

Ejemplo de un proyecto de Consultoría formativa.

Resultados de la consultoría para la agencia de
marketing digital
DIGITAL VIBES

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
I. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	
Entrevista director.....	4
Bitácora de visitas y observación de campo.....	5
Cuestionario implementado.....	6
Resultado de cuestionarios.....	8
Sondeo.....	10
Interpretación y análisis de los resultados.....	10
Alcance del problema.....	10
Información documental.....	11
Congruencia.....	12
Consenso con todos los trabajadores de la empresa.....	12
II. DESARROLLO DE OPCIONES DE SOLUCIÓN ANTE LA SITUACIÓN O PROBLEMA PLANTEADO	
Las afectaciones.....	13
Qué está causando el problema.....	13
Matriz Causal.....	13
Causas.....	14
Contramedidas.....	15
Evaluación de las contramedidas.....	15
Contramedidas a implementar.....	15
III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	
Descripción, justificación e interpretación de las soluciones.....	15
Calendario- Programa.....	16

INTRODUCCIÓN

La información recabada para este proyecto es pertinente para determinar y describir el problema y se obtuvo de la siguiente manera: Nos entrevistamos con el director de la empresa, recopilamos información de todas las áreas (dirección, atención a clientes, ventas, supervisión, operación y recursos humanos) realizamos entrevistas grupales con cuestionarios de opción múltiple a cada área y recopilamos testimonios de todos los empleados.

Esta información pasó por un filtro de interpretación y análisis el cual consiste en lo siguiente: separamos hechos abstractos (opiniones, desahogos y comentarios) de los hechos tangibles y concretos, después corroboramos que estos datos concretos efectivamente lo fueran corroborando que fuesen reales sustentados en números y resultados, en procedimientos de la empresa estipulados por escrito

Al terminar este proceso dimos con el problema el cual describimos, demostramos con esta metodología y presentamos para su consenso general con todos los miembros de la empresa, resultando estar todos de acuerdo en que ese era exactamente el problema raíz.

Una vez determinado el problema nos dimos a la tarea de averiguar las causas que ocasionaron, detonaron y continúan fortaleciendo dicho problema a través de un procedimiento de matriz causal (el cual se alimenta de los testimonios y señalamientos expresados por el personal a través de los cuestionarios y entrevistas) esta matriz causal nos arrojó una lista de causas las cuales se ponderaron de la más relevante a la menos relevante.

A través del método de evaluación e intercambio de ideas determinamos 2 contramedidas para cada causa del problema y después estas soluciones las evaluamos para escoger las mejores y más operables bajo la matriz de evaluación de 4 parámetros.

El resultado son las soluciones óptimas a implementar

Con estas soluciones diseñamos un plan de acción e implementación que especifica y contempla cómo se implementará, cuándo, a qué ritmo, que causas y efectos originará, quienes lo implementarán, con qué se implementará, qué se necesita, cuándo terminará el proceso, qué resultados se esperan y cómo se le dará seguimiento.

Todo este proceso se desglosará en el siguiente entregable paso a paso como entregable del proceso total de consulta.

I. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

ENTREVISTA CON DIRECCIÓN

-Buenos días Lic. Gabriel , mi nombre es Fernando T, consultor en temas de marketing digital de profesión.

-La intención de esta reunión es detectar las causas que ocasionan los problemas de los que adolece en este momento su empresa o negocio.

-También es importante compartirle que todos los temas tratados en esta reunión serán en completo apego a una metodología y por ende nuestro compromiso total a un contrato de confidencialidad en protección de información sensible y datos personales.

-Le comento que será necesario que nos proporcionen alguna documentación física o digital que respalde la información y datos que en esta entrevista y en el diagnóstico que se realizará nos proporcionen de manera verbal.

-Si me lo permite, y para garantizar una total atención a cada palabra que nos comparta nuestra reunión será grabada, y le entregaré al final un documento escrito de los puntos más importantes y acuerdos mutuos a los que lleguemos en esta charla, al final si usted así me lo solicita borraré la conversación de mi dispositivo móvil de grabación, de igual manera la documentación que no proporcionen durante el diagnóstico se manejará bajo un acuerdo de confidencialidad.

