliente interno.

Este instrumento es una adaptación de uno ya existen en la empresa, es utilizado para consultorías externas que ofrece a sus clientes.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

Tiene la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

1- Totalmente de acuerdo

2- Parcialmente de acuerdo

3- En desacuerdo

4- No Aplica ( N/A )

Preguntas	1	2	3	N/A
<b>GENERAL</b>				
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo			
2	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.			
3	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros			
4	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.			
5	Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.			
6	En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.			
7	Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.			
8	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo			
9	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo			
10	Me gusta mi trabajo			
11	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.			
12	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho			
13	El trabajo que hago es importante para el futuro del país			
14	Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros			
15	Nuestros clientes internos están recibiendo e servicio que demandan de nosotros			
16	En esta organización valoran mi trabajo			
17	Conozco mi cliente final			
18	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.			
19	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo			
20	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo			
21	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo			
<b>AUTONOMÍA</b>				
1	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor			
2	Soy responsable del trabajo que realizo			
3	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento			
4	Conozco las exigencias de mi trabajo			
5	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.			
6	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
1	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.			

2	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.				
3	En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.				
4	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.				
5	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.				
6	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.				
7	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
8	En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.				
9	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.				
10	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				
11	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.				
12	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
13	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo				
14	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la PGR				
15	Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.				
16	Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.				
17	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.				
18	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.				
<b>PRESIÓN</b>					
1	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
2	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
3	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
4	Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
5	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				
6	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				
<b>APOYO</b>					
1	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo				
2	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito				

3	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				
4	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.				
5	Mi jefe me respalda 100%				
6	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
7	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				
8	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)				
RECONOCIMIENTO					
1	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato				
2	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
3	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
4	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
5	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido				
6	Las promociones se las dan a quienes se las merecen				
7	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				
8	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
9	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución				
10	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado				
11	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.				
EQUIDAD					
1	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
2	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
3	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				
4	Mi jefe no tiene favoritos				
5	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece				
INNOVACIÓN					
1	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				
2	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas				
3	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				
4	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.				

5	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.				
6	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.				
7	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.				

## APÉNDICE 8



# MANUAL DE CALIDAD

## CYPROSA RECURSOS HUMANOS

Fecha aprobación:	de		Fecha de publicación:	
Última revisión:			Próxima revisión:	
Responsable:			Contacto:	

<b>Versión</b>	<b>Apartado revisado</b>	<b>Descripción de la revisión</b>	<b>Efectuado por</b>	<b>Fecha</b>
00	Todo	Creación de documento	Karolina Mesén	jun-18


### **COMPROMISO DE LA GERENCIA**

La Gerencia de CYPROSA Recursos Humanos, hace constar en este documento su compromiso para la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad asignando los recursos necesarios para su operación, así como aprobar y difundir los objetivos de calidad con la finalidad de medir consistentemente la eficacia de nuestros procesos y asegurarnos de alcanzar la mejora continua.

Se busca alcanzar la plena satisfacción de los clientes y artes interesados, además de mantener la competitividad en un mercado cada día más demandante mediante la mejora continua, siempre cumpliendo con la legislación vigente.

---

Gerente General

CYPROSA Recursos Humanos

## **1. GLOSARIO**

SGC: Sistema de gestión de la calidad

## **2. PRESENTACIÓN**

### **3.1 Historia**

Cyprosa Consultorías y Proyectos S.A. es una empresa asesora en Recursos Humanos y Administración, con más de 18 años de operar exitosamente en el mercado.

Disponemos de profesionales capacitados para entender las necesidades de nuestros clientes y ofrecerles soluciones innovadoras y efectivas, con un servicio personalizado.

### **3.2 Misión**

Proveer servicios de alta calidad en el campo de los Recursos Humanos y la Administración, con un enfoque humano en nuestra gestión, comprometidos con el manejo de la responsabilidad

social empresarial, para contribuir efectivamente en la obtención de resultados exitosos de nuestros clientes.

