



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA
A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS**

Ana Ligia Enriquez Chuc

Asesorado por: Ingeniera Marcia Ivonne Véliz Vargas

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA
A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ANA LIGIA ENRIQUEZ CHUC

ASESORADO POR: INGENIERA MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Willian Abel Antonio Aguilar Vásquez
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
SECRETARIA	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en enero de 2006

Ana Ligia Enriquez Chuc



FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala,
27 de octubre de 2006

Ingeniero
Jose Francisco Gomez Rivera
DIRECTOR
ESCUELA DE INGENIERIA
MECANICA INDUSTRIAL
Facultad de Ingenieria

Ing. Gomez:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora del trabajo de graduacion de la estudiante universitaria ANA LIGIA ENRIQUEZ CHUC, procedi a revisar el informe final, cuyo titulo es: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRA DE UNA ORGANIZACION DEDICADA A DAR SERVICIOS CLINICOS Y COMUNITARIOS, el cual encuentro satisfactorio.

Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad, principalmente en el apoyo a las organizaciones guatemaltecas.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitandole darle el tramite correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas
Asesora

MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 2397

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Ligia Enriquez Chuc**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Guatemala, octubre de 2006.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Ligia Enriquez Chuc**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
DIRECTOR A.I.
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2006

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A DAR SERVICIOS CLÍNICOS Y COMUNITARIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Ana Ligia Enríquez Chuc**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, Noviembre de 2006

/cc

AGRADECIMIENTO A:

Dios	Por la vida, su amor y por permitirme llegar a este momento de éxito.
Mis padres	Javier Enriquez y Magda de Enriquez. Por su amor, apoyo incondicional y esfuerzos por mi superación personal.
Mi mamá Felisa	Por su amor y paciencia, gracias por tomar mi mano y ayudarme con mis deberes.
Mis hermanas	Magda Aurora, Claudia María y Carmen Elena. Porque me han apoyado siempre; esperando que este triunfo las anime a seguir y encontrar su propio momento de éxito.
Marcia Ivonne Véliz Vargas	Por su valiosa ayuda en la asesoría de este trabajo.
Mi Carolingia	Mi casa de estudios, en donde hoy realizo uno de tantos sueños.

A todos aquellos que directa o indirectamente contribuyeron a la realización de este maravilloso proyecto de vida. (mosh con chocolate)

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1 La organización	1
1.1.1 Ubicación	2
1.1.2 Estructura organizacional	3
1.1.3 Funciones y actividades	5
1.1.4 Visión	5
1.1.5 Misión	6
1.1.6 Reseña histórica	6
1.2 Principios de la estimulación al trabajo	9
1.3 El sistema de recompensa o de estimulación	11
1.3.1 Características	13
1.3.2 Importancia	14
1.3.3 Ventajas	15
1.3.4 Inconvenientes	16
1.4 Procedimiento de diseño de sistemas	16

2. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.1 El departamento de compras	23
2.1.1 Funciones	26
2.1.2 Objetivos	27
2.1.3 Metas	27
2.1.4 Análisis estratégico FODA	28
2.2 Descripción de procesos	30
2.2.1 Diagramas de flujo	39
2.3 Descripción y análisis de puesto	44
2.4 Otros incentivos dados a los empleados	57

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1 Sistema de recompensa a implementar en el departamento	59
3.1.1 Consideraciones especiales	63
3.1.2 Normas y procedimientos	63
3.2 Análisis de los indicadores a utilizar en el sistema	65
3.2.1 Solicitudes pendientes de orden de compra	66
3.2.2 Órdenes de compra pendientes de recepción	71
3.2.3 Cambio de precios de los productos de la lista básica	73

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECOMPENSA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

4.1 Estrategia para la implementación del sistema de recompensa	77
4.1.1 Fase preparatoria	78
4.1.1.1 Creación de condiciones para la implementación	79
4.1.1.1.1 Recursos necesarios	79
4.1.1.1.2 Funciones y alcance de los involucrados	80
4.1.1.2 Preparación del personal para la puesta en practica	82

4.1.1.2.1 Reuniones informativas/formativas	82
4.1.2 Fase de ejecución	83
4.1.2.1 Control y monitoreo de resultados	83
4.1.2.1.1 Reporte de cumplimiento	84
5. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE RECOMPENSA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
5.1 Revisión del sistema de recompensa	89
5.1.1 Correcciones y ajustes al sistema	90
5.2 Indicadores de seguimiento al sistema de recompensa	91
5.2.1 Medición de la satisfacción laboral	94
5.2.1.1 Encuesta de perspectivas	94
5.2.1.2 Entrevistas de apoyo	96
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura organizacional	4
2.	Organigrama del departamento de compras	23
3.	Flujograma Compras por cotización	35
4.	Flujograma Recepción de productos por solicitud de compra	36
5.	Flujograma Recepción de servicios sin orden de compra	37
6.	Flujograma Compras por caja chica	38
7.	Diagrama de flujo del proceso de compras por cotización	40
8.	Diagrama de flujo del proceso de compras por caja chica	41
9.	Diagrama de flujo del proceso de recepción de productos	42
10.	Diagrama de flujo del proceso de recepción sin orden de compra	43
11.	Modelo de cuestionario para análisis de puestos	47
12.	Esfuerzo físico por tipo de actividad	52
13.	Resultante en fatiga	52
14.	Tipo de trabajo que se realiza en el departamento de compras	53
15.	Plantilla del formato para la descripción de puestos	56
16.	Plantilla modelo para registro de justificaciones en compras por caja chica	65
17.	Solicitud de compra y/o servicios contratados	67
18.	Reporte de solicitudes de compra	68
19.	Solicitudes de compra mensuales	69
20.	Solicitudes de compra por días de atraso	70
21.	Orden de compra de bienes y/o contratación de servicios	71

22.	Reporte de ordenes de compra	72
23.	Reporte de incremento de precios	74
24.	Fases de la estrategia de implementación	77
25.	Modelo del reporte de cumplimiento	86
26.	Modelo para encuesta de opinión	95
27.	Afiche motivacional	97

TABLAS

I.	Distribución de familias de productos	25
II.	Salarios en el departamento de compras	25
III.	Análisis estratégico FODA	29
IV.	Tabla de variables resultantes para el Jefe de compras	50
V.	Tabla de accidentes de trabajo	50
VI.	Tabla de variables resultantes para asistente y auxiliar de compras	51
VII.	Tabla de accidentes de trabajo	51
VIII.	Solicitudes de compras de enero a mayo	70
IX.	Órdenes de compra de enero a abril	73
X.	Relación producto-precio mes de enero	74
XI.	Relación producto-precio mes de febrero	75
XII.	Relación producto-precio mes de abril	75
XIII.	Ventajas y desventajas del reporte de cumplimiento	87
XIV.	Análisis FODA de los indicadores de seguimiento	93

GLOSARIO

Comité de adjudicaciones	Está conformado por un grupo de empleados, responsable de la recepción y apertura de ofertas o cotizaciones enviadas por proveedores, así como la evaluación y adjudicación de la compra de bienes y servicios.
Compras	Conjunto de procedimientos por medio de los cuales la Asociación adquiere los diversos bienes, que utiliza tanto para la venta como para el funcionamiento y desarrollo de sus planes de trabajo.
Contrataciones	Conjunto de procedimientos para adquirir los diversos servicios que la asociación requiere para su adecuado funcionamiento y desarrollo.
Trabajo en equipo	Tareas que en conjunto contribuyen a la consecución de objetivos comunes.
Lista básica	Para toda compra de bien y/o servicio por cotización, la asociación cuenta con una lista de medicamentos y anticonceptivos, y demás productos y materiales que utiliza, tanto para venta al público, como para uso interno. Sirve para realizar compras directamente con los proveedores seleccionados.

Mejora continua	Filosofía gerencial en que se asume el desafío de mejorar un producto y un proceso como parte de un esfuerzo continuo para aumentar los niveles de calidad y excelencia.
Satisfacción laboral	Actitud general de un individuo hacia su empleo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
Sistema Scorpio	Sistema de control interno; abarca inventarios, solicitudes de compra, correspondencia, ordenes de trabajo. (contabilidad, bodega, compras, servicios generales)

RESUMEN

En la actualidad las compañías tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Para esto, las personas necesitan saborear la oportunidad de tener éxito; las organizaciones por su parte deben crear un ambiente orientado al rendimiento donde se encuentre que cierta competencia y presión son útiles para saciar el impulso de obtener reconocimiento, logros y satisfacción personal y organizar el trabajo para que esto sea realizable.

De esta manera, el desarrollo del trabajo de graduación se ha dividido en etapas, entre las cuales el diagnóstico es trascendental, esta etapa de estudio y análisis permite revelar el estado actual del departamento de compras, revisando las operaciones y procedimientos que se realizan. Así mismo, contiene una descripción general de los sistemas de recompensa, como sus características e importancia, esto con el fin de estudiar su aplicación específicamente en dicho departamento.

En la etapa principal, tomando en cuenta algunos pasos vitales como: el diseño, la creación de una cultura corporativa y el ejercicio de un liderazgo estratégico para apoyarlo, se incluye un análisis previo a la implementación del sistema para que sirva de referencia a modo de comparar los resultados esperados; para luego dar la descripción del sistema propuesto.

Se destaca el estirar los objetivos ofreciendo un bono por éxitos o metas alcanzadas, como el método de compensación utilizado, es una manera de

tomar un atajo para aprender acerca de la cultura de la organización y tratar de obtener el tipo de conducta que se desea propulsar, y generalmente en su implementación habrá una mezcla de ambos.

OBJETIVOS

General

Diseñar y establecer mediante un análisis del departamento de compras, un sistema de recompensa que permita contribuir al logro de los objetivos y metas a través de la labor de equipo.

Específicos

1. Establecer un diagnóstico del departamento de compras, respecto a los procedimientos actuales.
2. Identificar a través del análisis de los procedimientos, los factores que agilizarían el proceso de compras.
3. Educar a los trabajadores sobre el sistema y mantener abiertos los canales de comunicación, a fin de fomentar la mejora continua.
4. Promover un clima de trabajo en equipo dirigido a mejorar la participación.
5. Definir los procedimientos a utilizar y los roles a desempeñar por los participantes y comprometerlos.
6. Incentivar el ahorro en las compras de la organización, a fin de mantener los precios favorables para las familias guatemaltecas.

7. Proponer e implementar un sistema de recompensa que se vincule a resultados específicos.

INTRODUCCIÓN

Mucho se ha dicho sobre cómo lograr que la gente de toda la organización se centre en los objetivos y que alcanzarlos se convierta en una forma de vida, este es un aspecto altamente sensible para todos los involucrados y generalmente cuando se considera el factor humano como el activo más importante de la misma, surge la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo.

El presente trabajo de graduación a través del análisis de la estimulación al trabajo, enfocándose de forma integral como un sistema de recompensa, teniendo como centro lograr la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y así contribuir a los objetivos de la organización y sociales; considerando que este sólo será efectivo e interesante si se acompaña de una evaluación posterior de los resultados obtenidos.

Este consiste primero, en la realización de un análisis de los procesos del departamento de compras en dónde se determinan las actividades, funciones, requisitos, condiciones del proceso, así como las actitudes de los trabajadores frente a cada uno de los procesos, sus aptitudes y conocimientos, con el fin de definir las tareas y responsabilidades en términos de los resultados a lograr.

Segundo, ya con esto, se propone un sistema de recompensa para el departamento analizado, y ese es el reto, diseñar una estructura que motive a la gente a hacer aquello que es necesario para fortalecer el espíritu de equipo de trabajo, cumplir las metas y con los objetivos del departamento y de la organización.

En relación al sistema de recompensa propuesto, es importante mencionar que esta de acuerdo a las necesidades de la organización, en esta la estimulación es considerada como una inversión para obtener mejores resultados futuros.

A manera de optimizar la utilización de los recursos económicos y con el objeto de hacer eficiente el gasto de la organización aprovechando al máximo la capacidad de negociación del personal que labora en el departamento de compras y demás recursos existentes; y con el fin de fortalecer el trabajo de equipo logrando sus objetivos como departamento y como organización, se espera que el sistema de recompensa sea visto como un medio del que se disponga para atraer, mantener, desarrollar y comprometer a los colaboradores y que tenga influencia notable en el logro de la misión de esta organización.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La organización

La organización objeto de estudio en este trabajo; es una asociación privada de servicio, no lucrativa sin nexos políticos ni religiosos, fundada legalmente en el año de 1964. Su objetivo es prestar servicios integrales de salud, con calidad y equidad de género, con prioridad en la salud sexual y reproductiva.

Ofrece servicios diversificados que permiten la recuperación de costos y subsidio cruzado para servicios de planificación familiar, sirviendo de esta forma, a personas de escasos recursos en todo el país.

Con cooperación financiera de donantes nacionales e internacionales, así como fondos provenientes de los/las pacientes por el pago de los servicios recibidos a precios accesibles, se logra entregar servicios con calidad, en educación para la salud, planificación familiar y salud sexual y reproductiva para adolescentes, jóvenes hombres y mujeres, en áreas rurales, urbanas periféricas y en poblaciones mayas.

Es el segundo proveedor más grande de planificación familiar en Guatemala y el proveedor individual más grande de servicios de planificación familiar y salud reproductiva en el sector privado.

Actualmente la asociación cuenta con más de 40 años de servicio en el área de la salud con énfasis en salud sexual y reproductiva, en su compromiso por contribuir al desarrollo de la sociedad guatemalteca, ofrece servicios en 29 clínicas en 18 de 22 departamentos del país y realiza acciones de Educación y Salud por medio de 3,500 promotores voluntarios y 500 Multiplicadores cubriendo la totalidad del territorio nacional. Por lo que brinda aproximadamente un millón de servicios al año.

Considerando la prioritaria necesidad de mejorar las precarias condiciones de salud y vida de la familia guatemalteca, en especial de la mujer, el niño y la niña, tanto del área rural como urbana y conscientes de la responsabilidad de mejorar los dramáticos y deficitarios índices de salud que presenta la población; esta asociación con un equipo de profesionales y personal voluntario que cubre diferentes especialidades, diversifica y extiende servicios de salud, educación e información en toda la república guatemalteca.

En sus oficinas se encuentra toda la gestión administrativa y financiera. Cuenta con personal capacitado y con experiencia, multidisciplinario e innovador; además se promueve la calidad en la atención al cliente interno y externo, así como en cada uno de los procedimientos clínicos, de laboratorio y servicio.

1.1.1 Ubicación

Sus clínicas y oficinas centrales se encuentran ubicadas en la 9ª. Calle 0-57 zona 1 de la ciudad de Guatemala; este es el centro de todas sus operaciones.

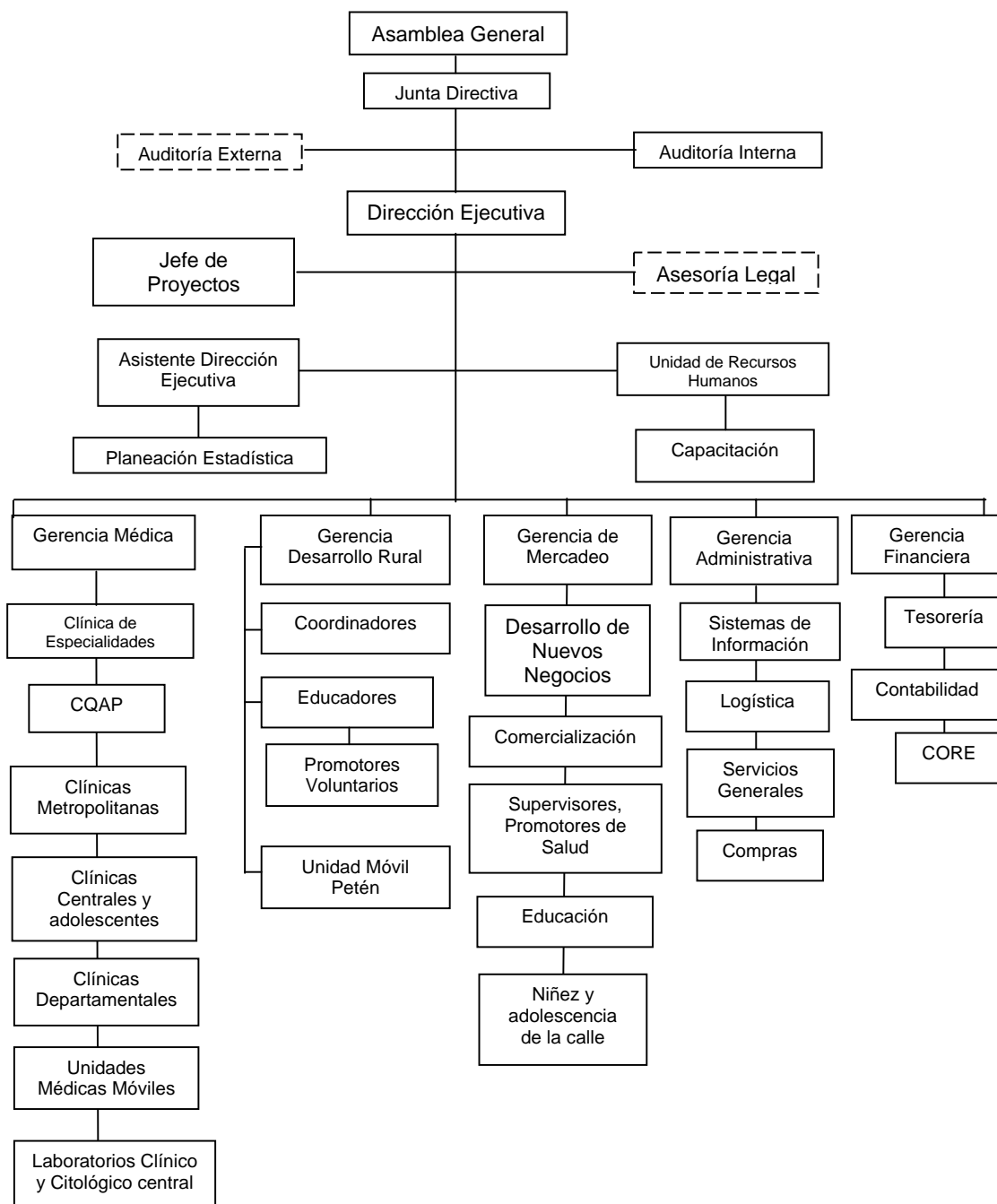
Además, la institución cuenta con una infraestructura física de 31 clínicas de consulta externa con hospitalización, además de 4 unidades médicas móviles y un Programa de Desarrollo Rural con 64 educadores y aproximadamente 3,500 Promotores Voluntarios en las áreas rurales del país.