- *¿Cuál es el problema, de qué está adoleciendo su empresa?*

R= Pues fíjate que estamos operando en números rojos, no podemos cobrarles más a los clientes porque tendríamos que cobrarles cantidades exorbitantes, no sabemos cómo optimizar nuestros costes e ingresos, a ver ayúdanos.

- *¿Desde cuándo comenzaron a notar estas pérdidas?*

R= Es un tiempo que llevamos viendo las pérdidas, lo sopesamos ajustando nuestras cuentas por cobrar y cobrando más a nuestros clientes actuales, pero sentimos que dentro de poco ya no será viable apretar tanto el cuello a los empleados y clientes.

- *¿Por qué a los empleados, han tomado alguna medida con ellos?*

R= Por supuesto, lo primero que hacemos ante la crisis es apretar el sueldo y los tiempos de los empleados, es lo primero que debe hacerse.

- *¿Cuántos Community managers tienen por cuenta?*

R= No hay uno por cuenta al contrario, cada Community Manager atiende de 2 a 3 cuentas y salen más tarde porque ahora ya les damos descanso y tienen que compensar el tiempo.

- *¿Has tenido problemas con los clientes como insatisfacciones o reclamos muy remarcados?*

R= Pues yo creo que es lo normal, agencia sin clientes quejándose no es agencia.

- *¿Cuántas personas laboran en atención a clientes?*

R= Son cinco, con eso basta, sería un desperdicio de recursos implementar más ellos cinco pueden con todos los clientes, el área se llama ventas y atención a clientes.

- *Si tienes una sola persona en atención a clientes, ¿en qué horario trabaja?*

R= Cumple horario regular, completo. Nada más, no le pedimos nada más que eso saliendo de aquí ya no se le molesta y los que se quedan en operación cuando se va (Community Managers) atienden cualquier percance que salga con cliente.

- *Tus Project Managers, ¿cuántas marcas o clientes maneja cada uno?*

R= Solamente tenemos dos y atendemos 8 cuentas grandes y 2 pequeñas, uno maneja 6 cuentas y el otro 4 porque se va a sus cursos de japonés y le cargamos menos trabajo, es mi soborno, es muy bueno y aunque trabaja menos su talento compensa el tiempo que no está aquí.

- *¿Se ha involucrado usted con los clientes, procesos o dirigiendo la operación? ¿Es decir, los empleados se dan cuenta que usted está siempre aquí o pueden contar con usted?*

R= No, no para nada, los procesos los llevan los chicos, yo atiendo a los directivos de las marcas que nos contratan, cenas, presentaciones, casi no estoy aquí, yo no tengo porque estar aquí.

- *El área de recursos humanos, ¿qué funciones desempeña?*

R= Pues la que debe ser, ver lo de los pagos, los papeles de los empleados dándolos de alta o baja, los dineros y organizar la limpieza, el mantenimiento, la cafetería y ya.

- Pues bueno, muchas gracias, con todos estos datos determinaremos acciones y soluciones a implementar para comenzar a trabajar con el problema que nos comenta.

BITÁCORA DE VISITAS Y OBSERVACIÓN DE CAMPO

La visita de campo arrojó los siguientes resultados:

Observamos que no hay una estructura definida en el proceso organizacional de la empresa, recorrimos varios días los diferentes procesos de la empresa desde la prospección de un nuevo cliente hasta la entrega del servicio a lo largo de las semanas que duró la observación de campo.

El área de ventas cuenta con habilidad, sin embargo, se trata de solo cinco personas para atender todas las solicitudes de prospección lo cual satura el trabajo del responsable de ventas, pero no es todo ya que las mismas personas se desempeñan como agentes de atención a clientes lo cual satura aún más sus labores.

Estas mismas personas cumplen con un horario más pequeño que el resto de la agencia, al retirarse dejan la encomienda de atención y requerimiento de los clientes a la parte de operación.

Continuamos con el área de Supervisión (2 Project Managers) quienes reciben todos los requerimientos de los clientes, diseñan la estrategia de implementación y al final pasan órdenes a operación (Community Managers) esta área es bastante activa y dinámica, los dos miembros de ella son muy rápidos trabajando, sin embargo, cada uno atiende más de 3 clientes, uno de ellos es sobrino del director y sale unas horas antes porque asiste a clases de inglés, hemos notado que la otra persona debe hacer horas extra para cubrir esa parte lo cual repercute en la calidad de los entregables al cliente que debe reportar.