### **3.3 Visión**

Ser la mejor opción de apoyo externo en el área de los Recursos Humanos y la Administración para las empresas.

### **3.4 Valores**

Lealtad: damos seguridad y confianza a nuestros clientes en el correcto manejo de los servicios que brindamos y en el uso adecuado de la información que como empresa Outsourcing recibimos.

Honestidad: apegados a aspectos de justicia, equidad, ética, sin ventajas en contra de nuestros clientes y colaboradores:

Responsabilidad: cumplimos oportuna y justamente con los compromisos y actividades adquiridas con nuestros clientes, colaboradores, seguridad social y sociedad en general.

Excelencia: trabajamos con altos estándares de calidad para ofrecer servicios garantizados y ajustados a las necesidades reales de los clientes.

Sentido humano: orientamos nuestros servicios con un enfoque humanista, convencidos que los colaboradores pueden generar cambios y logros importantes en las organizaciones, si se administran de una manera correcta.

### **2.5 Definición del servicio brindado**

Servicios en recursos humanos, siendo la actividad principal el servicio de contratación para terceros en dos modalidades, reclutamiento y selección para contratación directa del cliente y servicio de *outsourcing*.

La otra línea de productos es la de asesoría en recursos humanos y administración en estudios de clima organizacional, resolución alterna de conflictos, legislación laboral, salud ocupacional, estudios salariales de mercado, capacitación y productividad.

### **2.6 Definición de los clientes**

Empresas de cualquier sector productivo que requieran los servicios ofrecidos por la CYPROSA Recursos Humanos. Todos los clientes recibirán un trato personalizado y adecuado a sus necesidades.

### **3. PROPÓSITO Y ALCANCE**

#### **4.1 Propósito del manual de calidad**

El manual de calidad constituye una guía, que será la columna vertebral del sistema de gestión de calidad (SGC). En el manual se explica los mecanismos de control y objetivos de la calidad fijados como norma de la empresa, así como los estándares a los que se debe remitir.

#### **4.2 Alcance**

El alcance del sistema de gestión de CYPROSA Recursos Humanos, incluye el contacto preliminar con los clientes por diferentes medios, el mercadeo de servicios, el proceso de reclutamiento y selección, el de planillas y los procesos administrativos asociados a los anteriores, que en conjunto se engloban en un solo proceso denominado contratación.

También es parte del alcance, el periodo de garantía del servicio y los servicios postventa de la compañía.

#### **4.3 Exclusiones**

En la primera fase de implantación del SGC se excluye los apartados del 8.1 al 8.7 de la Norma ISO 9001:2015 correspondientes al capítulo 8 de Operaciones.

## **5 ESQUEMA OPERATIVO DEL SGC DE CYPROSA**

### **5.1 Procesos**

**Mercadeo:** en la empresa este es el proceso antes de que se dé el contacto inicial con los clientes ya existentes y los potenciales, ya que se lleva a cabo todo lo que se relaciona con promoción de los servicios ofrecidos por la empresa.

También se encarga de la promoción de los puestos que ya han sido contratados por los clientes, y son el punto de contacto para el servicio post ventas.

**Reclutamiento y selección:** este proceso incluye la parte de reclutamiento, entrevistas, pruebas de conocimiento y psicológicas, así como la inducción de nuevos colaboradores, y se encarga de alimentar la base de datos.

**Planillas:** este proceso incluye el pago de planillas, revisión de salarios y liquidaciones entre otros. Las personas en este departamento se encargan de ingresar los datos de las personas contratadas en el sistema.

**Legales:** por la naturaleza del negocio tener un departamento o personal a cargo de los temas legales manejados dentro y fuera de la empresa. Este proceso abarca todas las actividades relacionadas con contrataos laborales, consultas legales y procesos en los juzgados de ser necesario.

## **6 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **6.1 Requisitos generales**

Los métodos para asegurar que la operación y le métodos de los procesos sean eficaces son mapas de proceso, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, reglamentos, leyes y documentación oficial.