1.1.2 Estructura organizacional

Su cuerpo de Gobierno está integrado por siete personas miembros de la asamblea de voluntarios (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro-Secretario, Tesorero, Vocal primero y Vocal segundo). Estas son electas democráticamente en Asamblea General misma que es la autoridad máxima de la entidad conformada por los asociados activos. Los miembros de la Junta Directiva duran dos años en el ejercicio de sus funciones, renovándose cuatro miembros después de un año y tres al año siguiente.

En esta institución existe una cultura de comunicación y respeto para obtener los niveles de motivación deseados de modo de lograr los objetivos y metas organizacionales. Su estructura organizacional está desarrollada para que exista una comunicación fluida de forma vertical entre los distintos niveles jerárquicos que la conforman, y al mismo tiempo se da una comunicación horizontal tal y como se muestra en la figura.

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Dirección ejecutiva.

1.1.3 Funciones y actividades

- a) Trabajar activamente en la promoción de los Derechos Sexuales y Reproductivos de las personas propiciando decisiones libres e informadas con respecto a la Salud Sexual y Reproductiva en beneficio de la salud en general.
- b) Expandir el número de servicios de Salud Sexual y Reproductiva, incluyendo la Planificación Familiar a poblaciones no atendidas por los sistemas formales de salud del país, haciéndolos disponibles, accesibles y apropiados a todas aquellas personas que lo soliciten.
- c) Promover el acceso a información y servicios de Salud Sexual y Reproductiva dirigidos a jóvenes, especialmente a la prevención de embarazos no deseados e ITS/VIH-SIDA.
- d) Establecer y mantener programas permanentes de salud reproductiva que garanticen la entrega de productos y servicios de alta calidad, con un enfoque centrado en las necesidades del cliente.
- e) Fortalecer el proceso de sustentabilidad institucional que permita mantener la entrega de productos y servicios de calidad para la población objetivo, en el mediano y largo plazo después de la reducción o retiro de financiamiento externo.

1.1.4 Visión

Ser la mejor opción en Guatemala en soluciones para la salud, con calidad y calidez.

1.1.5 Misión

Satisfacer necesidades de salud con productos y servicios de calidad con énfasis en salud sexual y reproductiva a las familias, en especial a las menos atendidas en Guatemala.

1.1.6 Reseña Histórica

Hace 41 años un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, animados por un sentimiento fraternal de ayuda para las y los guatemaltecos, pensaron que un aporte valioso para solventar de alguna manera la crítica situación familiar, era crear una asociación que asumiera el liderazgo, para poner al alcance de la población los servicios para espaciar los embarazos. Así el 27 de agosto de 1964, obtuvo su personería jurídica, siendo en el país pionera de la planificación familiar.

Su fin primordial ha sido lograr por todos los medios a su alcance, la integración, organización y el bienestar de la familia guatemalteca, velando por la salud de la madre, del niño y la salud sexual y reproductiva.

Además de la preocupación por la salud, la asociación enfocó la situación demográfica y ecológica del país y comprendió que, como un componente de los programas que impulsan el desarrollo socioeconómico, era urgente moderar el crecimiento acelerado de la población de ese entonces, lo cual aun tiene vigencia.

El año 1969, fue de muchos logros y la institución vio la necesidad de reestructurar su organización para poder responder a la creciente

demanda, por lo que se creó la dirección general, así como los organismos de apoyo ejecutivo. Se crearon las divisiones de servicios médicos, servicio social, educación, información, investigación y capacitación.

Ese mismo año se llegó a un acuerdo con el Ministerio de Salud Pública, que reorganizó el problema materno infantil; incluyendo los servicios de orientación familiar y cabe resaltar la afiliación de la organización a la Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF por sus siglas en inglés) y desde entonces, figura como miembro de la citada federación. Que contaba en esa época con 90 miembros en todo el mundo.

La asociación organiza varios cursos a escala local y dos en el ámbito internacional, con la finalidad de formar docentes en sexualidad humana, los cuales se desarrollaron exitosamente con el apoyo de la Organización de Estados Americanos OEA. Actualmente, se cuenta con docentes profesionales, especializados en dicho tema, con capacitación continua y es un centro de recursos de formación de profesionales en estas temáticas.

En 1973, la asociación brinda los servicios de planificación familiar definitivos o quirúrgicos para hombres y mujeres instalando el centro quirúrgico.

En octubre de 1975 se creó la unidad de distribución comunitarias en dos zonas de la ciudad capital, habiéndose ampliado de acuerdo a las necesidades de la población, con el objetivo de poner al alcance de las mujeres que habitan en las zonas alejadas de los dispensarios y puestos

de salud, métodos sencillos de planificación familiar que no requerían de la supervisión frecuente del personal médico, únicamente de la primer consulta.

En 1979 para promover el desarrollo de la población femenina, especialmente las madres, se crea el programa Desarrollo Familiar, trabajando con pequeños proyectos de manualidades, panadería, prestamos rotativos, crianza de marranos y conejos, cultivo de hortalizas, librería, jardinería de parques; se construyó una escuela en el departamento de Zacapa que actualmente funciona con los seis grados de Primaria, además se conformaron grupos de teatro, academia de corte y confección.

En 1983, se creó el Centro de orientación y planificación familiar natural, que a la fecha ha cubierto a toda pareja que desea espaciar los embarazos por medio de métodos de abstinencia periódica.

Para la actual administración, resulta un verdadero y trascendental reto, lograr que de la sustentabilidad de los servicios clínicos del área urbana, se pueda cubrir los servicios del área rural y maya y de la población adolescente, que son el grupo de la población más vulnerable; objetivo por cubrirse a muy corto plazo.

Todo el personal está preparado con la mentalidad positiva para lograr a través de la Calidad de los servicios, la total sustentabilidad institucional para el año 2009.

Actualmente, por medio de la sustentabilidad desarrollada en clínicas urbanas, localizadas en los diferentes departamentos del país es posible

subsidiar los programas y estrategias del área rural y marginal cubriendo por medio de 87 diferentes servicios de salud más de un millón de servicios clínicos al año en los 30 centros de atención en todo el país, que resulta ser la estrategia para contribuir a disminuir en alguna manera los negativos indicadores de salud que actualmente tiene Guatemala.

Por otro lado, para contribuir en la disminución de conductas sexuales de alto riesgo en la población adolescente y joven, la asociación desarrolla diversas estrategias de información, orientación y capacitación en sexualidad humana, salud materno infantil y población para lograr practicas, estilos de vida saludables en este grupo importante de la población.

1.2 Principios de la estimulación al trabajo

Entre los principales principios que deben ser considerados de manera especial en la estimulación al trabajo están:

- 1) Orientación hacia la misión y objetivos: Buenas decisiones requieren de contar con la información necesaria para tomarlas; cada trabajador debe comprender la misión y objetivos, los métodos; esta comprensión permite a los empleados tomar decisiones que tengan efectos positivos sobre las metas empresariales.
- 2) Enfoque estratégico, integral y coherente: El reto no es diseñar un sistema perfecto, sino desarrollar un proceso continuo que minimice las distorsiones y convenza a los trabajadores de dar lo mejor de sí aun cuando falten incentivos.

- 3) Base científica: Enfoque teórico que sustente el sistema en materia de estimulación y motivación.
- 4) Participación: Grado de apoyo del grupo para realizar todas o gran parte de las operaciones o tareas y mantener abiertos los canales de comunicación.
- 5) Percepción, fácil comprensión y retroalimentación: Grado en que el sistema estimulador es dominado, y en que el “trabajo” provee al grupo de la información sobre su eficacia, sus resultados
- 6) Equidad y correspondencia: Grado en que los incentivos corresponden con los conocimientos, habilidades y capacidades individuales, con sus competencias laborales.
- 7) Oportunidad: Grado en que cada cual percibe que la empresa disfrutará de sus beneficios; la competencia entre departamentos se reducirá; y el trabajo en equipo y el orgullo por el trabajo se potenciará.
- 8) Justicia: Grado en que el sistema estimulador es percibido como justo; el sistema deberá ser justo respecto a la equidad interna y equidad externa.
- 9) Consistencia: Grado en que el sistema estimulador es estable, tiene durabilidad y solidez.
- 10)Carácter proactivo-educativo: Formación teórica - práctica con la propia aplicación del sistema a fin de continuar el trabajo de compromiso con este.

11) Racionalidad y eficacia: Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.

12) Flexibilidad y dinamismo: Enfoque de mejora continua para que el sistema sea permanente, consistente y todas las acciones se integren en el quehacer diario.

1.3 El sistema de recompensa o de estimulación

Un incentivo o recompensa es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costo y mayor satisfacción; de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas, etcétera.

Los sistemas de recompensa o de estimulación al trabajo vinculan directamente la compensación con el desempeño. Se paga por obtener resultados y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo. Con el incentivo financiero se premia el mejor desempeño de manera regular y periódica, permitiendo que el rebosamiento de la conducta suela ser rápido y frecuente, generalmente acompañado a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se ve beneficiada por este sistema y la productividad que este implica y no por el número de horas de trabajo, compensando los gastos administrativos fácilmente.

No hay que olvidarse que se busca también mejorar el desempeño, por ello es importante implantar una política clara.

El sistema de recompensa influye en la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene de la empresa, las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con su función en la empresa y el plan específico de recompensa, por ejemplo, los incentivos o recompensas individuales, obtienen mejores resultados cuando se necesita cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son notablemente eficaces.

Las empresas abonan incentivos para recompensar el rendimiento de sus trabajadores basándose en tres suposiciones:

- 1) Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa.
- 2) Los resultados globales de la organización dependen, en gran medida, del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
- 3) Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de empleados de la empresa, se debe recompensar a todos los empleados de la organización en función de su rendimiento.

1.3.1 Características

Con un sistema de recompensa, una organización persigue el objetivo de mejorar el desempeño premiado, de forma periódica y regular, el mejor desempeño para reforzar positivamente y mantener alguna conducta. Para lograr este objetivo es necesario reunir las siguientes características:

- a) El incentivo o recompensa ha de resultar beneficiosa tanto para la organización como para el trabajador.
- b) El sistema debe ser fácilmente comprendido por los trabajadores.
- c) El sistema debe administrarse con un cuidado y justicia escrupulosa.
- d) Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa.
- e) Si en la estructura del sistema la estandarización del comportamiento se realiza por habilidades, la evaluación del personal deberá basarse en el nivel de preparación; si se estandariza por procesos de trabajo corresponderá evaluar en función de cómo se realice la tarea, y si es por objetivos se evaluará el nivel de consecución de los mismos.

1.3.2 Importancia

Los sistemas de recompensa o de incentivos son fundamentales, pues moldean y refuerzan el comportamiento. De ahí la necesidad de tener presentes las cosas o acciones que pueden incentivar.

Los incentivos deben estar claramente relacionados con comportamientos controlables. Pueden ir desde un premio en efectivo hasta un mensaje no verbal, como cuando le hacemos a alguien una señal con el pulgar hacia arriba. Incentiva tanto la posibilidad de un premio como el temor a una sanción.

Posiblemente, el efecto del reto está en disipar la incertidumbre entre lo que nos creemos capaces de hacer y lo que realmente somos capaces de hacer. O quizá está en el enfrentamiento entre los que se es capaz de lograr hoy y lo que se fue capaz de lograr en otro momento. Igualarse o vencerse a sí mismo incita el espíritu deportivo. Si no existiera la duda se carecería de ese estímulo, como cuando se considera que una tarea es extremadamente fácil de realizar.

El costo de los incentivos es otro tema importante. Los montos de estos deben ser sometidos al criterio de costo-beneficio. Hay que pagar incentivos cuyo costo sea cierto. Ejemplo: si se le otorga un bono por rendimiento a un ejecutivo se incurre en un costo cierto. Si en cambio se lo incentiva mediante un descuento en el precio de los productos de la empresa, el costo es incierto. Es el ejecutivo quien controla el monto de su incentivo, ya que este es variable según el monto de compras que realice. La base sobre la cual se aplica el incentivo tiene que ser controlable. Es más fiscalizable un incentivo que consista en un

porcentaje sobre las ventas que otro conformado por un porcentaje sobre el salario del vendedor, porque vendedores con diferentes salarios tendrían incentivos diferentes.

Algunos aspectos puramente psicológicos de los incentivos deben ser tomados en cuenta. El primero es que después de un cierto nivel de rendimiento, la presión que ejerzan los superiores por mejorar ese rendimiento, no provoca ningún incremento. Otro es que la efectividad de los incentivos disminuye según el tiempo que transcurra entre la acción que mereció el incentivo y el momento en que este se produce: mueve más una comisión sobre reducciones de costos pagada sobre los ahorros obtenidos durante el mes que termina, que pagada sobre los ahorros del año que termina. Y la tercera es que los premios funcionan mejor cuando son oportunos y esporádicos, lo cual conduce a la recomendación de que deben ser variados y enriquecidos.

1.3.3 Ventajas

- a) El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal.

- b) Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos es variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.

- c) Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.

Para el trabajador, la principal ventaja es que permite a los mejores empleados mayor reconocimiento e ingresos que los que obtendrían con un sistema fijo.

1.3.4 Inconvenientes

- a) Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si opta por sistemas que consideren muchos factores.
- b) El costo total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al costo de la alternativa exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costos.
- c) Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados y colectivos.

Para el trabajador, el principal inconveniente radica en la menor seguridad en los ingresos a percibir.

1.4 Procedimiento de diseño de sistemas de recompensa

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre la estimulación al trabajo deben ser considerados y que conforman el

estado deseado se hace necesario contar con un procedimiento metodológico que permita su implementación en las organizaciones.

Etapa 1. Preparación inicial: Siempre que se lleva a cabo un proceso, es necesario marcar un punto de partida, realizar una entrada formal que de inicio al mismo. Los objetivos de esta etapa son:

- a) Esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a todos los niveles.
- b) Comprometer a todos los directivos y trabajadores con el proceso de mejora continua del sistema de estimulación.
- c) Definir los objetivos, alcance del estudio a realizar así como los plazos de ejecución.
- d) Definir el procedimiento a utilizar y los roles a desempeñar por los participantes y comprometerlos.

Como tareas o actividades a realizar para alcanzar los objetivos previstos para esta etapa pueden considerarse las siguientes:

- a) Entrevistas iniciales
- b) Reuniones de información
- c) Talleres de sensibilización

Etapa 2. Diagnostico: La etapa de diagnostico es trascendental en el proceso, es una etapa de estudio y análisis lo más profundo posible, que

permita revelar el estado actual de la organización referida al subsistema objeto de estudio, en este caso el sistema de estimulación.

Los objetivos de esta etapa de diagnóstico son:

- a) Identificar, verificar y definir los principales procesos y subprocesos, como problemas existentes.
- b) Analizar las causas que provocan la existencia de problemas.
- c) Identificar y caracterizar las amenazas y oportunidades del entorno, que están directamente relacionadas con el sistema de estimulación.

Las tareas o actividades a desarrollar para cumplir los objetivos deben enfocarse en tres direcciones básicas:

- a) Caracterización y diagnóstico preliminar de la organización y sus partes estructurales, análisis del entorno (interno y externo) del sistema estimulador.
- b) Diagnóstico de la satisfacción laboral.
- c) Diagnóstico del sistema estimulador.

Etapa 3. Estrategia de solución: Esta etapa es sin lugar a dudas la más compleja y abarcadora de todas las etapas del procedimiento metodológico, su objetivo consiste en diseñar la estrategia global de solución a los problemas detectados, que en otras palabras consiste en el diseño y/o perfeccionamiento del sistema de estimulación.

Se elabora el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, las soluciones o acciones que se proyecten pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos:

- a) Acciones directas
- b) Acciones indirectas

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características:

- a) Dependen de una decisión interna.
- b) Son por lo general correctivo o de generalización, no requiriendo estudios adicionales muy profundos y/o complejos.
- c) Por regla general sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- d) No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Entre este tipo de acciones se pueden citar como ejemplo:

- a) Destinar recursos financieros y/o recursos
- b) Restituir, revitalizar mecanismos para atender ciertas y determinadas funciones o direcciones donde se detectan desviaciones que causan insatisfacción a los trabajadores.

Las acciones clasificadas como indirectas por lo general tienen las características siguientes:

- a) Dependen de una decisión externa, la acción consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, etcétera.
- b) Requieren de una preparación previa requiriendo plazos normalmente medios o largos.

Acciones tales como:

- a) Elaborar las descripciones de puestos con un enfoque de enriquecer el trabajo.
- b) Hacer un estudio para fundamentar los horarios y regímenes de trabajo – descanso requeridos.
- c) Elaborar e implementar un programa de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.