El área de operaciones es donde más tiempo pasamos debido a la variedad de actividades que implica este puesto. Se les asignan metas y tareas a desarrollar muy específicas, sin embargo, debido a que son 3 personas y cada una atiende dos cuentas no les es posible cumplir al corriente con todas las tareas, las postergan demasiado y por supuesto eso

repercute en la calidad del trabajo. Aunado a esto deben cubrir la atención a los clientes que descuida medio día el área de atención a cliente.

Por último, el hecho de que los supervisores (Project Managers) tengan una carga de trabajo excesiva deben cumplir con las correcciones y entregables para sopesar esta falta. Hay un gran descontento y estrés en esta área, se nota en la calidad del trabajo y la actitud, inclusive hay cierta molestia ya que nuestra presencia los hace sentirse juzgados.

Por otro lado, en recursos humanos tienen la encomienda única y exclusiva de reclutar personal, capacitarlo y llevar su nómina.

Lo que notamos en esta área es que muchas veces acuden con quejas o con la esperanza de encontrar una conciliación o aclaración a los nervios del trato con los clientes o con los compañeros de trabajo, sin embargo, no encuentran absoluta atención aquí ya que no hay protocolo o atención para desahogar esa situación.

Nuestras últimas observaciones son para la dirección cuya ausencia total han repercutido en un ánimo desorganizado y sin una cabeza que los guíe delegando totalmente la administración a todas las áreas restantes, a tal grado que en las reuniones de directivos con clientes en una ocasión está la directora de recursos humanos, en otra la directora de operación y a veces el gerente de ventas, no hay una línea definida para actuar o de ejemplo para llevar la batuta, inclusive durante este proceso de observación los directores de área se sienten desplazados porque el jefe no está presente y nos ven como si fuésemos a sustituir al director de ahora en adelante.

Otros agentes independientes al capital humano operativo son los siguientes:

Personal de limpieza: Sin horario establecido de labores, hay días en los que no laboran entre semana.

Recepción y seguridad: El edificio no implementa las medidas de control necesarias ya que a pesar de existir vigilancia no hay control al entrar, en nuestra estancia se perdieron 2 laptops propiedad de la empresa y jamás aparecieron ya que las cámaras de vigilancia son controladas por el programador de la agencia y no por el personal del edificio, descuidando mucho el factor seguridad.

EL CUESTIONARIO IMPLEMENTADO

Está estructurado para reflejar que tan de acuerdo están los trabajadores con 6 pilares funcionales de una empresa: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares. Cada pilar se evalúa con 3 preguntas clave.

	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
	RELACIONES DE TRABAJO
	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

El propósito del presente cuestionario es mejorar los procesos y resultados para los clientes, pero sobre todo mejorar en conjunto nuestras dinámicas de trabajo para sentirnos más confortables en nuestro día con día.

Nombre _____
Área _____

Puesto _____
 Correo electrónico _____
 Fecha _____

En estricto apego al manejo y uso de datos personales declaramos que la información recabada en este ejercicio servirá única y exclusivamente para los fines dispuestos al inicio de este cuestionario deshaciéndonos de la información una vez concluido el proceso de análisis y presentación de resultados.

Instrucciones: Lee cada pregunta y registra marcando con un tache o paloma en la hoja de respuestas.

En esta hoja registra tus respuestas: las columnas numeradas del 1-18 representan el número de pregunta, a cada una tendrás que responder marcando sobre la misma columna la opción deseada

Ejemplo: 1.- ¿Qué tan de acuerdo estás en que estas pruebas mejorarán las condiciones laborales de toda la empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

	Área: Dirección									# de empleados en el área: 5								
	PREGUNTAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
a)																		
b)																		
c)																		
d)																		
e)	✓																	

HOJA DE PREGUNTAS:

1 ¿Conoces los objetivos de tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

2 ¿Estás de acuerdo con los objetivos de tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

3 ¿Apoyas los objetivos de tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