Se respalda la operación y monitoreo de los procesos asegurando la disponibilidad de los recursos y de la información requerida.

### **6.2 Requisitos de documentación**

La Gerencia debe destinar un encargado del área de control de documentos es la responsable de registrar y mantener el control de los documentos relacionados con el SGC. Para efectos de mantener la documentación actualizada y revisada se puede crear un grupo o comisión encargada de esta labor.

#### **6.2.1 Manual de calidad**

El presente manual de calidad incluye:

- El alcance del SGC, así como las exclusiones del mismo.
- Política y objetivos de calidad

#### **6.2.2 Control de documentos y datos**

Los documentos y datos requeridos por el SGC, se controlan por la comisión de calidad y son respaldados en un servidor propiedad de la empresa en la sección denominada “Sistema de Gestión de Calidad” para ser consultados por el personal de la institución que los requiera.

La Gerencia tiene la autoridad para autorizar desviaciones sobre el uso y autorización de documentos del SGC.

### **6.2.3 Control de los registros**

Los registros son establecidos y se mantienen con el fin de conservar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de asegurar la operación eficaz del sistema.

## **6.3 Responsabilidad de la dirección**

### **6.3.1 Compromiso de la dirección**

La Gerencia de CYPROSA establece su compromiso en la implantación y mejora continua de la eficacia del SGC.

- Comunicando continuamente a los colaboradores de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos de clientes y partes interesadas, así como los requisitos legales y reglamentarios.
- Estableciendo la política de calidad.
- Estableciendo los objetivos de calidad y las metas para la prestación de sus servicios.
- Asegurando la disponibilidad de recursos para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente la eficacia de los servicios educativos.
- Llevando a cabo revisiones directivas para evaluar el desempeño del SGC y definir acciones de mejora.

### **6.3.2 Enfoque al Cliente**

La Gerencia asegura la oportuna y adecuada atención a los clientes y partes interesadas y el cumplimiento de sus requisitos de acuerdo con lo establecido en este manual.

### **6.3.3 La Política de Calidad Institucional**

La Gerencia define la política de calidad con base en el análisis de la misión, visión, objetivos y metas estratégicas, las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas; incluyendo el compromiso con la mejora continua.

#### **6.3.4 Planificación**

La Gerencia se asegura de que la planificación del sistema de calidad contemple las acciones encaminadas a cumplir los objetivos de calidad y que mantenga su integridad cuando se implementan cambios.

#### **6.3.5 Objetivos de calidad**

La Gerencia establece objetivos de calidad y promueve el buen desempeño de la empresa y de sus colaboradores.

Los objetivos de calidad están alineados con los objetivos estratégicos establecidos en la planificación estratégica y se ven reflejados en cuadro de mando integral de la empresa.

#### **6.3.6 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La Gerencia asegura que la planificación del SGC sea implementada con el fin de cumplir eficazmente con los objetivos de calidad, la satisfacción de necesidades, requisitos y expectativas de clientes y partes interesadas.

Los elementos para la planeación y realización de cambios al sistema se harán mediante revisiones para asegurar que la planificación del SGC sea implementada con el fin de cumplir eficazmente con los objetivos de calidad, la satisfacción de necesidades, requisitos y expectativas de clientes y partes interesadas.

Los elementos para la planeación y realización de cambios al sistema lo constituyen las revisiones directivas y las auditorías internas, directivas y las auditorías internas.

### **6.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

#### **6.4.1 Responsabilidades y autoridad**

La responsabilidad y autoridad de cada miembro de la institución es definida y autorizada por la Dirección General y descrita en los documentos correspondientes.

#### **6.4.2 Representante de la dirección**

La Gerencia y las personas designadas por jefatura, independientemente de otras responsabilidades, tienen la autoridad y responsabilidad de:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- Informar a la Gerencia sobre el desempeño del sistema y de cualquier problema que afecte la calidad de los servicios brindados.
- Dar seguimiento al programa anual de auditorías internas de calidad.
- Asegurar la resolución a tiempo de las acciones correctivas y preventivas.