Etapa 4. Implementación: Elaborado el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. Esta etapa tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

- a) Preparar las condiciones para la implementación acorde a los plazos establecidos; garantizando los recursos y la preparación del personal.
- b) Implementar cada acción; utilizando diversas técnicas que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt, los de secuencia o flujo de actividades y documentos, así como técnicas de apoyo para la exposición de ideas para ser usadas en la formación.

En general la implementación es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

Etapa 5. Evaluación y ajustes: La etapa de evaluación y ajustes como última etapa tiene la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes necesarios.

Es vital que todos los trabajadores y directivos de una organización perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema estimulador esta vivo, se perfecciona continuamente.

En este instante resulta conveniente expresar aspectos medulares, esenciales tales como:

- 1) Considerar la organización con un enfoque sistémico, integral (abarcador de todos sus procesos), estratégico, adaptivo.
- 2) Poner especial énfasis en las salidas, la misión, los objetivos centrados especialmente en la satisfacción del cliente.
- 3) Utilizar el enfoque por procesos donde todos son clientes y a la vez tienen como cliente en próximo proceso.
- 4) Adoptar una filosofía de gestión determinada (Calidad Total, Perfeccionamiento Empresarial...) con un enfoque de mejora continua donde la alta dirección liderea el proceso y todos los directivos están comprometidos en él.
- 5) Poner especial atención en el factor humano y el Sistema de Gestión de Recursos Humanos con un marcado énfasis en las competencias y el compromiso; la participación de todos en la gestión es una condición indispensable para el éxito y la capacitación, el aprendizaje continuo es su base esencial.
- 6) Considerar el cambio con un enfoque de mejora continua hace que este proceso sea permanente, consistente y todas las acciones se integren al quehacer diario de la gestión de la organización y por tanto se convertirá en filosofía de dirección de la misma.

2. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

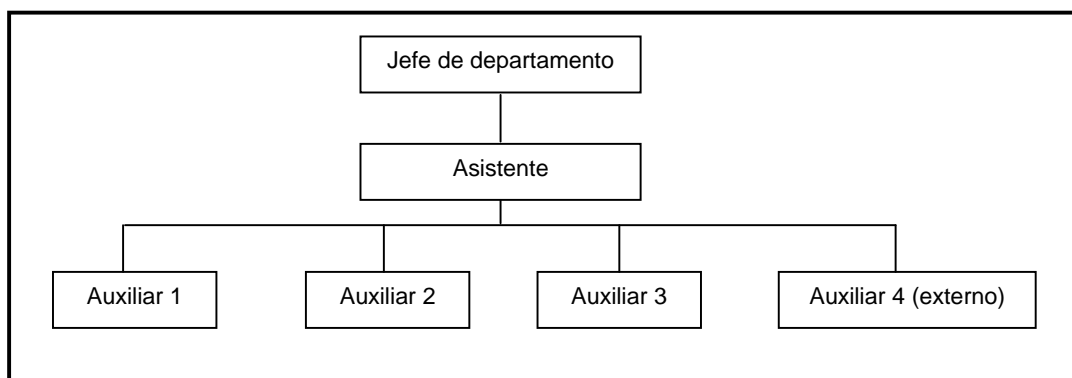
2.1 El departamento de compras

El departamento de compras tiene como función principal procesar las compras y contratación de servicios mensuales de toda la organización encargándose de intermediar entre los diferentes departamentos, clínicas y los proveedores.

También se encarga de la recepción de productos y servicios por solicitud de compra y de entregarlos a los solicitantes.

Actualmente dicho departamento cuenta con seis personas, entre las cuales están, el Jefe de departamento, asistente y cuatro auxiliares, quienes desempeñan funciones varias que van desde el procesamiento de solicitudes de compra hasta la negociación de precios bajos. A continuación se presenta el organigrama interno.

Figura 2. Organigrama del departamento de compras



Todos son responsables de mantener y procurar los precios más favorables para obtener el ahorro institucional; además velan por la calidad de los productos, suministros y servicios.

Cabe mencionar que todo el personal de compras ha desarrollado una cultura de calidad de servicio fundada en principios éticos y en conceptos de cliente interno y externo.

El asistente y auxiliares durante el procesamiento de las solicitudes de compra; cotizan en el mercado el producto y/o servicio, presentan las cotizaciones de modo comparativo ante los solicitantes y encargado de área para su autorización y emiten orden de compra en el sistema.

El auxiliar 4 es denominado como el auxiliar de compras por caja chica; cuando, se solicita una cantidad menor al límite de envío de los proveedores; este, se encarga de comprar los diferentes productos, entregarlos a sus solicitantes y tramitar el reintegro a caja chica; esto se denomina una compra al menudeo por caja chica. A este se le indican los lugares que debe visitar para obtener el o los productos solicitados. La liquidación de caja chica se hace con los comprobantes de gasto.

Para las compras al menudeo o por caja chica se dispone de un automóvil tipo pick up y un fondo para combustible, el departamento de Servicios Generales se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo.

La variedad de compras es dinámica por lo que se trabaja en el departamento de compras por familias de productos o servicios, las cuales están distribuidas entre asistente y auxiliares de la siguiente manera:

Tabla I. Distribución de familias de productos

	Asistente	Auxiliar 1	Auxiliar 2	Auxiliar 3	Auxiliar 4
Anticonceptivos					
Medicamentos					
Material clínico					
Formas e impresos y material publicitario					
Papelería y útiles					
Aseo y limpieza					
Alimentos y bebidas					
Materiales y suministros generales					
Vehículos*					
Equipo médico e instrumental quirúrgico*					

* Incluye mantenimiento y reparación.

El personal del departamento genera un gasto mensual de aproximadamente Q18,000; tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla II. Salarios en el departamento de compras

Puesto	Salario (Q)	Bono actual (Q)	Total actual (Q)
Jefe de departamento	6,310.00	250.00	6,560.00
Asistente	2,940.00	250.00	3,190.00
Auxiliar 1	1,980.00	250.00	2,230.00
Auxiliar 2	1,980.00	250.00	2,230.00
Auxiliar 3	1,980.00	250.00	2,230.00
Auxiliar por caja chica	1,980.00	250.00	2,230.00
Totales	17,170.00	1,500.00	18,670.00

Fuente: **Departamento de compras.**

Durante este año el departamento ha realizado compras por un monto aproximado de Q6,788,000. Las familias que muestran mayor movimiento de compra están; medicamentos, anticonceptivos, material clínico, equipo médico e instrumental quirúrgico y papelería y útiles.

2.1.1 Funciones

- 1) Ser intermediario entre los proveedores y la organización como ente técnico en la búsqueda de calidad y precios favorables para esta.
- 2) Efectuar compras, aclarando dudas e informando a los solicitantes de los distintos problemas que puedan ocurrir durante el proceso.
- 3) Interrelacionar y coordinar con todos los proveedores de la organización; fechas de entrega, tramite de contraseñas, cotizaciones, etcétera.
- 4) Mantener actualizados los registros y controles de las solicitudes de compra, ordenes de compra y precios.
- 5) Organizar las reuniones de Comité de Adjudicaciones para revisar las ofertas de los productos de compra anual, con los gerentes de áreas involucrados.
- 6) Elaborar cartas de invitación a los proveedores por contrato, y a los proveedores para que coticen los productos de la compra anual.
- 7) Elaborar los contratos de compra anual, para trasladarlos al representante legal y a los proveedores.

- 8) Elaborar las cartas de invitación para los proveedores por contrato del mantenimiento de equipo médico así como para el equipo de laboratorio clínico.
- 9) Elaborar y actualizar documentos informativos del departamento como: base de datos de proveedores, reportes de trabajo del departamento, estadísticas e indicadores de gestión para el departamento.
- 10) Apoya acciones para cumplir los objetivos y las metas del departamento.

2.1.2 Objetivos

- 1) Realizar las compras de forma ágil en el menor tiempo posible, con precios bajos y productos de buena calidad.
- 2) Prestar un excelente servicio tanto a los clientes internos como a los clientes externos.

2.1.3 Metas

- 1) Realizar las compras en el tiempo estipulado por el Manual de Compras, y mantener el reporte de solicitudes de compra sin días de atraso.
- 2) Obtener a través de la negociación con los proveedores, precios bajos con respecto a otros en el mercado y apoyo en productos promocionales.

- 3) Mantener la calidad en el servicio a los clientes internos y externos.
- 4) Dar seguimiento a la recepción de productos y servicios para que ingresen en el tiempo estipulado en las ordenes de compra.

2.1.4 Análisis estratégico FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y los factores externos.

En síntesis; las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse, las amenazas deben sortearse.

El análisis estratégico FODA del departamento de compras se presenta en el cuadro siguiente.

Tabla III. Análisis estratégico FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> 1) Ambiente agradable de trabajo y compañerismo. 2) Personal capacitado y uso de la tecnología. 3) Disponibilidad por parte de la Gerencia para apoyar el proceso de compras. 4) El departamento cuenta con una extensa base de datos de los proveedores de los distintos productos y/o servicios demandados por la institución. 5) No ha habido mucha rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) La gerencia tiene interés en estimular a los trabajadores creando un sistema de recompensas. 2) Este sistema puede ser modelo para aplicarlo en otros departamentos. 3) Mejorar los procesos de todo el departamento. 4) Mejorar el servicio al cliente interno que brinda actualmente. 5) Trascender a nivel organización como departamento-empresa de servicio en compras. 6) El departamento cuenta con un Manual de compras.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> 1) El personal se encuentra con poca motivación. 2) Los empleados manifiestan que necesitan actualización en compras. 3) En repetidas ocasiones se le pide al personal tramitar contraseñas de pago lo que representa atrasos en el procesamiento de solicitudes. 4) Se les pide solicitudes urgentes por lo que deben salirse del procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Resistencia al cambio. 2) Constantes cambios en los precios de los diferentes productos y/o servicios. 3) Poco compromiso por parte de los proveedores para cumplir fechas de entrega y tramitar contraseñas de pago. 5) En repetidas ocasiones se les pide a los solicitantes que entreguen especificaciones de los productos y/o servicios y no lo hacen. 6) Los proveedores exigen el tramite de contraseña de pago por el personal del departamento.

Fuente: **Análisis de la situación actual.**

2.2 Descripción de los procesos

Conociendo el departamento y sus procesos se puede determinar el tipo de sistema de recompensa para diseñar uno que llene las expectativas de los trabajadores y que ayude a cumplir los objetivos del departamento y de la institución.

1) Compra de bienes o servicios por cotización

a) Recepción de solicitudes de compra

Se revisa en el sistema Scorpio si hay solicitudes autorizadas, si hay, se imprimen para trasladarlas al jefe de compras. El jefe del departamento asigna las solicitudes al personal correspondiente.

b) Solicitar cotizaciones según el monto

Si la compra es $>Q1,000$ y $<Q5,001$ se selecciona en la base de datos del sistema el proveedor de la lista autorizada y se solicita una cotización.

Si la compra es $>Q5,001$ y $<Q10,001$ se selecciona en el sistema y solicita cotización a dos proveedores de la lista autorizada; para montos superiores se requiere tres cotizaciones

c) Presentar las cotizaciones al gerente de área para autorización

En los casos de una o dos cotizaciones el jefe de unidad operativa o gerente de área procederá a aprobar al proveedor seleccionado y en aquellos casos de tres y montos mayores a $Q25,001$ será trasladado a Comité de adjudicaciones.

d) Emitir orden de compra

En todos los casos se elaborará la orden de compra respectiva en el sistema y se registra al compromiso presupuestario.

e) Autorización de ordenes de compra

El jefe de compras autoriza ordenes de compra hasta Q5,000 y gerente administrativo ordenes de compra de montos mayores a Q5,001. Todas las ordenes de compra se autorizan en el sistema Scorpio.

f) Envío de la orden de compra

La asistente o auxiliares envían las ordenes de compra del producto o servicio vía fax al proveedor respectivo y confirma su recepción y fechas de entrega.

2) Compras por caja chica

a) Recepción de solicitud de compra

Revisa el sistema Scorpio para conocer solicitudes de compra autorizadas.

b) Recepción de orden de compra autorizada

El auxiliar de compras al menudeo recibe del asistente y otros auxiliares ordenes de compra y especificaciones sobre productos o suministros varios.

c) Compra de productos

El auxiliar se dirige con los proveedores indicados por el asistente y auxiliares con una lista de precios autorizados para realizar las compras, recibe factura.

d) Entrega de productos y factura

Se entrega el producto al solicitante responsable, este debe firmar la factura como registro de que recibió lo solicitado.

e) Reintegro a caja chica

El auxiliar cancela vale en caja entregando las facturas correspondientes.

3) Recepción de productos y servicios por solicitud de compra

a) Recepción del producto o servicio

El proveedor envía el producto o finaliza servicio, entrega copia de la factura a la clínica o departamento solicitante.

b) Autorización de pago de factura

El proveedor entrega factura y orden de compra originales en el departamento de compras para autorizar su pago.

c) Registro de la recepción

El jefe de compras firma la factura como prueba de recepción de producto o servicio luego de cotejar con copia de factura firmada por el solicitante y registra en el sistema Scorpio la recepción del producto o servicio.

d) Tramite de contraseña

El proveedor entrega en caja factura original firmada y orden de compra original para emisión de contraseña de pago correspondiente.

e) Pago de contraseñas

En caja, y en la fecha establecida en la contraseña.

4) Recepción de servicios por contrato sin orden de compra

a) Crear el proveedor en el sistema

El jefe de compras recibe la factura y crea el proveedor y el servicio en el sistema Scorpio.

b) Remitir factura al o los solicitantes

Envía la factura al solicitante responsable para visto bueno.

Se repiten pasos d) y e) de la recepción por solicitud de compra.

5) Subprocesos

a) Anulación de ordenes de compra

Se anulan ordenes de compra cuando; existe un error en la orden como, mala descripción, cantidad o cuenta a cargar equivocada. Y cuando se cambia proveedor.

Para anular, el jefe de compras busca en el sistema la orden de compra ingresando el número de orden; el sistema despliega dos opciones:

1.- Dejar libre los ítems para emitir orden de compra.

2.- Cerrar la orden de compra.

b) Anulación de solicitudes de compra

Se anula una solicitud de compra cuando, la cuenta contable no es la que corresponde, no hay fondos o cuando el usuario pida anular la solicitud.

El jefe de compras busca en el sistema la solicitud a anular ingresando el número de solicitud.

6) Flujogramas

Un flujograma, es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Este utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Se usa para:

- a) Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- b) Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- c) Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.

d) Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

Figura 3. Flujoograma compras por cotización

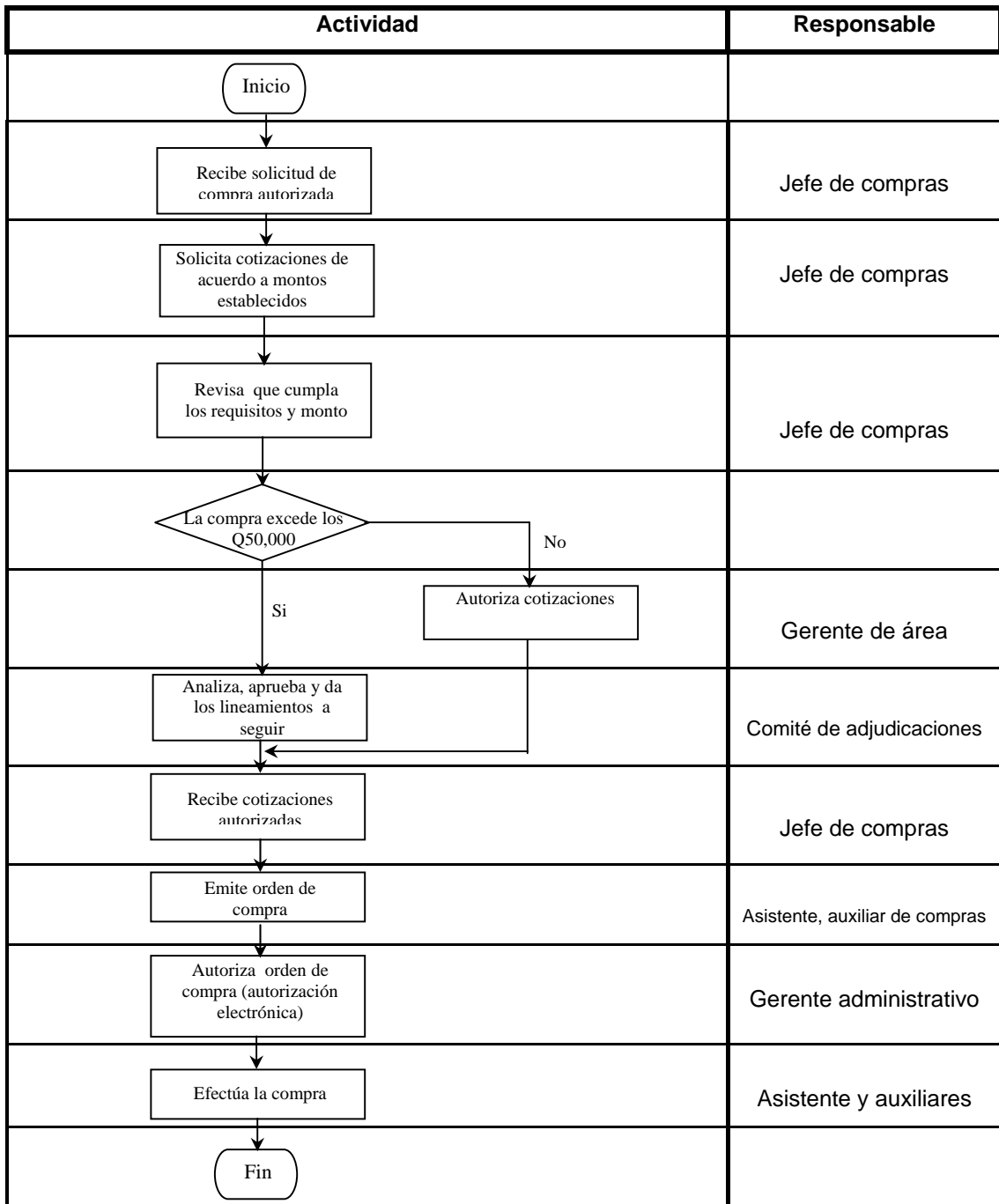


Figura 4. Flujograma Recepción de productos por solicitud de compra

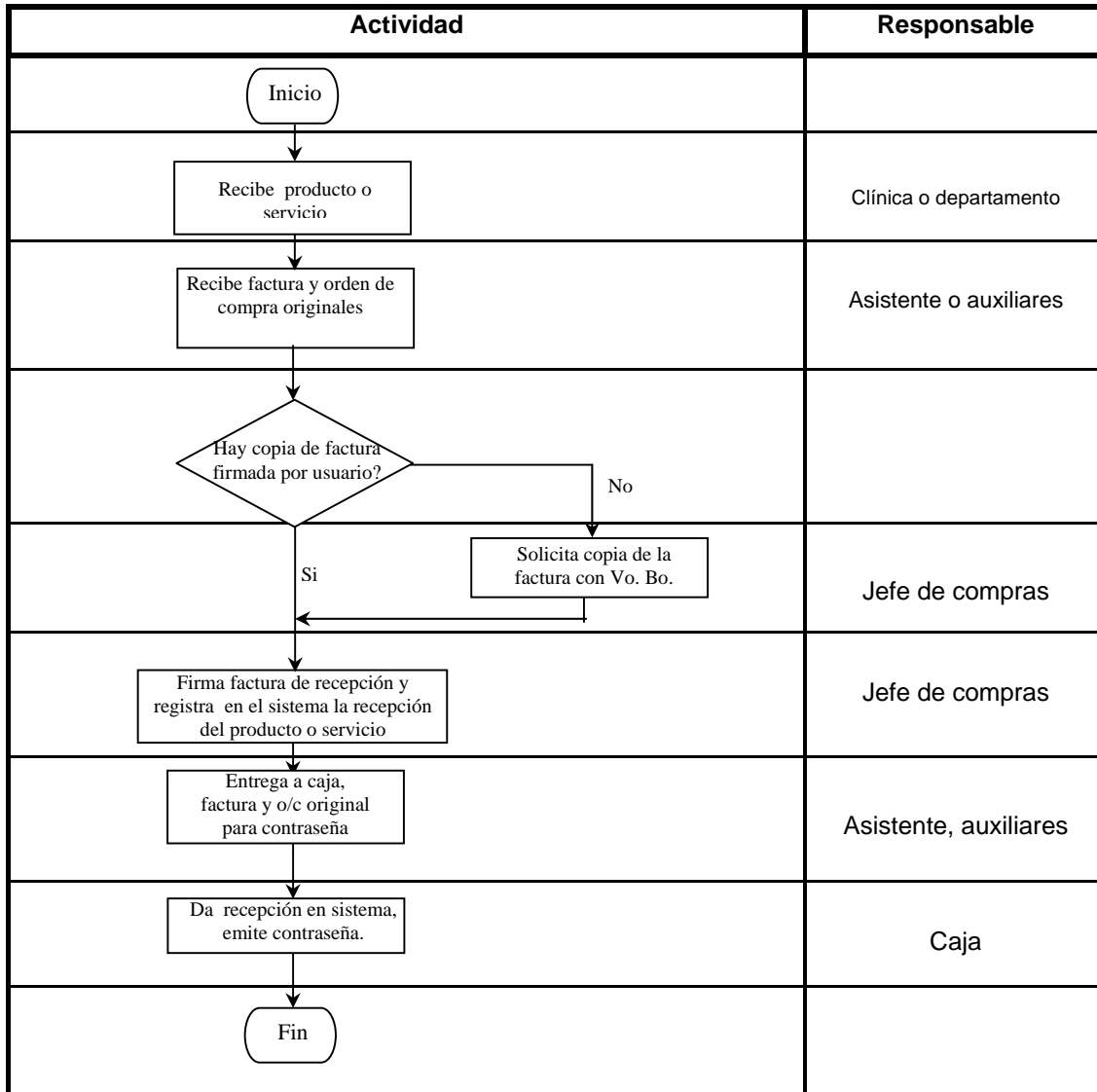


Figura 5. Flujograma Recepción de servicios sin orden de compra

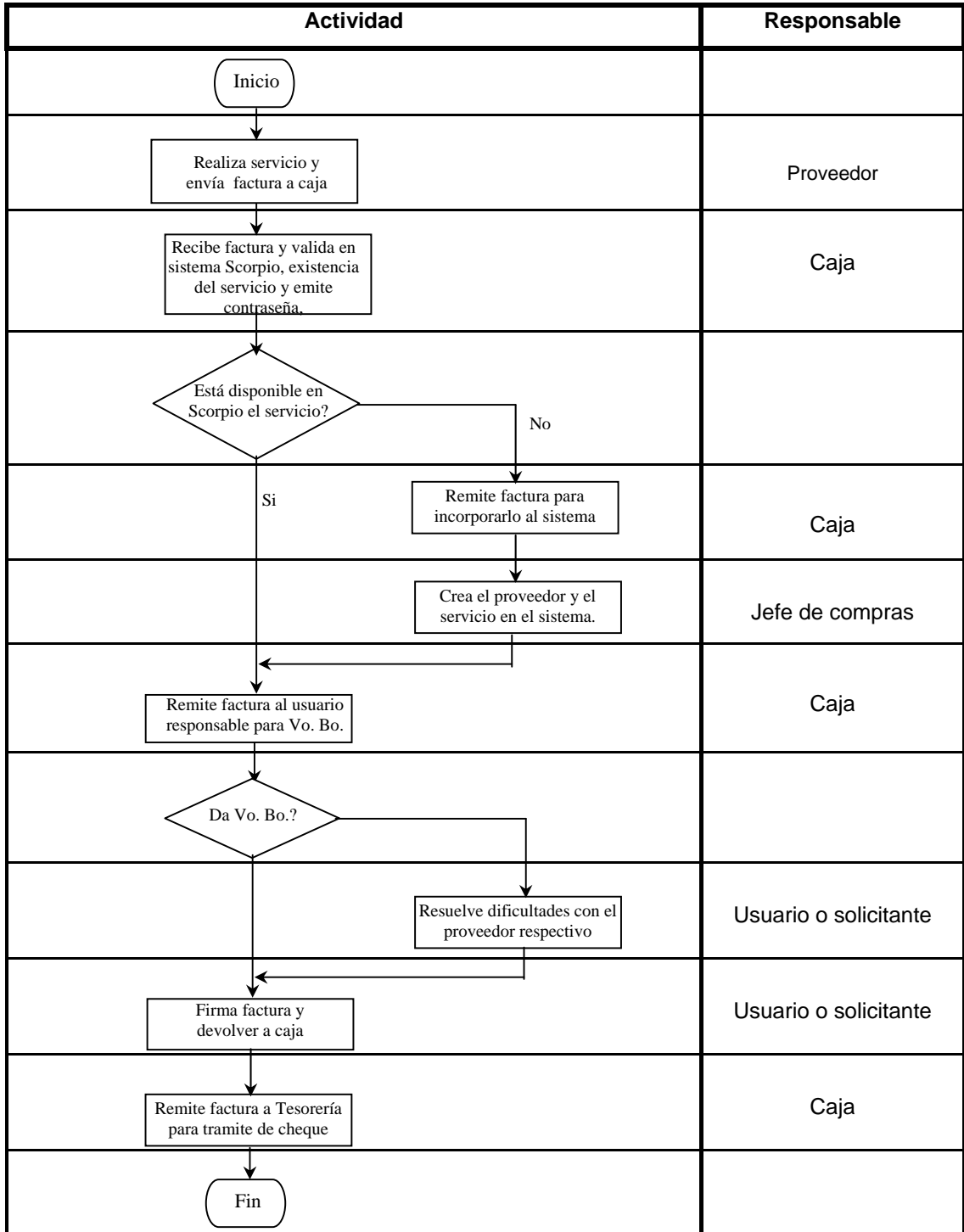
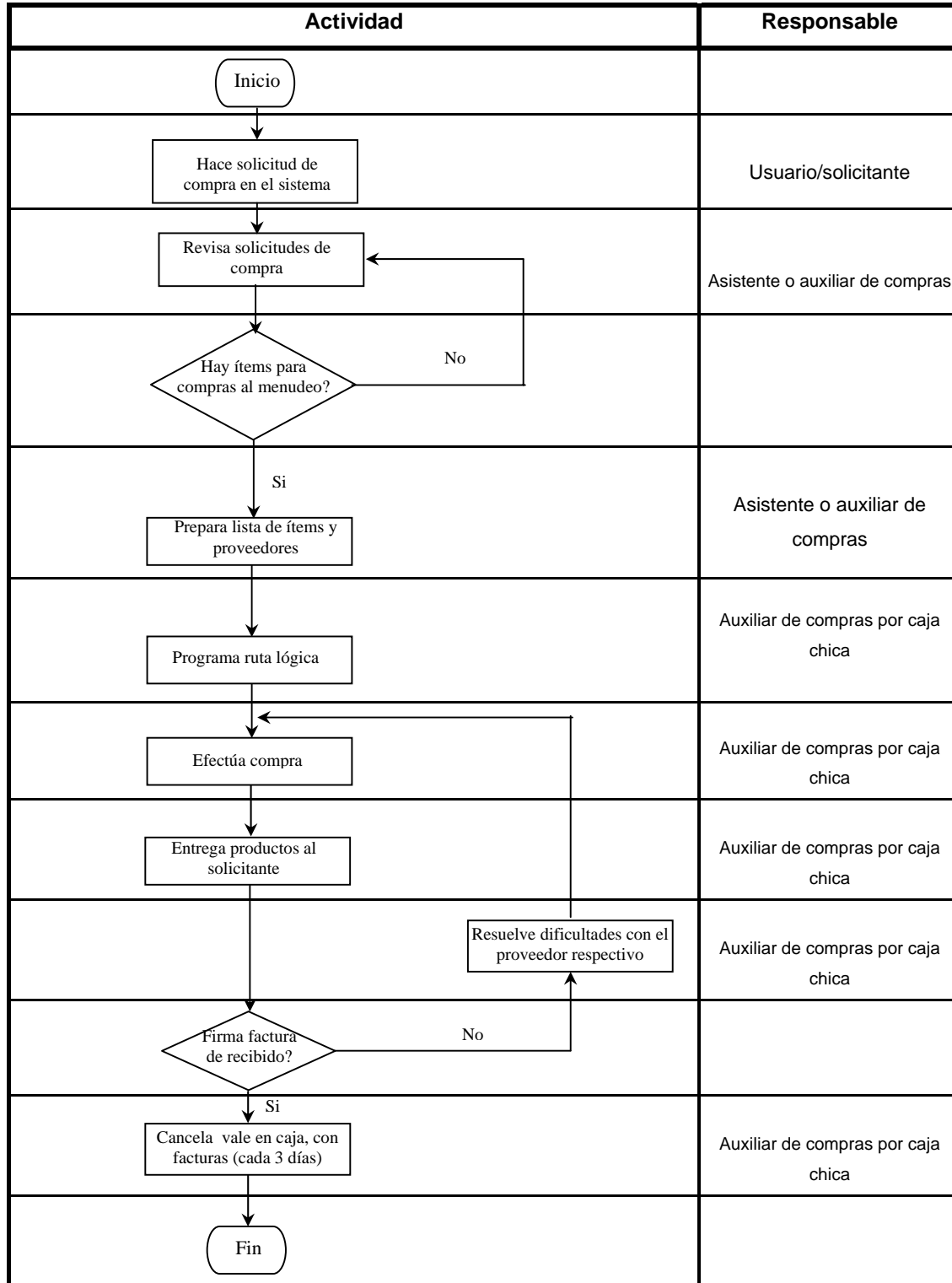


Figura 6. Flujoograma Compras por caja chica



2.2.1 Diagramas de flujo

El diagrama de flujo, es un diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea, como un proceso de fabricación. Los diagramas de flujo de los procesos del departamento de compras se presentan en la siguiente página.