4 ¿Conoces la estructura de tu empresa, es decir, ¿cómo es el proceso de trabajo en toda ella?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

5 ¿Conoces el organigrama de tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

6 ¿Te sientes parte de esa estructura?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

7 ¿Te sientes motivado a seguir laborando en tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

8 ¿Las personas con las que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

9 ¿Sabes a quién debes dirigirte cuando tengas algún tipo de problema o inquietud en tu empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

10 ¿Existe algún paquete de remuneración y/o incentivos?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

11 ¿Sientes que las tareas que realizas y la carga de trabajo son bien remuneradas?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

12 ¿Existen incentivos al cumplir metas o reconocimientos por el trabajo bien realizado?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

13 ¿Conoces a tus superiores y a quién es la cabeza de la empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

14 ¿Tus superiores crean un ambiente de trabajo propicio y se relacionan con los empleados?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

15 ¿Participas en las estrategias y planeaciones con tus líderes y jefes aportando ideas?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

16 ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

17 ¿Hay medición de resultados y asignación de tareas?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

18 ¿Sabes cómo hacer cambios y optimizar tu tiempo para mejorar tu trabajo, tener más tiempo y así cumplir con los objetivos de la empresa?

a) Fuertemente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De Acuerdo e) Fuertemente de acuerdo

Puedes consultar los manuales de operación, de procedimientos, organigramas y de identidad de la empresa

Sondeo: ¿cuál crees tú que es el principal problema que afronta la empresa y qué lo ocasiona?

Muchas gracias por tu ayuda, juntos mejoraremos los procesos y nuestra eficiencia.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS CON ANÁLISIS

Primero calificaremos una por una cada área de la empresa promediando el sentir de la mayoría

Dirección:

d	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
d	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
e	RELACIONES DE TRABAJO

a) Fuertemente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Neutral

d	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
c	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
b	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

- d) De acuerdo
e) Fuertemente de acuerdo

Es decir, la dirección está de acuerdo con el propósito de la empresa, con la estructura y con las recompensas

Está fuertemente de acuerdo con las relaciones de trabajo, pero se muestra neutral sobre el liderazgo que percibe de los superiores y en desacuerdo con los recursos que poseen para trabajar.

Ventas/atención a clientes

d	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
c	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
b	RELACIONES DE TRABAJO
a	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
b	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
c	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

- a) Fuertemente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Neutral
d) De acuerdo
e) Fuertemente de acuerdo

El área de ventas está apenas de acuerdo con el propósito de la empresa, mientras permanece neutral ante la estructura de la empresa y las herramientas que proveen, tienen un marcado descontento con las relaciones laborales y el liderazgo de la empresa, pero sobresale el descontento ante la remuneración y recompensas del trabajo.

Supervisión

c	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
b	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
c	RELACIONES DE TRABAJO
a	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
c	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
b	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

- a) Fuertemente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Neutral
d) De acuerdo
e) Fuertemente de acuerdo

Supervisión tiene una opinión neutral del propósito de la empresa, el trato con los compañeros y el liderazgo de la empresa, está en desacuerdo con la estructura de trabajo y sobresale de igual manera el descontento ante la remuneración y recompensas por el trabajo.

Operación

a	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
b	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
b	RELACIONES DE TRABAJO
a	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
b	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
c	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

- a) Fuertemente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Neutral
d) De acuerdo
e) Fuertemente de acuerdo

Operación es un área bastante conflictuada y enojada con la empresa. Las encuestas nos revelaron que no coinciden con el propósito de la empresa y tampoco con sus remuneraciones. Un poco

menos pero aún en desacuerdo con la estructura, los liderazgos y las relaciones de trabajo. Ante los recursos y las carencias de los mismos se muestran indiferentes.

Recursos Humanos

d	PROPÓSITO DE LA EMPRESA	a)	Fuertemente en desacuerdo
d	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	b)	En desacuerdo
a	RELACIONES DE TRABAJO	c)	Neutral
d	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO	d)	De acuerdo
c	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS	e)	Fuertemente de acuerdo
b	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)		

Propósito, estructura y herramientas bastante de acuerdo, sin embargo, se muestran neutros al liderazgo de la empresa. Sobresale un gran desacuerdo en las relaciones de trabajo y en los recursos de la empresa.