### **6.4.3 Comunicación interna.**

La comunicación se realiza a través de juntas, cursos, despliegue en la página web, tableros, procedimientos documentados, entre otros.

## **6.5 Revisión por la Dirección**

### **6.5.1 Generalidades.**

El SGC debe ser revisado cada seis meses para comprobar su efectividad, así como evaluar la necesidad de hacer cambios en el sistema incluyendo a política y objetivos de calidad con el fin de mejorar los servicios y aumentar la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

### **6.5.2 Contenido de la Revisión Directiva del SGC.**

La información necesaria para la revisión de la Gerencia incluye entre otros:

- Los resultados de las auditorías internas de calidad.
- La retroalimentación de clientes y partes interesadas.
- El desempeño de procesos y servicios.
- El estado de acciones correctivas y preventivas.
- El estado del seguimiento de revisiones previas del SGC.
- Los cambios que pueden afectar el SGC.
- Las recomendaciones de mejoramiento.
- Las acciones de seguimiento de revisiones previas por la dirección.

Para cumplir el propósito de revisiones efectivas por parte de la Gerencia, se puede incluir a los anteriores cualquier documento o información debidamente respaldada, que resulte pertinente y que ayude a la adecuada realización de esta tarea.

### **6.5.3 Resultados de la revisión directiva del SGC.**

Los resultados de la revisión directiva al SGC incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- Mejora de los servicios en relación con los requerimientos de los clientes.
- Establecer parámetros de mejora y desempeño de procesos y servicios.
- Necesidades de recursos.

## **7 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **7.1 Provisión de recursos**

La Gerencia establece diferentes mecanismos para gestionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar los procesos, asegurando su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del SGC y mejora de la satisfacción de clientes y partes interesadas.

### **7.2 Recursos Humanos**

#### **7.2.1 Generalidades.**

La Gerencia a través del Departamento de Recursos Humanos, asegura que los miembros de la institución si realizan actividades que afecten la conformidad con los requisitos de los servicios, deberán ser competentes con base en su apropiada educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

#### **7.2.2 Infraestructura.**

La Gerencia es responsable de determinar, proveer y mantener la infraestructura necesaria para lograr conformidad con los requisitos de los servicios ofrecidos y de soporte.

Los jefes de departamento y coordinadores aseguran que las áreas de trabajo se mantienen limpias, seguras y organizadas para no afectar el desempeño de las actividades y del personal.

#### **7.2.3 Ambiente de Trabajo.**

La Gerencia promueve y mantiene un ambiente de trabajo adecuado para la realización de sus actividades asegurando que los factores físicos, ambientales y otro tipo son adecuados.

## **8 EDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

## **8.1 General**

La empresa planea e implementa los procesos de verificación, medición, análisis y mejoramiento necesario para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos de los servicios desarrollados.
- Asegurar la conformidad del SGC a través de auditorías internas de calidad, revisiones directivas.
- Mejorar continuamente la efectividad del SGC a través de la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

## **8.2 Seguimiento y Medición**

### **8.2.1 Satisfacción del cliente.**

La empresa tiene implementado un proceso de seguimiento y medición de la percepción de sus clientes y partes interesadas con el fin de evaluar el desempeño en la entrega de productos y servicios. Están establecidas encuestas para evaluación de los servicios dirigidas a clientes y partes interesadas, proveedores y clientes internos.

### **8.2.2 Auditorías Internas.**

La empresa lleva a cabo auditorías internas al SGC mediante un programa anual de auditorías verificando que:

- Es conforme a la planificación de la realización del servicio.
- Es conforme con los requisitos del SGC establecidos por la institución.
- El SGC es implementado y mantenido eficazmente.

Este proceso se realiza con base en el mapa de proceso y el Cuadro de Mando Integral en el que se definen las estrategias a seguir. Se define asimismo que los auditores no auditarán su propio trabajo.