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de compras de cotización

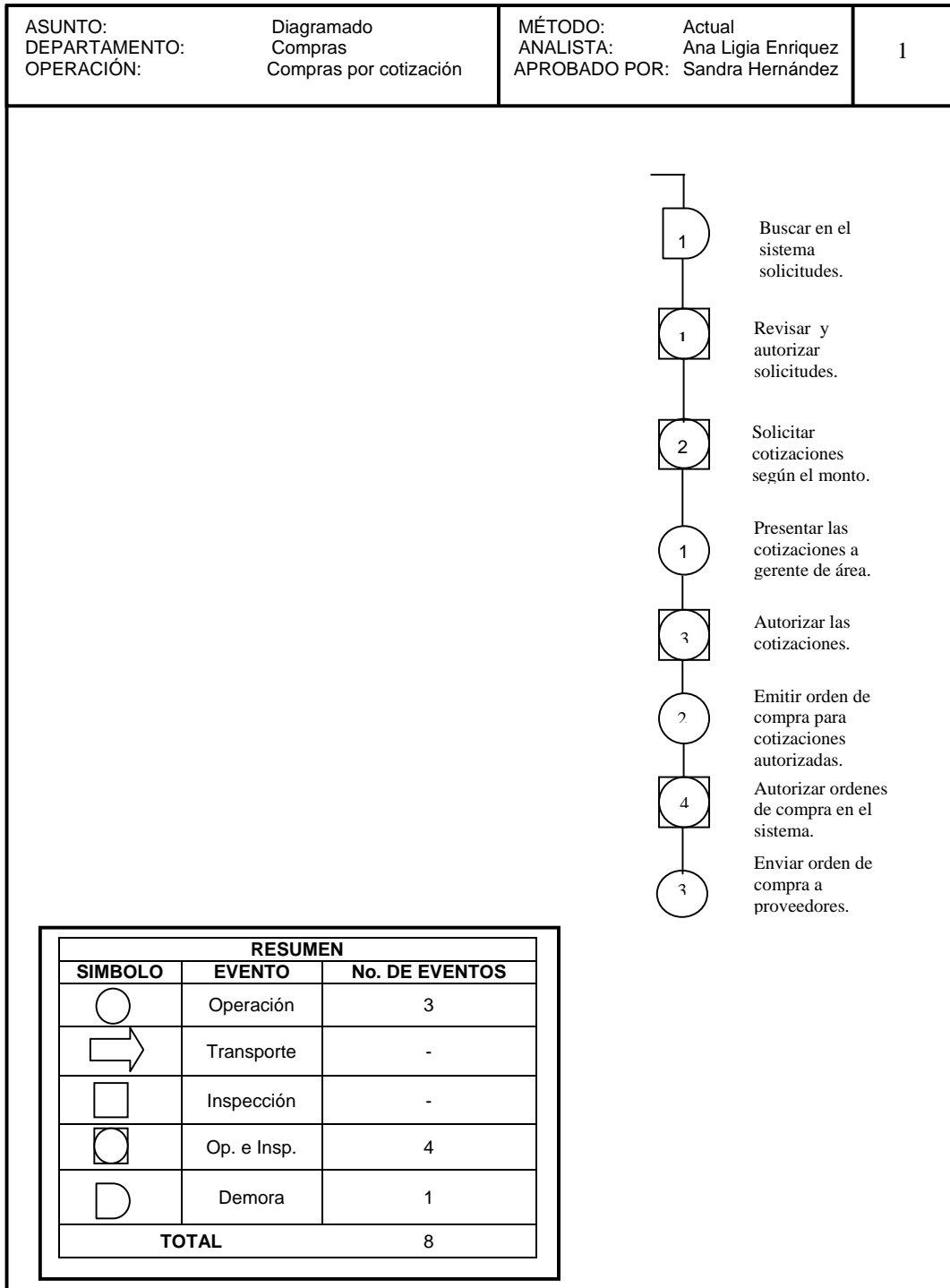


Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de compras por caja chica

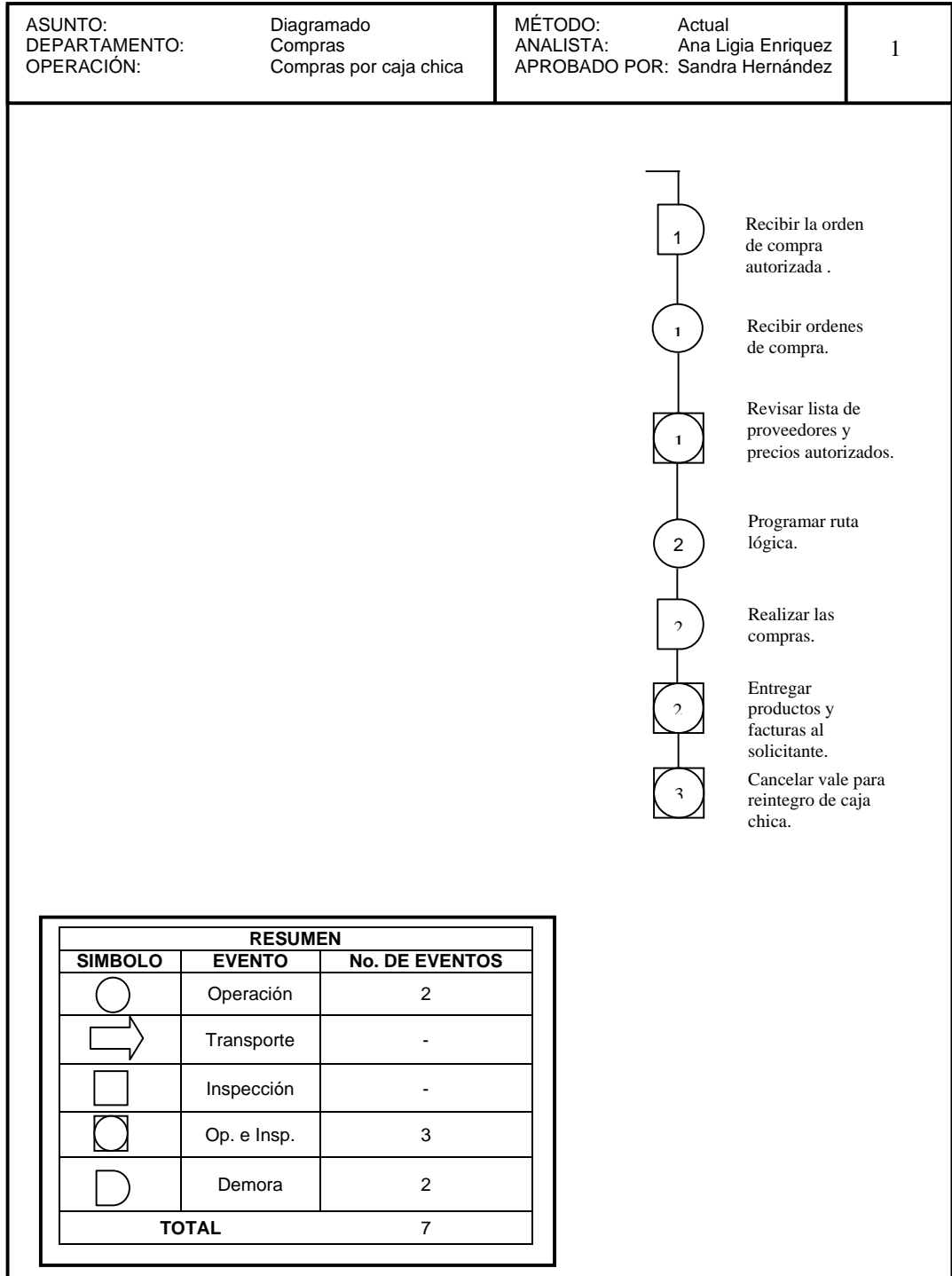


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de recepción de productos

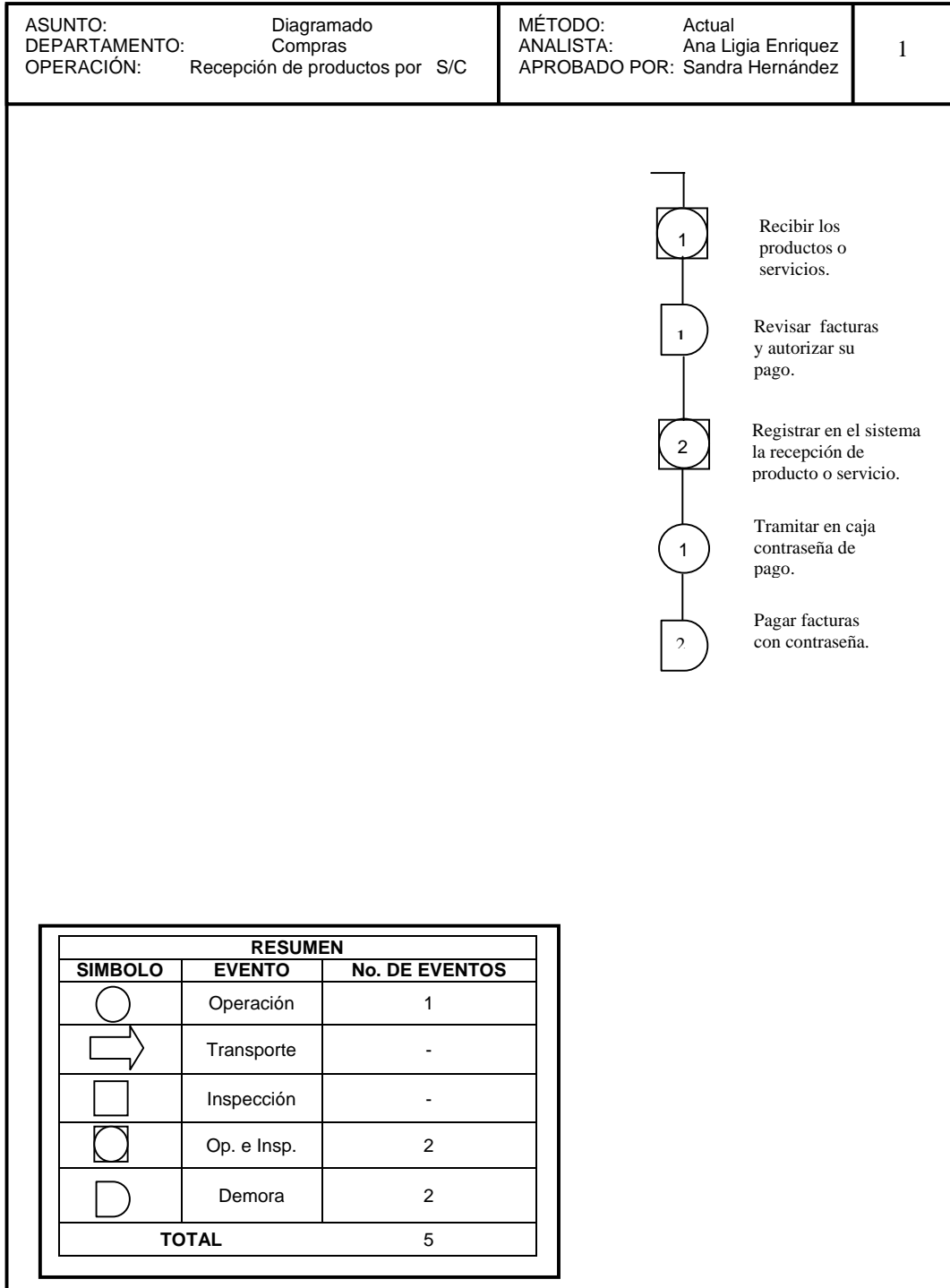
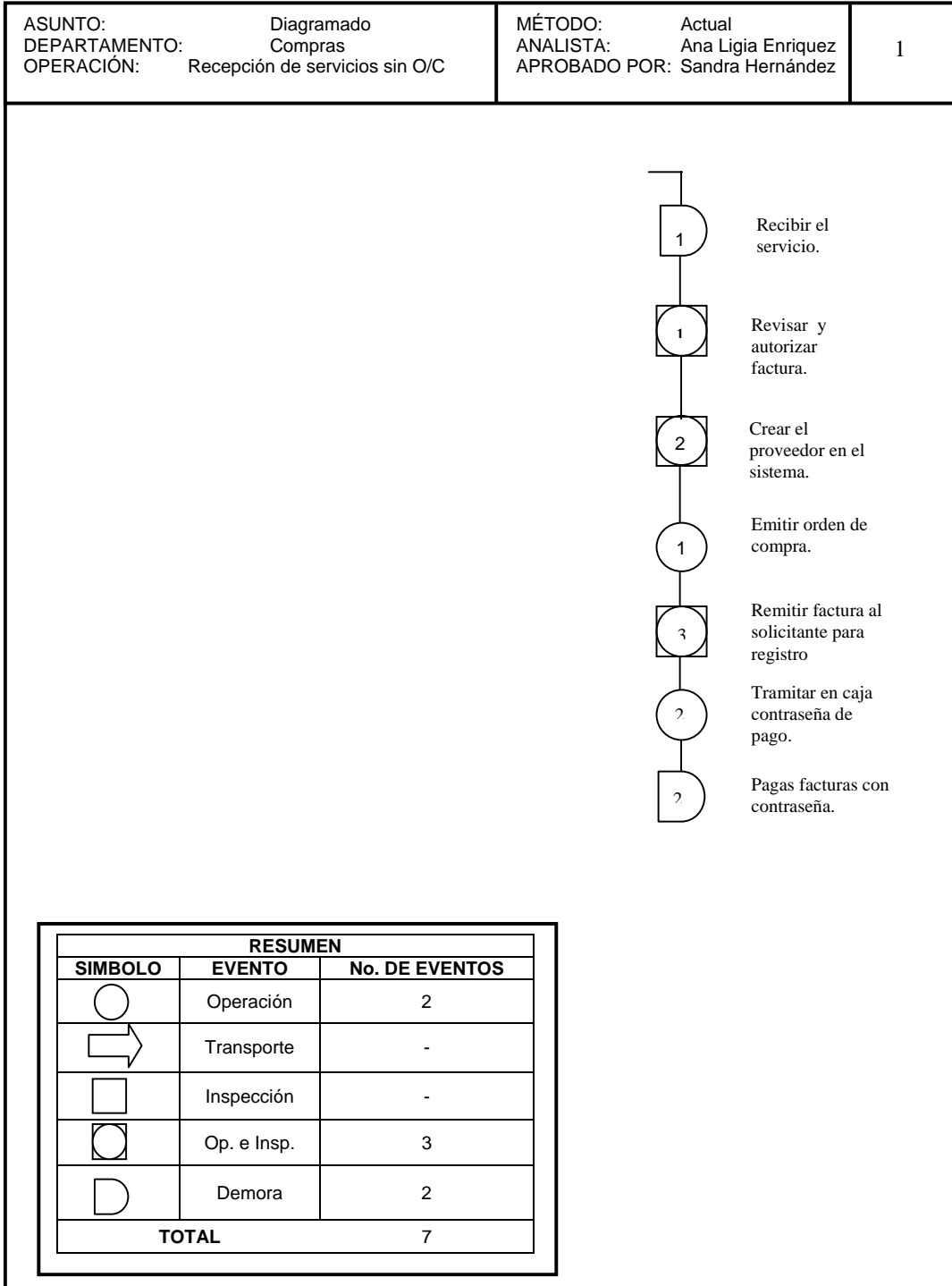


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de recepción sin orden de compra



2.3 Descripción y análisis de puestos

Antes de entrar en materia del sistema de recompensas resulta conveniente realizar la descripción y análisis de puestos, la información puede emplearse para establecer los niveles de desempeño necesarios.

El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos, es definir las tareas y responsabilidades en términos de los resultados por lograr.

El puesto de trabajo determina, en gran medida, el rol que las personas juegan en las organizaciones; es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo” y “Descripción de puestos de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, una diferenciación conceptual:

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos; su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

a) Análisis de puestos

Para la obtención de datos de los puestos en el departamento de compras se utiliza el método del cuestionario, en el que se realizan los siguientes pasos:

- 1) Identificación de puestos: Es una tarea sencilla, puede recurrirse a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
- 2) Desarrollo del cuestionario: Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
 - Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

- Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeña el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

A continuación se presenta el modelo del cuestionario para obtener los datos en el análisis de puestos.

Figura 11. Modelo de cuestionario para análisis de puestos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE MECANICA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DE EMPRESA "Z"

OBJETIVO:
El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para estructurar las descripciones actualizadas de la empresa que serán utilizadas en el sistema de recompensa por lo que agradeceremos sirva contestar la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar al Analista.
Gracias, por su colaboración.

1)	Información General		
	a)	Área o Dpto.	:
	b)	Unidad o Sec.	:
	c)	Jefe Inmediato	:
	d)	Reporta además a	:
	e)	Subordinados	:
	f)	Jornada laboral	:
2)	Descripción Genérica del puesto		
3)	Descripción Específica		
	a)	Actividades Rutinarias:	
	b)	Actividades Periódicas:	
	c)	Actividades Eventuales:	
		- Responsabilidad:	
		a) De personas	:
		b) De bienes	:
4)	Requerimientos para ocupar el puesto		
	-	Características físicas	:
	-	Características personales	:
		a) Sexo	:
		b) Est. Civil	:
		c) Edad	:
		d) Otras	:
	-	Habilidades manuales en:	
	-	Habilidades intelectuales:	
	-	Experiencia previa laboral requerida:	

continuación

- Características de personalidad para el puesto:

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Actividad emocional					
Actitud positiva					
Honestidad					
Veracidad					
Laboriosidad					
Madurez					
Paciencia					
Tino					
Amabilidad					
Capacidad de dirigir					
Capacidad de organizar					
Capacidad de controlar					
Iniciativa					
Compañerismo					
Imparcialidad					

- Preparación Académica

- a) Sin instrucción ()
- b) Con instrucción media ()
- Primaria: ()
- Secundaria: ()
- Superior técnica: ()
- c) Superior universitaria ()
- Licenciatura: ()
- Especialidad: ()
- Post-grado: ()
- Maestría: ()

- Observaciones respecto a la toma de decisiones en el puesto:

- Esfuerzo físico:

- Tipo de ()%Sentado ()%Hallando ()%De pie
- Actividad ()%Levantando ()%Caminando ()%Ascendiendo
- ()%Viajando ()%Inclinándose

- Capacidades sensoriales:

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Vista					
Oído					
Olfato					
Tacto					
Gusto					

- Clase de trabajo:

- a) Ligero () b) Semipesado ()
- c) Pesado () d) Muy pesado ()

- Resultante en fatiga:

- a) Cuerpo () b) Brazos ()
- c) Piernas () d) Dedos ()

continuación

- Responsabilidad:

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
• Sobre materiales y suministros					
• Sobre métodos y procedimientos					
• Sobre documentos					
• Por manejo de dinero					
• Por contactos externos					

- Medio ambiente de trabajo:

	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
• Caliente										
• Frío										
• Húmedo										
• Lluvioso										
• Maloliente										
• Ruidoso										
• Seco										
• Polvoriento										
• Sucio										
• Intemperie										
• Ventilado										
• Iluminación										

- Tipo de trabajo que realiza:

- a) Rutinario () b) Intelectual ()
 c) Variado () c) Físico ()

- Riesgos, enfermedades o accidentes:

Porcentaje	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
• Contusiones											
• Torceduras											
• Fracturas											
• Sordera											
• Heridas											
• Afecciones nerviosas											
• Quemaduras											
• Hernias											
• Mutilaciones											
• Ceguera											
• Cortaduras											
• Enfermedades ocupacionales											

¿ Cuáles?

--

Fecha: _____ Nombre del Analista: _____

En la metodología del método del cuestionario, se incluye un análisis de los resultados para determinar la información sobre los diversos puestos, la cual servirá más adelante en la descripción de puestos. Cabe mencionar que esta información obtenida en el análisis de puestos puede emplearse, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Estos resultados muestran las variables que influyen en los puestos de trabajo en el departamento de compras. A continuación se presenta un detalle de algunas de estas variables; algunas serán presentadas en una forma general debido a la naturaleza del trabajo.

1) Jefe de departamento de compras

Tabla IV. Tabla de variables resultantes para el Jefe de compras

Variables	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad sobre materiales y suministros	Sí	No	No
Responsabilidad sobre métodos y procedimientos	Sí	No	No
Manejo de información (documentos)	Sí	No	No
Accidentes de trabajo	No	No	Sí

Fuente: Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.

Tabla V. Tabla de accidentes de trabajo

Intensidad				Frecuencia			
Lesiones	Alta	Media	Baja	Lesiones	Alta	Media	Baja
Caídas	No	No	Sí	Caídas	No	No	Sí
Raspaduras	No	No	Sí	Raspaduras	No	No	Sí
Mutilaciones	No	No	Sí	Mutilaciones	No	No	Sí
Golpes	No	No	Sí	Golpes	No	No	Sí
Otros	No	No	Sí	Otros	No	No	Sí

Fuente: Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.