### **8.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos.**

La empresa verifica sus procesos a través de indicadores de gestión orientados al conocimiento del avance de los procesos, así como de los resultados alcanzados, con el usuario de los servicios ofrecidos.

En periodos semestrales la empresa realiza la evaluación de la compañía con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en la gestión global, utilizando indicadores de gestión.

#### **8.2.4 Seguimiento y medición del servicio.**

Para llevar a cabo la evaluación de los servicios se utiliza un sistema de control y supervisión para la regulación y evaluación de la calidad, tomando como base los indicadores de gestión establecidos en la empresa.

Con respecto al personal, se desarrolla un proceso de evaluación de sus colaboradores una vez al año con la finalidad de evaluar su contribución a los resultados de la empresa.

Semestralmente se realiza una autoevaluación en la que se analiza el logro de los objetivos y metas definidos con respecto a lo programado producto de la estrategia empresarial.

### **8.3 Análisis de datos**

La empresa determina, recopila y analiza los datos de los registros apropiados en cada proceso para demostrar que el SGC es idóneo y eficaz, y determina donde se pueden realizar las acciones de mejora continua.

Se realizan análisis de datos de las quejas de clientes, de las encuestas sobre los servicios ofrecidos, de las tendencias de los procesos, los productos y la evaluación de proveedores.

### **8.4 Mejoramiento**

#### **8.4.1 Mejoramiento continuo.**

La empresa mejora continuamente la eficacia del SGC por medio del uso de la política de calidad, los objetivos y metas de calidad, los resultados de las auditorías interna del SGC, la aplicación de acciones preventivas y correctivas.

#### **8.4.2 Acción correctiva.**

La empresa se asegura que se registre adecuadamente los errores y no conformidades con el fin de tomar las acciones correctivas adecuadas que permitan la mejora continua.

#### **8.4.3 Acción preventiva.**

La empresa se asegura que se lleven a cabo las acciones necesarias para que los errores y no conformidades encontradas en los procesos internos y en la prestación de los servicios ofrecidos no se repitan una vez son detectados y analizados, para con esto asegurara la mejora continua.

## **9 DOCUMENTOS ASOCIADOS O DE REFERENCIA**

Existen algunos documentos en la empresa asociados al sistema de gestión de la calidad que pretenden conformar un sistema integrado de gestión de los procesos y recursos dentro de la empresa.

Los documentos mencionados son:

Política ambiental

Política laboral en contra de la discriminación

## **10 DOCUMENTOS REEMPLAZADOS**

Este documento es la primera versión de Manual de Calidad para la empresa CYPROSA Recursos Humanos, y por el momento no sustituye ningún documento oficial existente dentro de la compañía.

## **11 APÉNDICES**

### **APÉNDICE 9**

Respaldo de costos para evaluación económica.

Cálculo de cargas sociales de gestor de calidad.

Ingrese el total de salarios

700000

₡ 700,000.00

Caja Costarricense de Seguro Social			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
SEM	9,25%	5,50%	₡103,250
IVM	5,08%	3,84%	₡62,440
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14,33%</b>	<b>9,34%</b>	<b>₡165,690</b>
Recaudación Otras Instituciones			
Institución	Patrono	Trabajador	Monto
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-	₡1,750
Asignaciones Familiares	5,00%	-	₡35,000
IMAS	0,50%	-	₡3,500
INA	1,50%	-	₡10,500
<b>TOTAL OTRAS INSTITUCIONES</b>	<b>7,25%</b>	<b>-</b>	<b>₡50,750</b>
Ley de Protección al Trabajador (LPT)			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-	₡1,750
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-	₡21,000
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-	₡3,500
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%	₡7,000
INS	1,00%	-	₡7,000
<b>TOTAL LPT</b>	<b>4,75%</b>	<b>1,00%</b>	<b>₡40,250</b>
Total			
	Patrono	Trabajador	Total
<b>PORCENTAJES TOTALES</b>	<b>26,33%</b>	<b>10,34%</b>	<b>36,67%</b>
<b>MONTOS TOTALES</b>	<b>₡184,310</b>	<b>₡72,380</b>	<b>₡256,690</b>

Ejemplo de cotización Marca País Esencial Costa Rica

Cotización Servicios profesionales Evaluación Marca País.