2) Asistente y Auxiliar de compras

Tabla VI. Tabla de variables resultantes para asistente y auxiliar de compras

Variables	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad sobre materiales y suministros	Sí	No	No
Responsabilidad sobre métodos y procedimientos	No	Sí	No
Manejo de información (documentos)	No	Sí	No
Accidentes de trabajo	No	No	Sí

Fuente: **Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.**

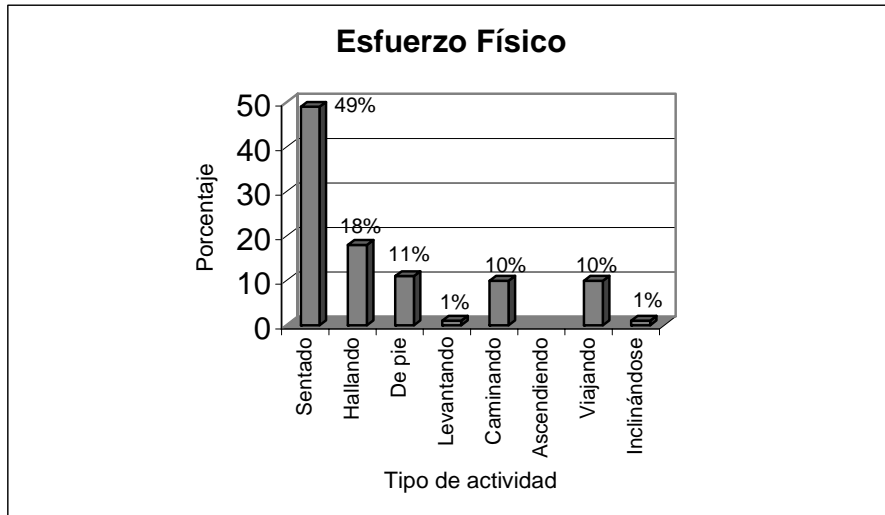
Tabla VII. Tabla de accidentes de trabajo

Intensidad				Frecuencia			
Lesiones	Alta	Media	Baja	Lesiones	Alta	Media	Baja
Caídas	No	No	Sí	Caídas	No	No	Sí
Raspaduras	No	No	Sí	Raspaduras	No	No	Sí
Mutilaciones	No	No	Sí	Mutilaciones	No	No	Sí
Golpes	No	No	Sí	Golpes	No	No	Sí
Otros	No	No	Sí	Otros	No	No	Sí

Fuente: **Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.**

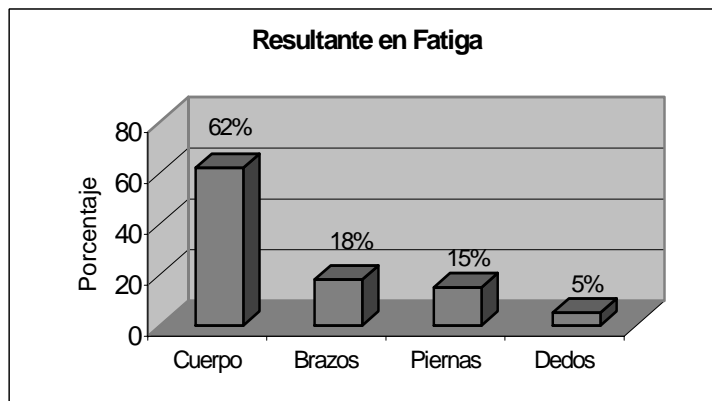
Ahora se muestran aspectos de los puestos de trabajo en el departamento de compras, con relación al trabajo que se realiza. Los gráficos; Esfuerzo físico, Resultante en fatiga y tipo de trabajo, muestran sus valores en porcentajes.

Figura 12. Esfuerzo físico por tipo de actividad



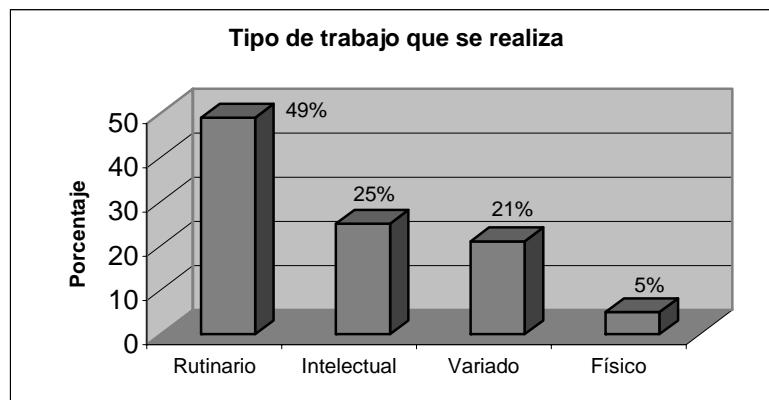
Fuente: **Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.**

Figura 13. Resultante en fatiga



Fuente: **Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.**

Figura 14. Tipo de trabajo que se realiza en el departamento de compras



Fuente: **Resultados del cuestionario para el análisis de puestos.**

b) Descripciones de puestos

Una descripción de puesto es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

1) Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

- Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: departamento, división, turno (del puesto).

- Jerarquía, para establecer niveles de compensación.
 - Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
 - Características: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horarios, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- 2) Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
- 3) Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
- 4) Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Se debe verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

En la descripción se detallan:

“Que hacen” los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

“Como lo hacen”: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

“Para qué lo hacen”: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se especifican los requisitos y cualificaciones necesaria para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos. El modelo se presenta en la figura 15.

Figura 15. Plantilla del formato para la Descripción de puestos

	FORMATO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Clave: _____ Revisión: _____ Pág. de		
<p><u>DATOS GENERALES DEL PUESTO:</u></p> <p>Título del puesto: Clave del puesto: Unidad o sección: Puesto al que reporta:</p> <p>1. <u>PROPOSITOS DEL PUESTO:</u></p> <p>2. <u>FINALIDADES DEL PUESTO:</u></p> <p>3. <u>UBICACIÓN DEL PUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</u></p> <p>4. <u>PERFIL DEL PUESTO:</u></p> <p>Escolaridad mínima: Conocimientos requeridos: Habilidades específicas:</p> <table border="0"><tr><td><u>Experiencia en el puesto</u></td><td style="text-align: right;"><u>Años de experiencia</u></td></tr></table> <p>Edad: Sexo: Estado civil:</p> <p>Disponibilidad de: Viajar: Horario:</p> <p>5. <u>RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJO:</u></p> <p>Internas:</p> <p>Externas:</p> <p>6. <u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:</u></p> <p>7. <u>MANEJO DE RECURSOS:</u></p> <p>Autorización y/o Administración de fondos: Resguardo de equipo de cómputo, mobiliario de oficina, automóvil e instalaciones: Tiene personal a su cargo: Cuantas plazas: Maneja información clasificada:</p>			<u>Experiencia en el puesto</u>	<u>Años de experiencia</u>
<u>Experiencia en el puesto</u>	<u>Años de experiencia</u>			
Revisó:	Aprobó:	Autorizó:		

2.4 Otros incentivos dados a los empleados

En el área administrativa (en la que se encuentra el departamento de compras); se tiene una política de reconocimientos individuales y grupales, entre estos se mencionan:

- a) Cumpliendo las metas: Cuando se fijan metas personales a todos los integrantes del personal de compras y estas se realizan el jefe de departamento reconoce su esfuerzo dándoles el día sábado como día de descanso “especial”.
- b) Somos un departamento: A fin de año la gerencia administrativa realiza una cena en la que el personal de compras es el invitado especial, esto se hace como reconocimiento a sus labores durante todo el año.
- c) Regalo especial: El empleado que ha mostrado constancia durante todo el año recibe un regalo especial por parte de la gerencia administrativa.

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1 Sistema de recompensa a implementar en el departamento

Debido a que los sistemas de recompensa juegan un papel determinante dentro de las organizaciones, es importante tener claro que el propuesto es un sistema, y por tanto estará sujeto a requerimientos de calidad, expresados así:

- 1) Un sistema es una red de componentes *interdependientes* que trabajan juntos para tratar de lograr la meta de la organización.
- 2) Un sistema debe tener una *meta* y debe ser optimizado.
- 3) *Optimización* es el proceso de orquestar los esfuerzos de todos los componentes del sistema para el logro de la meta propuesta.
- 4) Un sistema debe ser gerenciado y requiere *cooperación*.
- 5) La gerencia del sistema, requiere conocimiento de las *interrelaciones entre los componentes* dentro del sistema y de la gente que trabaja en él.

El sistema de recompensa propuesto para el departamento de compras se basa en el logro de los objetivos por medio de la labor de equipo, y el

ahorro institucional, las economías de escala y la eficiencia. Y dispondrá la recompensa en los méritos o metas alcanzadas; constituye una compensación otorgada a las personas por el cumplimiento de las metas, esta compensación es decidida por el superior inmediato junto con otros superiores.

El método involucra asignar objetivos a los empleados, y entregarles una bonificación si lo concretan, y nada si no lo consiguen. Como factor positivo, ese enfoque de todo o nada puede alentar a los empleados a dedicarse con fervor a su tarea. Pero, como factor negativo, está el hecho de que los empleados, desesperados por alcanzar la meta, pueden optar por cortar camino, o inclusive por hacer trampas. Otro elemento negativo es que en ocasiones el desempeño puede ser muy bueno, aunque no logre su meta.

En ese caso, no habrá una bonificación, pese a los esfuerzos realizados. Y eso sembrará las semillas del descontento. Nuestro sistema se apoyará en las siguientes suposiciones:

- a) Los empleados y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa no solamente en lo que hacen sino también en lo bien que lo hacen.
- b) Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
- c) Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

Teniendo esto como base para nuestro sistema de recompensa, se propone un bono mensual de Q500 a los colaboradores, distribuido de la siguiente manera:

- 1) Q300 mensuales si para todas las solicitudes de compra autorizadas se han emitido ordenes de compra en los 9 días, conforme al normativo institucional.
- 2) Q100 mensuales si durante el mes no existió incremento de precio a ningún producto de la lista básica.
- 3) Q50 mensuales si durante el mes se mantuvo el reporte de ordenes de compra pendientes de recepción sin atrasos.
- 4) Q50 mensuales si no existió ningún reclamo dirigido a la Jefatura del departamento de compras o a la Gerencia administrativa sobre los productos adquiridos por el departamento.

Las recompensas organizacionales, tales como, pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, es que cada vez más las organizaciones y empresas se preocupan por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de las relaciones humanas de alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.

El modelo de este sistema posee muchas ventajas y beneficios a corto y largo plazo, que justifican la inversión de los recursos en su implementación, estos puede expresarse así:

- a) El plan para la implementación incorpora elementos motivadores positivos porque cuando la cooperación se recompensa y se menciona de manera positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y esfuerzo.
- b) Las habilidades del trabajador se pueden aprovechar en el sentido que el porcentaje de solicitudes de compra con ordenes de compra atendidas en los 9 días sea del 85%, meta mensual en los primeros 3 meses de implementado el sistema.
- c) Representa una oportunidad para que todos los involucrados en el sistema trabajen en el mejoramiento de este.
- d) Permite tomar las medidas necesarias para garantizar la permanencia de los progresos.
- e) Alcanzar el porcentaje de satisfacción de clientes internos del servicio recibido, meta 80% mensual durante los primeros tres meses de implementado el sistema.
- f) Como respuesta a su compromiso, la alta dirección puede esperar que los trabajadores: comprendan que su bienestar está unido al de la organización, creando una relación de ganar/ganar.

3.1.1 Consideraciones especiales

El sistema propuesto será administrado por la Gerencia de Recursos Humanos a través de la gestión de la Gerencia Administrativa. Con la intención de beneficiar a todos los colaboradores del departamento de compras se han dispuesto dentro del sistema algunas consideraciones, para garantizar su consistencia y fiabilidad. Estas son:

- 1) Cuando existan casos que superen los montos de Q125,000 y que tienen que ser autorizados por la Junta Directiva.
- 2) Cuando se presente un comprobante del proveedor donde se indique que no se dispone del producto a adquirir y que este no se pueda comprar con otro proveedor.
- 3) Los productos derivados del petróleo incluidos en la lista básica, ya que tienen relación con el efecto de las fluctuaciones en el precio del petróleo.

3.1.2 Normas y procedimientos

Es importante contar con normas para mantener un proceso continuo que minimice las distorsiones y convenza a los trabajadores de dar lo mejor de si.

El bono se entregará al equipo de trabajo cuando:

- 1) Se comprueba que los proveedores no pueden suplir la orden de compra, con una injustificada se pierde el bono.

- 2) No hay un solo incremento en el precio a ningún producto de la lista básica en el mes.
- 3) El cierre se hará los viernes a las 15:00 horas cuando se emitan los reportes: Solicitudes pendientes de orden de compra y Ordenes de compra pendientes de recepción.
- 4) El corte se hará el día 20 de cada mes.
- 5) Los trescientos quetzales de bonificación serán prorrateados dentro de 4 ó 5 semanas conforme el mes y los logros se controlaran y acumularan cada semana.

El solicitante/usuario debe:

- 1) Entregar las especificaciones correspondientes a los productos o servicios a solicitar. Las solicitudes por impresiones deben incluir las artes finales, y no se aceptarán solicitudes sin estas.
- 2) Tramitar transferencias en el plazo de 48 horas para continuar el proceso; cumplido el plazo, se anularán las solicitudes de compra que no tengan fondos. El departamento de compras notificará al solicitante.

El auxiliar/asistente debe:

- 1) Solicitar muestras a los proveedores que haya contactado en un plazo de 3 días para visto bueno del solicitante.

- 2) Para las compras por caja chica se implementará un registro para los casos en que este agotado algún producto o las situaciones en las que no pueda realizar la compra. En la figura 16 se muestra la plantilla modelo propuesto que se podría implementar para este registro.

Figura 16. Plantilla modelo para registro de justificaciones en compras por caja chica

Empresa X Departamento de compras <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> Registro de compras justificadas durante el mes de _____ </div>					
No. O/C	Proveedor	Fecha de visita	Descripción del producto	Justificación	Firma

Fuente: **Aporte propositivo.**

3.2 Análisis de los indicadores a utilizar en el sistema

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etcétera. Y son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

El departamento de compras procesa aproximadamente 450 solicitudes de compra al mes; el personal tiene en sus manos la negociación de precios bajos, sin perder de vista la calidad de productos, suministros y servicios.

Los indicadores a evaluar son:

- 1) Reporte de solicitudes pendientes de ordenes de compra, este muestra los días de atraso por solicitud a la que no le han emitido orden de compra.
- 2) Reporte de ordenes de compra pendientes de recepción, este reporte presenta cuanto se ha atrasado cierto proveedor en entregar lo descrito en una orden de compra.
- 3) Reporte del incremento de precios, muestra las variaciones en los precios durante determinado mes y cierto proveedor y producto.

De acuerdo a los resultados se crea la recompensa que fomenta el espíritu de trabajo en equipo y que permita cumplir las metas del departamento y con los de la organización.

3.2.1 Solicitudes pendientes de orden de compra

Una solicitud de compra, es el documento que emite el usuario en el sistema Scorpio; y con esto da inicio el proceso de compras. Las solicitudes de compra no autorizadas permanecen en el sistema durante 15 días. En la figura 17 se muestra el formato de la solicitud de compra.

Figura 17. Solicitud de compra y/o servicios contratados

SOLICITUD DE COMPRA Y/O SERVICIOS CONTRATADOS					
Solicitud No.: _____					
Fecha: _____					
Solicitante: _____					
Centro de costo: _____					
Proyecto: _____					
No.	Código	Descripción	Cantidad	Proyecto	Disponibilidad
Concepto: _____			Observaciones: _____		
(f) Solicitante			(f) Vo.Bo. Gerente de área		

Fuente: **Departamento de compras, sistema Scorpio.**

El reporte de solicitudes pendientes de ordenes de compra, muestra el estado de las solicitudes de compra en el plazo establecido de 9 días a partir de la fecha de autorización para emitir orden de compra; según el normativo de compras. La figura 18 muestra el formato del reporte generado por el sistema.

Figura 18. Reporte de solicitudes de compra

Empresa X		Fecha:											
Modulo: Compras y cuentas por pagar		Hora:											
Reporte: REQ_ATRA.QRP													
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="7">Reporte de Solicitudes de Compra pendientes de Orden de Compra Fecha de Referencia</td> </tr> </table>							Reporte de Solicitudes de Compra pendientes de Orden de Compra Fecha de Referencia						
Reporte de Solicitudes de Compra pendientes de Orden de Compra Fecha de Referencia													
No. solicitud	Fecha de autorización	Solicitante	Cantidad	Código Afecto	Descripción	Días de atraso							

Fuente: **Departamento de compras, sistema Scorpio.**

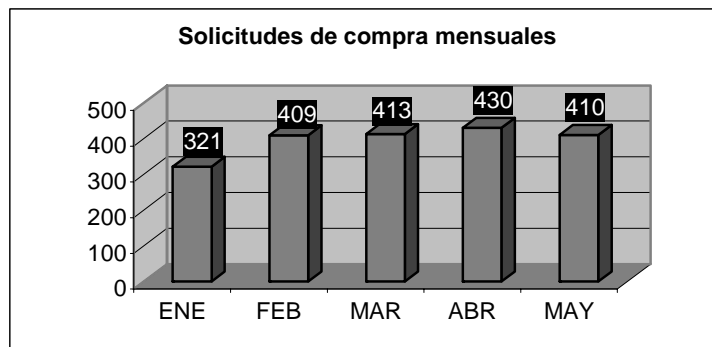
Principales causas por las que se atrasa el proceso de las solicitudes de compra:

- 1) No hay producto en el mercado.
- 2) Respuesta lenta por parte del proveedor para enviar cotizaciones.
- 3) Fondos insuficientes, por lo que el solicitante debe tramitar transferencias.
- 4) Las solicitudes de compra no traen el detalle de lo que están solicitando.
- 5) Firmas de gerente (doble firma), lo que genera lentitud en el proceso para emitir la orden de compra.

6) No encuentra la marca que esta autorizada, se presenta la muestra y depende de la respuesta del solicitante.

El comportamiento mensual de las solicitudes de compra que se muestra en la figura 19, proporciona un panorama de la situación actual, estos datos servirán de referencia para el análisis de los resultados del sistema de recompensa.

Figura 19. Solicitudes de compra mensuales



Fuente: **Análisis de la situación actual, Departamento de compras.**

Siguiendo con el análisis mensual de las solicitudes de compra, la siguiente tabla nos muestra un enfoque más específico de estas, con respecto a la fecha más antigua. Cabe destacar que el período a utilizar en este caso es de 5 meses, de enero a mayo.

Tabla VIII. Solicitudes de compra de enero a mayo

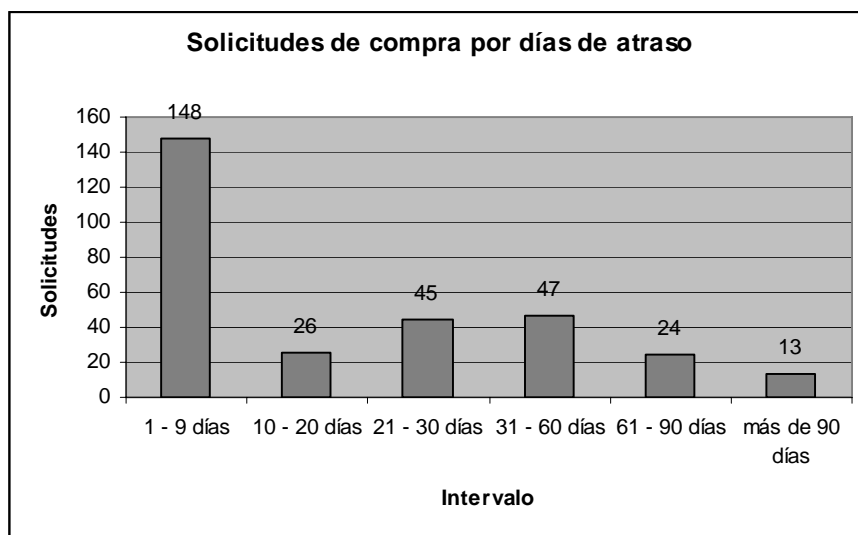
Indicador	No.	% promedio de ítems por s/c	Fecha más antigua
S/C autorizadas recibidas en el período	1983	15	29/enero
S/C autorizadas pendientes a la fecha	255	27	29/enero
S/C anuladas en el período	32		

Ítems solicitados no atendidos en el número de días normados en el período	129
--	-----

Fuente: **Análisis de la situación actual, Departamento de compras.**

El gráfico siguiente (figura 20) refleja la situación actual en el proceso de las solicitudes de compra autorizadas con respecto a los días de atraso durante el período utilizado en este análisis.

Figura 20. Solicitudes de compra por días de atraso



Fuente: **Análisis de la situación actual, Departamento de compras.**

3.2.2 Órdenes de compra pendientes de recepción

Una orden de compra (ver figura 21), es el documento que avala la compra, el proveedor entrega esta al momento de la recepción. Para autorizar la orden de compra se requiere que la orden de compra este documentada; esta contiene, solicitud de compra, cotizaciones requeridas, adjudicación autorizada.

Figura 21. Orden de compra de bienes y/o contratación de servicios

ORDEN DE COMPRA DE BIENES Y/O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS						
Para: Dirección:					No. _____ Guatemala,	
De acuerdo a su cotización de fecha: _____, sírvase entregar los productos o materiales que se especifican a continuación en nuestras bodegas situadas en la 9ª. Calle 0-57 zona 1 de esta ciudad, o en las direcciones que se especifican en esta orden de compra, acompañando la orden original a su boleta de envío y/o factura.					Teléfono: _____	
Fecha límite de entrega: _____					Anticipo: _____	
Terminos de pago: _____					Terminos de pago: _____	
Cantidad	Descripción	Precio		Cuenta contable	Proyecto	S/C
		Unitario	Total			
	Total					
Observaciones:				Razonamiento:		
_____ Gerente Administrativo						

Fuente: **Departamento de compras, sistema scorpio.**

El reporte de ordenes de compra pendientes de recepción, muestra el estado de las ordenes de compra y permite el seguimiento para que sean entregadas por los proveedores en el tiempo establecido y que se emita contraseña. La figura 22 muestra el reporte generado por el sistema.

Figura 22. Reporte de ordenes de compra

Empresa X Departamento de Compras				Fecha: Hora:		
Reporte de Ordenes de Compra con atraso en la Recepción de producto y/o facturas a la fecha						
No. Orden	Proveedor	Responsable	Fecha ultima De entrega	Descripción	Cantidad pendiente de recibir	Días de Atraso

Fuente: **Departamento de compras, sistema Scorpio.**

Problemas más frecuentes en la recepción de pedidos:

- 1) Proveedores no envían ordenes completas (entregas parciales).
- 2) Variación en la facturación.
- 3) Proveedores envían producto no solicitado y a la hora de la entrega no se revisa y se recibe.

El análisis de otro de los indicadores del sistema, es realizado con el fin de tener bien claros los procedimientos a emplear para la puesta en marcha del sistema de recompensa. La siguiente tabla (ver tabla IX) muestra el movimiento de las ordenes de compra en los meses de enero, febrero, marzo y abril.

Tabla IX. Órdenes de compra de enero a abril

Indicador	ENE	FEB	MAR	ABR
O/C atendidas en el período	418	523	418	234
O/C pendientes de recepción a la fecha	258	250	185	126
O/C anuladas en el periodo	27	26	32	68
O/C vencidas pendientes de recepción a la fecha	111	99	111	107

Fuente: **Análisis de la situación actual, Departamento de compras.**

3.2.3 Cambio de precios de los productos de la lista básica

Aquí esta incluida la negociación para obtener mejores precios o mantener los actuales de los productos de la lista básica. La figura 23 muestra el reporte de incremento de precios, este reporte, lo trabaja el jefe de departamento en una hoja de Excel, cuando hay un incremento en algún producto el asistente y auxiliares de compras le informan para que este lo incluya en el reporte.

Figura 23. Reporte de incremento de precios

DEPARTAMENTO DE COMPRAS						
INCREMENTO DE PRECIOS						
MES						
PROVEEDOR						
Fecha	Código	Descripción	Unidad de medida	Costo última compra	Costo actual	Precio de venta actual
PROVEEDOR						
Fecha	Código	Descripción	Unidad de medida	Costo última compra	Costo actual	Precio de venta actual

Fuente: **Departamento de compras.**

A continuación se presentan datos del comportamiento de algunos productos en relación con sus precios, durante los meses de enero, febrero y abril.

Tabla X. Relación producto-precio mes de enero

ENERO		
Producto	Precio anterior	Precio actual
Ferriron Jarabe Frasco 120 ml	Q17.50	Q20.93
Histaprín ampolla de 1 ml	Q20.80	Q22.40
Taural tableta blister de 10 (300 mg)	Q10.00	Q12.50
Cromatombic Ferro, solución oral	Q4.50	Q4.70
Menalgil, ampolla, 3 ml	Q12.00	Q12.50
Ginotrosid crema, tubo de 20 g	Q42.96	Q44.80
Estrofem gragea, ciclo 28, 2 mg	Q62.00	Q63.60

Fuente: **Reporte de incremento de precios enero, Departamento de compras.**

Tabla XI. Relación producto-precio mes de febrero

FEBRERO		
Producto	Precio anterior	Precio actual
Dicloprín, tableta, unidades de 50 mg	Q0.18	Q0.20
Sustenium 2ml	Q7.83	Q8.60
Pediasure, lata 400 g	Q58.04	Q62.70

Fuente: Reporte de incremento de precios febrero, Departamento de compras.

Tabla XII. Relación producto-precio mes de abril

ABRIL		
Producto	Precio anterior	Precio actual
Piroxican, tableta	Q0.76	Q1.68

Fuente: Reporte de incremento de precios abril, Departamento de compras.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECOMPENSA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

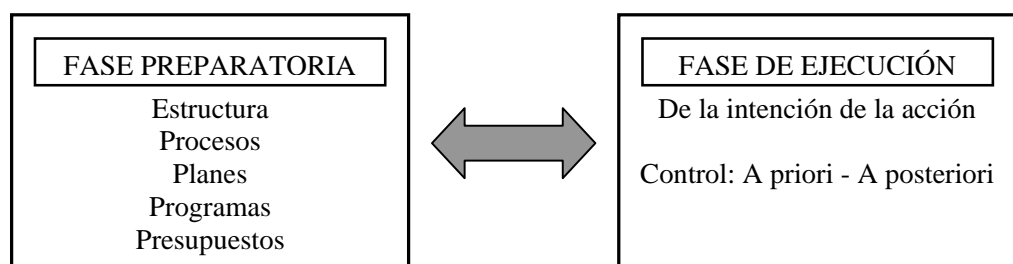
4.1 Estrategia para la implementación del sistema de recompensa

Un elemento muy importante, vital para que una organización logre sus objetivos son las estrategias. Así pues, su formulación, implantación y puesta en práctica son pasos obligatorios al que debe incurrir toda empresa o institución si desea tener éxito en un futuro.

La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea; implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

La estrategia de implementación estará dividida en dos fases: la fase preparatoria, en la que se preparan las condiciones requeridas para implementar cada acción; y la fase de ejecución, en esta los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado.

Figura 24. Fases de la estrategia de implementación



La figura 24 representa la seguridad de pasar a la próxima etapa en condiciones verdaderamente favorables, una fase preparatoria superficial obliga a que en la próxima etapa se tenga que retroceder y hacer lo que no se hizo en la anterior.

Para implementar nuevos sistemas de recompensa se deben tomar en cuenta las siguientes acciones:

- a) Ejecutar todas las actividades relacionadas con el sistema de recompensas en el departamento de compras.
- b) Ampliar y fortalecer el sistema de información y comunicación con los colaboradores en el área de compras para mejorar su rendimiento a través del conocimiento de los planes existentes.
- c) Utilizar programas de recompensa no monetaria a fin de mantener a la fuerza de trabajo de la organización motivada.
- d) Informar a todo el personal de la organización con respecto al nuevo sistema por implementar.

4.1.1 Fase preparatoria

Una vez que el sistema de recompensa para el departamento de compras, fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. Las actividades preparatorias deben garantizar que todos los implicados estén informados y los ejecutores definitivos, preparados para asegurar el éxito del sistema.

4.1.1.1 Creación de condiciones para la implementación

La creación de condiciones para dejar implantadas las acciones, consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto ha concluido implementarlas.

Y entonces es conveniente precisar algunas cuestiones referidas a los factores causales que limitaran el logro de los objetivos: los recursos humanos (saber y querer), los suministros (tener) y los recursos financieros (tener), en este caso, los recursos humanos son aquellos que tienen que ver con las acciones del sistema estimulador o de recompensa como tal, en especial los directivos y el personal del departamento de recursos humanos.

4.1.1.1.1 Recursos necesarios

De aquí puede reflexionarse acerca de algunas de estas interrogantes, ¿Existe un presupuesto o fuente de financiamiento, para las acciones de estimulación? ¿Cómo se financiarán las diferentes acciones? ¿Es suficiente el presupuesto actual?

En toda la organización se trabaja bajo ejecución presupuestaria; lo que significa que todo gasto debe estar amparado por un presupuesto en cada proyecto o departamento.

Para garantizar el bono al personal del departamento de compras, se deberá seguir las etapas en la fase preparatoria y tomar acciones como:

- a. *Obtener la aprobación y compromiso con el proceso de mejora continua del sistema de recompensa;* luego de haber sido aprobado el sistema por la Gerencia administrativa, esta debe esclarecer las expectativas de metas, roles y procedimientos a la Dirección Ejecutiva para su aprobación y validación.
- b. *Gestionar el marco Financiero;* la Gerencia Financiera por medio del departamento de Tesorería establecería en el presupuesto del departamento de compras el gasto.
- c. *Dar a conocer el procedimiento al departamento de Recursos Humanos;* para que este sepa de las acciones que se desarrollan y de los documentos que validan la existencia de tales acciones y sus resultados.

4.1.1.1.2 Funciones y alcance de los involucrados

En este proceso, debe hacerse énfasis en los roles y funciones que cada uno de los integrantes del sistema tendrá, a fin que el sistema funcione. Esto permitirá que la toma de decisiones tenga efectos positivos sobre las metas.

- a) Gerente administrativo y Jefe de compras
 - a. Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.

- b. Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio de la estrategia del sistema y el rendimiento general.
- c. Mantener pláticas con el personal, leer informes, obtener retroalimentación de los clientes internos y externos.
- d. Promover una cultura con la cual la organización se “vigorice”.
- e. Alentar al grupo de trabajo.

b) Asistente y auxiliares

- 1) Con los reportes de solicitudes de compra y ordenes de compra la asistente podrá hacer un listado y repartirlo entre los auxiliares para que ellos sepan que solicitudes vencen en la semana para procesarla y que ordenes de compra están pendientes para que llamen a los proveedores y agilizar su recepción.
- 2) Comunicarse tanto con los solicitantes y proveedores como con el jefe de compras y gerencia para agilizar el proceso de solicitudes y ordenes de compra.
- 3) Mantenerse alerta a las nuevas oportunidades.
- 4) Apoyarse en las actividades a realizar en el departamento.

4.1.1.2 Preparación del personal para la puesta en practica

Es bueno destacar que en este proceso de implementación del sistema de recompensa deben tenerse muy presente todas las oportunidades para involucrar y comprometer a las personas y la forma más beneficiosa de hacerlo es darles una activa participación.

En este caso, se realizan acciones de formación para los directivos y el personal donde cada cual adquiera los conocimientos y desarrolle las habilidades para utilizarlo tal y como fue concebido.

4.1.1.2.1 Reuniones informativas/formativas

En primer lugar es conveniente lograr que a todos los niveles se conozca el trabajo que se realizará y sus objetivos a fin de que las personas tengan bien claras las expectativas e interpreten el papel que les toca desempeñar para alcanzarlas, esto puede hacerse utilizando las reuniones informativas que se implementen para tal fin.

A partir de aquí se pueden desarrollar reuniones informativas/formativas donde se preparen al personal en lo referente a:

- i. La forma de trabajar en equipo, el no hablar un lenguaje común, el no saber participar eficazmente, es una de las causas claves que hacen fracasar o al menos limitan los resultados.

- ii. La aplicación del procedimiento en el sistema de recompensa, en sentido general puede considerarse la necesidad de integrar todas las etapas del procedimiento metodológico a fin que el mismo tenga éxito, y reunir los esfuerzos de la mejora continua.
- iii. La activa participación de todo el personal en el proceso, es necesario crear un clima abierto donde la información fluye y es compartida.

4.1.2 Fase de ejecución

Ya creadas las condiciones para la implementación del sistema de recompensa, puede iniciarse la segunda fase de la estrategia.

La fase de ejecución debe estar marcada de un componente informativo/formativo/ comprometedor alto que tiene que ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

4.1.2.1 Control y monitoreo de resultados

Por último, son muy importantes las acciones de monitoreo necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes. Las estaciones y eventos proporcionan asimismo un medio útil para programar y para realizar el seguimiento del sistema

El jefe del departamento junto con la gerencia administrativa deben mantener control sobre la ejecución del sistema de

recompensa y evaluar sus avances para lo cual podrán utilizar los mecanismos normales que dispongan según el caso, pudiendo establecer otros, si así lo consideran.

Para el control y monitoreo de los resultados o avances del sistema, un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones facilitara la tarea. Es conveniente que todo el personal tenga una idea clara de los puntos del mapa por donde hay que pasar para llegar a destino. Sin esa guía, podrían perder orientación y dejar de alcanzar tal o cual objetivo, comprometiendo las propuestas.

Este cronograma central puede elaborarse utilizando el programa Project, que muestra en un diagrama de Gantt el avance de las actividades.

Además, pueden utilizarse mecanismos que se dispongan para este caso como documentos o reportes con los que se pueda valorar los avances operados en la ejecución del sistema.

4.1.2.1.1 Reporte de cumplimiento

Al avanzar en el sistema de recompensa, se hace necesario documentar los avances en términos de cumplimiento con los elementos del sistema a tomar en cuenta en el monitoreo para que el personal obtenga el bono.

Un buen sistema de recompensa requiere; medir los resultados, de forma transparente y que el método o sistema de medida sea aceptado por los empleados.

Para registrar los resultados, puede recurrirse al reporte de cumplimiento; el modelo muestra en una matriz de semanas e indicadores (ver figura 25) lo que se ha logrado en determinado mes en los diferentes aspectos del sistema de recompensa; este reporte debe ser entregado al departamento de Recursos Humanos, luego que la Gerencia administrativa ha sido enterada de los avances en la semana correspondiente al reporte, ya que debe existir la suficiente confianza entre los empleados y la dirección.

El formato del reporte de cumplimiento permite al Jefe de departamento de compras y al Gerente administrativo llevar el control sobre la ejecución del sistema de recompensa y evaluar así sus avances.

Figura 25. Modelo del Reporte de cumplimiento

REPORTE DE CUMPLIMIENTO DEPARTAMENTO DE COMPRAS
--

SEMANAS	REPORTE DE SOLICITUDES PENDIENTE DE ORDEN DE COMPRA (1)		INCREMENTO DE PRECIOS (2)	REPORTE DE ORDENES DE COMPRA PENDIENTE DE RECEPCIÓN (3)	QUE JAS REPORTADAS POR CALIDAD Y PRECIOS MAS BAJOS (4)	TOTAL MENSUAL
	ESTIMADO	REAL				
	Q. 75.00					
	Q. 75.00					
	Q. 75.00					
	Q. 75.00					
Total	Q. 300.00					

Descripción	Total mensual estimado	Total mensual real
(1)	Q. 300.00	
(2)	Q. 100.00	
(3)	Q. 50.00	
(4)	Q. 50.00	
Total	Q. 500.00	

Personal de compras autorizado para recibir bono	Monto a recibir
Asistente	
Auxiliar 1	
Auxiliar 2	
Auxiliar 3	
Auxiliar 4	

Fuente: **Aporte propositivo.**

En el departamento de compras se concibe como una oportunidad el hecho de tener un sistema de recompensa claro, y el saber medir los resultados es una forma de demostrar el compromiso que tiene la Gerencia en el sistema de recompensa.

Con este modelo se pretende dar un manejo efectivo a los datos que se obtengan en un mes determinado.

Es importante hacer un análisis de este modelo, que nos muestre sus ventajas y desventajas de manera que se mantenga la mejora continua. Este se muestra en la tabla XIII.