Inbox X



**HC Consultoria** <hc@hiconsultoriacr.com>  
to natalia.sanchez, Karolina, me

Jun 6



Spanish > English [Translate message](#)

Turn off for: Spanish X

Buenos días Natalia y Karolina.

Un placer saludarles.

Adjunto la cotización solicitada por los servicios de evaluación Marca País para su representada.

Además, encontrará un resumen del proceso de evaluación, un listado con los nombres de las empresas que he tenido la oportunidad de evaluar satisfactoriamente y un borrador del nuevo Protocolo de evaluación 2.0

Saludos y quedo a sus órdenes para cualquier consulta o negociación.

Lic. Hubert Cordero Vargas

San José, 6 de junio de 2018.

Ref.: HCC-032-18

**Sra. Natalia Sánchez**  
**Consultora RRHH**  
**CYPROSA Consultorías y Proyectos S.A**

Estimada señora:

Para mi persona es un placer remitirle la oferta de servicios para la Evaluación correspondiente a la utilización de la Licencia de uso *Marca País "Esencial COSTA RICA"* de acuerdo al nuevo protocolo de evaluación 2.0

De acuerdo a la información brindada de antemano, le desgloso los aspectos incluidos en dicha oferta:

- Orientación general del Proceso.
- Reunión previa de valoración, situación y recomendaciones de preparación.
- Gestión de recolección y presentación de documentación probatoria.
- Visita a las instalaciones, plantas de producción, oficinas o sucursales de la empresa.
- Formalización de Protocolo de Evaluación 2.0 y Elaboración del Informe Técnico: **"INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE MARCA PAÍS."**
- Charla al personal de la empresa sobre **"Cambio de cultura empresarial. Hacia el aprovechamiento de la Marca País Esencial Costa Rica"** (Posterior a la obtención de la Certificación.)

Estimación del Costo:

Ítem	Cantidad	Factor	Dólares US\$
Horas efectivas de Evaluación en campo: Oficinas Centrales: Cruce Ipís-Coronado, San José.	16	\$52.15	\$834.40
Horas adicionales de elaboración de informes Oficina y Procomer:	16	\$42.25	\$676.00
Kilometraje por emplazamientos según tabla C.G.R.:	0	\$0,85	\$ 0.00
<b>Sub Total:</b>			<b>\$1,510.40</b>
Descuento especial - aprobación previa 15 días: 18%			\$271.88
<b>Total:</b>			<b>\$1,238.20</b>

## APÉNDICE 10

### Respaldo de autoevaluación hecha por la empresa.

Para corrección de Tesis Inbox 📄 🖨️ 📧

---

 **johanna.vargas@cyprosa.net** Aug 16 (3 days ago) ☆ ↩️ ▾  
to me ▾

---

 Spanish ▾ > English ▾ [Translate message](#) [Turn off for: Spanish](#) x

Buenas tardes

Por este medio se hace constar que a finales del año 2017 en la empresa se empezó a manejar la idea de buscar la certificación Marca País Esencial Costa Rica, que se hizo la auto evaluación con la documentación proporcionada por los promotores de la marca, y a inicios de este año al llegar la Señorita Karolina Mesén a colaborar con nosotros específicamente para este fin, ella nos ayudó a verificar los resultados de la auto evaluación, haciendo el ejercicio de nuevo.

Sin más por el momento se despide.

**Johanna Vargas T.**  
Mercadeo y Ventas  
📞 2294-4222 Ext 2018 🌐 [www.cyprosa.com](http://www.cyprosa.com)   
**CYPROSA**  
RECURSOS HUMANOS