Tabla XIII. Ventajas y desventajas del reporte de cumplimiento

Ventajas	Desventajas
1) Refleja los resultados y los incorpora al análisis de los indicadores que utiliza el sistema.	1) No lo genera el sistema Scorpio, lo elabora el Jefe del departamento.
2) Permite visualizar el control de manera mensual.	2) Debido a que no es generado en el sistema, puede ser susceptible de ser manipulado.
3) Muestra un dato estimado y un dato real.	3) El llenado del formato puede ser tedioso.
4) Hace una comparación con lo que se espera y lo logrado.	4) Este reporte solo muestra resultados en cantidades de dinero
5) Muestra el monto a recibir por cada colaborador del departamento de compras.	a recibir, no muestra el esfuerzo ni habilidades para realizar el trabajo.

Las ventajas y desventajas que muestra el modelo del reporte de cumplimiento, permiten que al avanzar el sistema, este modelo pueda sufrir modificaciones que se adapten al avance del sistema de recompensa. Además, es importante recordar que este será también parte del proceso de mejora continua.

5. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE RECOMPENSA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

5.1 Revisión del sistema de recompensa

La revisión del sistema de recompensa como última etapa de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta es evaluar, si con la aplicación del plan de acción del sistema se alcanzan los resultados esperados, así como realizar los ajustes necesarios.

Esta es la última etapa y la más importante. Esta contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua.

Ya que se han desarrollado las etapas precedentes a esta, es necesario que los resultados de la revisión del sistema reflejen el avance del sistema de recompensa, tanto de forma como de fondo.

Sabiendo que, se trabaja en periodos de un mes, este corte permite evaluar y ajustar la cohesión de las políticas y acciones con relación al entorno interno - externo del sistema estimulador o de recompensa.

En un periodo de tres meses al que denominaremos “periodo de prueba”, se puede vislumbrar el futuro del sistema, realizando revisiones semanales de acuerdo con el Reporte de cumplimiento, del cual se trato en el capítulo

anterior. Los aportes que de este periodo se deriven se materializan en el diseño del sistema propuesto para el departamento de compras permitiendo fijar las revisiones de semanales a mensuales, tomando muy en cuenta el entorno, los requerimientos necesarios y suficientes para garantizar el éxito en el logro de los objetivos del sistema.

En el largo plazo se entiende que las revisiones sean más específicas, enfocándose en los procedimientos, en el monto del bono y que los indicadores permitan medir y mejorar la estimulación de los trabajadores.

5.1.1 Correcciones y ajustes al sistema

Aquí se trata de la creación de los ajustes y correcciones del sistema de recompensa en relación con su estructura, el apoyo, la recompensa o incentivo (bono o pago), los procedimientos. Cuanto mejor sea la relación entre estas actividades y características administrativas, más probable será que haya una poderosa ejecución del sistema de recompensa.

Para el equipo del departamento de compras y para la organización es importante que las etapas mantengan una continuidad sistemática.

Para evitar la debilitación del enfoque de la dirección con los objetivos de la implantación del sistema, se debe insistir en que el resultado real se evalúe en función de los objetivos del sistema de recompensa.

Los ajustes o correcciones que puedan hacerse al sistema de recompensa deben tomar en cuenta algunas consideraciones:

- a) Las necesidades y por tanto los motivos así como los estímulos que las satisfacen varían con el tiempo, el nivel de satisfacción y están muy influenciadas por el entorno, lo que implica nuevos cambios, ajustes para satisfacerlas, hay acciones que en un momento son necesarias y a partir de un instante dejan de jugar su papel debiendo ser eliminadas y sustituidas por otras.
- b) Los ajustes deben ser consistentes y orientados al perfeccionamiento de las acciones del sistema de recompensa y así evitar el fracaso del proceso de mejora continua.
- c) Es vital que todos los trabajadores y directivos perciban con claridad que el proceso de mejora del sistema de recompensa esta vivo, se perfecciona continuamente.

Tomando en cuenta estas consideraciones básicas generales, el equipo, Jefe de compras, Gerencia administrativa y Dirección ejecutiva decidirán el proceder requerido para mantener y perfeccionar el sistema de recompensa.

5.2 Indicadores de seguimiento al sistema de recompensa

Los indicadores de seguimiento son parte de un plan de seguimiento que constantemente tenga revisión sobre el sistema de recompensa, y reflejan el comportamiento de los resultados esperados y obtenidos.

Sobre este aspecto solo resta puntualizar que, se debe incorporar el análisis de los indicadores que están relacionados con el sistema de

recompensa de forma directa y que acordes a la organización sean factibles determinar.

Toda esta información permitirá tener claridad de los efectos del sistema en lo que respecta a:

- a) La satisfacción generada por el bono propuesto en el sistema de recompensa.
- b) Los resultados mostrados por el reporte de cumplimiento (explicado en el Capítulo 4).
- c) El aprovechamiento del sistema de recompensa expresado en la observación y valoración de los integrantes del equipo de trabajo en el departamento de compras.

Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que será recopilada, esto permitirá a la Gerencia administrativa y Jefe de departamento tener la retroalimentación necesaria.

Esta información se encuentra en; la revisión de documentos, (Reporte de cumplimiento), utilizar entrevistas y técnicas asociadas al trabajo en grupo, como, encuesta de perspectivas y entrevistas de apoyo.

Resulta necesario hacer algunas observaciones que pueden ser útiles, en este caso un análisis estratégico FODA. Este tiene como propósito revelar si los indicadores pueden mostrar oportunidades para aplicar otras

acciones, y considerar si se están alcanzado los objetivos. Este análisis se muestra en la tabla XIV.

Tabla XIV. Análisis FODA de los indicadores de seguimiento

Fortalezas	Oportunidades
<p>1) Si se utilizan y explotan adecuadamente pueden dar como resultado información que permita ir logrando consenso en cuanto a problemas y causas.</p> <p>2) Resumen algunos aspectos de la motivación del personal del departamento.</p> <p>3) Si se cambia el nivel de referencia al que es objeto de estudio, (aumento/reducción de personal) se pueden aplicar los mismos criterios.</p>	<p>1) Son buenos para destacar las oportunidades para involucrar y comprometer a las personas.</p> <p>2) Permiten observar en que nivel se encuentra el sistema de recompensa.</p> <p>3) Son flexibles, permiten modificaciones.</p> <p>4) La Gerencia administrativa muestra su compromiso con la valoración del impacto de estos indicadores.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1) Deben analizarse minuciosamente para saber cuando cambiarse.</p> <p>2) La metodología debe mantenerse dinámica, para no caer en lo monótono, repetitivo y enajenante.</p> <p>3) Muestran un vistazo general de la satisfacción laboral, en lo que al sistema se refiere.</p>	<p>1) Las técnicas pueden presentar incongruencias o carencias que limiten la integración de los resultados al sistema de recompensa.</p> <p>2) Pueden existir vicios ocultos al momento de la obtención de los datos derivados (encuesta de perspectivas).</p>

Este análisis puede servir como punto de referencia para saber cuando los indicadores se estarían desviando de los objetivos, es importante tomar en cuenta que estos son parte de un plan, y ante todo información, es decir,

deben tener los atributos de información y por tanto agregan valor, al seguimiento del sistema de recompensa.

5.2.1 Medición de la satisfacción laboral

En el caso de la medición de la satisfacción laboral es recomendable trabajar sistemáticamente con los indicadores institucionalizados y una vez avanzado en un período de tiempo más o menos largo, (3 a 6 meses); debe realizarse un estudio más minucioso de la satisfacción laboral utilizando técnicas de aplicación más general; como encuesta de perspectivas y entrevistas de apoyo.

Con los datos obtenidos, el jefe de departamento con el apoyo de la Gerencia administrativa pueden determinar si las acciones emprendidas realmente han surtido el efecto que se pretendía.

5.2.1.1 Encuesta de perspectivas

El procedimiento de la encuesta tiene como principio su aplicación al 100% de la población con el fin de abarcar el universo de opiniones de los trabajadores, evitando así que el no ser considerado cause insatisfacción y ayudando por otra parte a que sus resultados sean representativos, no obstante puede utilizarse el muestreo si las condiciones y necesidades del estudio lo exigen, en este caso se aplicarían los criterios más adecuados.

El modelo de la encuesta de opinión sobre el sistema de recompensa que se muestra en la figura 26, es el modelo para aplicar en el departamento de compras.

Figura 26. Modelo para encuesta de opinión

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL SISTEMA DE RECOMPENSA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

OBJETIVO:
Esta encuesta ha sido elaborada con la aprobación de la gerencia administrativa de la empresa "Z". Se realiza con el objeto de conocer la opinión de los que en el departamento de compras laboran en cuanto al sistema de recompensa.

1. Rango de edad:

20 - 29	<input type="checkbox"/>
30 - 39	<input type="checkbox"/>
40 - 49	<input type="checkbox"/>
50 - +	<input type="checkbox"/>

2. Sexo del entrevistado:

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
5 años o más	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es el objetivo que usted entiende del sistema que se implementa en el sistema?

5. ¿Cree usted que el sistema fomenta la labor en equipo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

6. ¿Cómo califica la compensación monetaria que ofrece el sistema de recompensa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

7. ¿Le gustaría que se implementaran nuevos programas de incentivos o sistemas de recompensa mensuales y anuales?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué sugerencias le gustaría hacer en cuanto a los temas que se trataron?

Ya que el objeto de la encuesta de perspectiva o de opinión es conocer la opinión de los que laboran en el departamento de compras tienen respecto al sistema de recompensa, esta debe proporcionar información sobre todos los aspectos del sistema.

Con lo descrito en el párrafo anterior, puede decirse que el modelo de la figura 26, fue diseñado con preguntas abiertas que permiten a cada uno de los colaboradores en el departamento señalar en que medida el sistema muestra las características que ellos buscan.

Esta encuesta busca que todos los involucrados con el sistema de recompensa tengan claro el objetivo del mismo, los trabajadores expresando cual entienden que es y la Gerencia administrativa en el análisis de los resultados puede y debe aclarar los objetivos, procedimientos, etcétera. La pregunta 4, de la Encuesta de opinión permite esto.

Con la pregunta 8, se busca crear un ambiente de seguridad y confianza en la alta dirección, manteniendo los canales de comunicación abiertos.

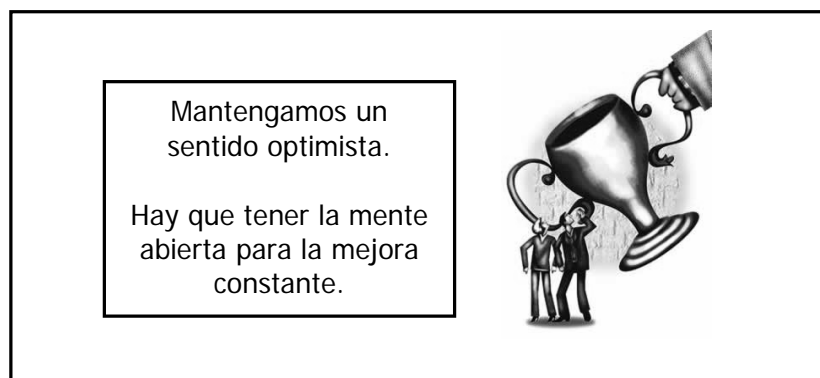
5.2.1.2 Entrevistas de apoyo

Las entrevistas de apoyo resultan de suma utilidad para complementar el estudio de la satisfacción, particularmente del sistema de recompensa. Pueden ser grupales y/o individuales, esta técnica depende mucho de la subjetividad, de las percepciones individuales, el equipo de trabajo juega un papel importante.

Estas tienen como objetivo conocer la postura de los involucrados en el sistema de recompensa con respecto a las acciones que se desarrollan o desarrollarán, las políticas y procedimientos que se tienen; así también informar de los documentos que validan las acciones tomadas y sus resultados.

En las entrevistas grupales pueden utilizarse medios de presentación de ideas ilustrativas, esquemas, así como la elaboración de materiales de trabajo. Un ejemplo de una idea ilustrativa se muestra en la figura 27, que representa un afiche motivacional que muestra un mensaje dirigido a todos los involucrados con el sistema.

Figura 27. Afiche motivacional



A pesar de sus posibles inconvenientes, las entrevistas son de utilidad. La clave para obtener buenos resultados consiste en desarrollar un método estructurado y sistemático.

En sentido general, las ideas que emanen de estas entrevistas de apoyo son recomendaciones realizadas por los colaboradores del departamento de compras y alta dirección que pueden servir de guía para desarrollar procedimientos que mantengan al sistema de

recompensa dentro de la mejora continua. Y de esta manera lograr que los trabajadores y los directivos interioricen la importancia que tiene, para que a partir de los resultados alcanzados se dedique tiempo y recursos a mantener y perfeccionar el sistema estimulador o de recompensa.

CONCLUSIONES

1. Con el procedimiento de diseño de sistemas de recompensa, se llevó a cabo un proceso de cambio planeado, de mejora continua, en el punto de partida se realizó un diagnóstico utilizando flujogramas y diagramas de flujo de los procesos actuales de compras, y un análisis estratégico FODA, con éstas herramientas se logró determinar la situación de referencia en la que se implementa el sistema de recompensa. Se identificaron las funciones y actividades en cada uno de los puestos, los resultados del cuestionario de análisis de puestos permitió visualizar variables como Esfuerzo físico, Resultante en fatiga y tipo de trabajo.
2. Por medio del análisis de los procedimientos, se identificaron factores externos e internos que no permiten agilizar las operaciones en el departamento de compras, tales como, el constante cambio del precio en el mercado de los diferentes productos que requiere la organización, los usuarios hacen solicitudes de compra sin tomar en cuenta los fondos en sus presupuestos, la falta de compromiso por parte de los proveedores para cumplir con tiempos programados.
3. Con las reuniones informativas se logró el compromiso con el sistema por parte de la alta Dirección y de los colaboradores del departamento de compras, en éstas se combinó la formación teórica-práctica con la propia aplicación del procedimiento de

diseño del sistema. Cuando se trabajo en estas reuniones se preparó al personal abordando aspectos esenciales como: misión y objetivos de la organización, su derivación y la estimulación al trabajo, técnicas básicas para trabajar. Esta fue una experiencia útil para los trabajadores y la Gerencia administrativa, permitió lograr un consenso en cuanto a problemas y causas, por otra parte, se logró la comunicación, y el apoyo en cuanto a lograr lo objetivos del sistema de recompensa y como organización.

4. La implementación del sistema de recompensa tiene como prueba piloto tres meses, los aportes que se deriven corroboran la aceptación alcanzada entre directivos, y personal; la función de la estimulación al trabajo toma muy en cuenta el entorno.
5. En el modelo del sistema propuesto se establecen las normas que regirán la administración adecuada de éste y el buen control y manejo de los resultados, de manera que forme parte de la política de la organización regulada por la Gerencia administrativa.
6. Se valora el impacto del sistema de recompensa, según los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, con la negociación por mantener los precios de compra y con especificaciones claras para evitar contratiempos, se obtiene el ahorro institucional que se ve reflejado en los precios favorables para la población usuaria de los servicios.
7. Por regla general, la participación de todos los involucrados con el sistema de recompensa es lo que guía el esfuerzo y los resultados. La comunicación entre directivos y trabajadores es

fundamental para decidir el proceder requerido para mantener y perfeccionar el sistema propuesto.

RECOMENDACIONES

1. El sistema debe ser revisado con base a los resultados obtenidos, considerando la función de estimulación al trabajo de forma integral y coherente, y tomando muy en cuenta el entorno cambiante.
2. Son necesarias las acciones de formación de directivos y trabajadores para tener éxito en el perfeccionamiento continuo. El seguimiento se debe realizar de forma permanente por parte de la Gerencia administrativa con el apoyo y la colaboración del Jefe del departamento de compras.
3. El impacto en todos los sentidos de la estimulación al trabajo no responde a una ecuación matemática conocida y su aparición por lo general no es de corto plazo, se requieren puntos de corte, de reflexión, de análisis.
4. Un estudio más minucioso de la satisfacción laboral será responsabilidad de la alta Dirección, sin embargo, el mantener los canales de comunicación abiertos permitiría medir y mejorar la estimulación de los trabajadores.
5. Los procedimientos que se realizaron a fin de implementar el sistema de recompensa eficaz y efectivo y su mejora continua puede ser generalizado a toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dessler, Gary. **Administración de personal**. 6ª. Edición. Tr. Esther Fernández Alvarado. México: Prentice may Hispanoamericana, S.A. 1996.
2. L. French, Wendell. **Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos**. Tr. Alfredo Díaz Mata. México: Editorial Limusa, S.A. 1993.
3. González Wer, Manuel Enrique. Diseño de un sistema de incentivos para incrementar la productividad en un departamento de una industria manufacturera. Tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1979.
4. Ramírez Contreras de Valladares, Iris Anabella. Creación de sistemas de recompensa y fijación de precios de una empresa de multinivel. Tesis Administración de Empresas. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, 2003.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.
6. Alvarez López, Luis F. Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación. Tesis master en dirección. Cuba, universidad De Holguin Oscar Lucero Moya, 2001.

7. Hellriegel, Jackson y Slocum. **Administración: un enfoque basado en competencias.** 9ª. Edición. Tr. José Luis Nuñez. México: International Thomson editores, S.A. de C.V. 2002.
8. Carrillo Penso, Rogelio. “El diseño de un sistema de remuneración en una empresa de calidad”. 2000.
9. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal: relaciones humanas.** México: Editorial Limusa S.A.

Referencia electrónica

10. Javier Paredes, Ramona Odalis. “Desarrollo de una estructura de recompensas eficaz”. <http://www.monografias.com>, 2000.