Conclusiones generales del cuestionario:

Después de evaluadas todas las áreas, promediamos los resultados de toda la empresa.

d	PROPÓSITO DE LA EMPRESA
d	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
a	RELACIONES DE TRABAJO
a	RECOMPENSAS POR EL TRABAJO
c	LIDERAZGO DE LA EMPRESA ANTE LOS EMPLEADOS
b	MECANISMOS AUXILIARES (RECURSOS Y CARENCIAS)

SONDEO

Reforzamos conclusiones con la implementación de un testimonio escrito al final de cada cuestionario con lo que recopilamos las observaciones y percepción de cada empleado. De lo cual encontramos estos puntos en común en la mayor parte de los trabajadores:

Hay roces por la actitud laboral en todas las áreas, no perciben una remuneración o reconocimiento justo por el trabajo que hacen, esto viene de la mano porque perciben como “extra” las tareas que deben cumplir y por último se lee explícitamente la necesidad de herramientas digitales y soporte técnico para poder realizar su trabajo.

Con esto hemos corroborado las observaciones de la encuesta/cuestionarios ya que coinciden con las observaciones del sondeo. Todo esto es perfectamente corroborable revisando lo que los mismos empleados escribieron en el espacio para el sondeo.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS

El director externó la necesidad de mantener un negocio con ganancias y no con pérdidas como se ha venido suscitando desde hace más de un año, manifiesta su necesidad de cargar cada vez más trabajo y recortar sueldos a pesar de ya haberlo implementado, el área operativa tiene la necesidad de atender más de una cuenta y dirección expresa no querer depender de más empleados porque le parecen suficientes. El área de recursos humanos se remite únicamente al trabajo administrativo, el área de ventas y atención a clientes cumple una doble tarea y se trata de solo 5 personas: vender y

atender en turnos de medio tiempo, el resto del tiempo operación se encargan de las tareas de venta y atención.

ALCANCE DEL PROBLEMA

Determinamos y corroboramos con la visita (bitácora) a través de todas las áreas que efectivamente los síntomas repercuten en todas las áreas de la empresa, sustentándonos en el organigrama (información documental de la empresa) corroboramos que podemos hablar del alcance del problema en todas las áreas:

Dirección: 6 personas

Atención a clientes/ventas: 5 personas

Supervisión: 2

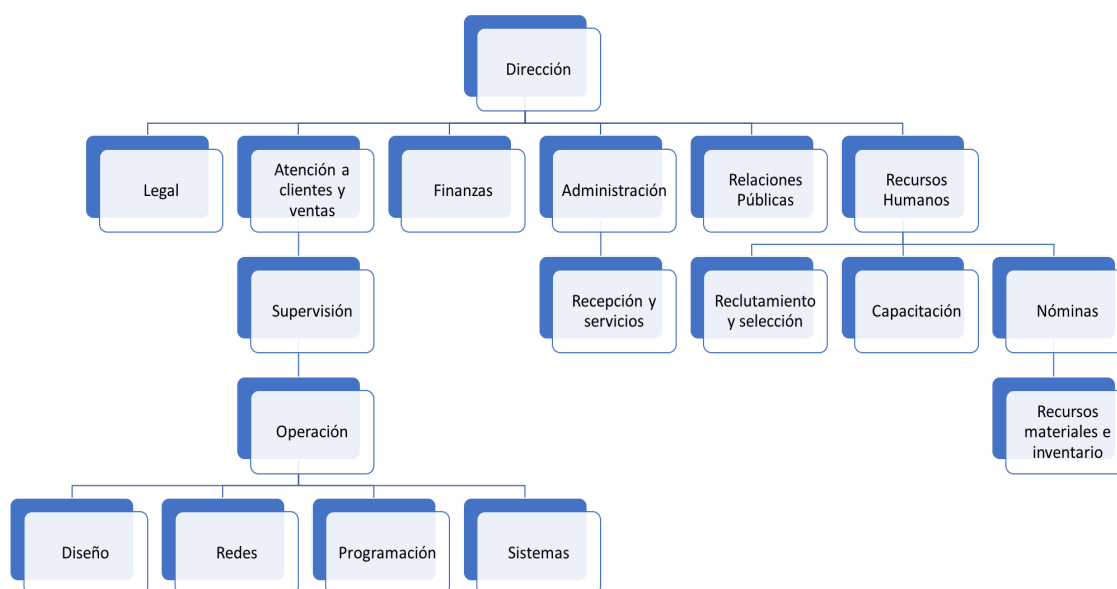
Operación: 9

Recursos Humanos: 4

Total de empleados: 26

INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Organigrama:



Planilla de empleados:

Dirección

- Gabriel Ruíz - Director
- David Hernández - Legal
- Erika Camacho - Finanzas
- Israel Velázquez - Administración
- Josué Durán – Relaciones Públicas
- Mayte Ceballos – Recepción y servicios

Ventas/atención a clientes

- Andrés Pérez – Vendedor/soporte al cliente
- Saúl Rodríguez – Vendedor/soporte al cliente
- Verónica Ramírez – Vendedor/soporte al cliente
- Gloria Villagómez – Vendedor/soporte al cliente
- Carlos González – Vendedor/soporte al cliente

Supervisión

- Antonio Zubirán – Project Manager 1
- Esmeralda Ortega – Project Manager 2

Operación

- Luis González - Diseño
- Ian Garrido - Diseño
- José Luis Gutiérrez - Redes
- Eduardo Robles - Redes
- Gustavo Rivera - Redes
- Josué Galindo - Redes
- Daniel Teniente - Programación
- Jennifer Dueñas – Programación
- Alma Delia Elías– Ing. En sistemas

Recursos Humanos

- Arturo Herrera – Reclutamiento y selección
- Beatriz Machuca– Capacitación
- Daniel Guzmán- Nóminas
- Ernesto Vela - Recursos materiales e inventario

CONGRUENCIA

Es congruente el problema planteado con la información documental y la descripción de las afectaciones por parte del consultante. Los reportes mensuales que nos compartieron revelan que efectivamente se presenta una situación poco saludable para el negocio y que los argumentos expuestos efectivamente representan un problema y son tangibles para la empresa ya que impacta económica y moralmente a empleados de las diferentes áreas, en un caso más avanzado podrían quedarse sin clientes y con una deuda grande.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Considerando la información recopilada mediante las entrevistas, cuestionarios, documentos como reportes y bitácoras, además del consenso con todos los trabajadores de la empresa referimos y, un punto en común denominado problema: **La rotación de personal**

II. DESARROLLO DE OPCIONES DE SOLUCIÓN ANTE LA SITUACIÓN O PROBLEMA PLANTEADO

LAS AFECTACIONES

Este problema origina los síntomas que señalan los trabajadores y directivos, precisamente son las afectaciones que genera el problema, tales como

Concrétos:

Pérdida de clientes

Ingresos bajos o en números rojos

Servicios de mala calidad

Costes elevados

Descontento generalizado entre los colaboradores de la empresa

Abstractos:

Peleas entre empleados

Negación para acatar ordenes o jerarquías

Desconocimiento o indiferencia de los objetivos y visión de la empresa

Sentir infravalorado y menospreciado el trabajo

Manifestación de molestia por falta de material, equipo y capacitación para realizar el trabajo,

QUÉ ESTÁ CAUSANDO EL PROBLEMA

Si las afectaciones son las consecuencias del problema es pertinente preguntarse qué está originando el problema, para ello emplearemos la siguiente metodología

MATRIZ CAUSAL:

Procedimiento metódico y numérico para determinar y evaluar las causas viables más consistentes. En trabajo conjunto con cada área se determinaron causas raíz al problema establecido, las opiniones de los empleados ya son mucho más sólidas después de presentados los resultados de las encuestas y sondeos, así como de la presentación de la metodología para diferenciar hechos de abstracciones.

1a Matriz Causal						
Problema		Rotación de personal				
Área del problema		Recursos Humanos				
Número	¿Por qué hay rotación de personal?	Arturo	Beatriz	Daniel	Ernesto	Total
1	Falta de visión laboral	1	7	3	4	15
2	Desconocimiento de la estructura de la empresa	2	6	2	6	16
3	No hay compañerismo ni empatía	3	5	1	9	18
4	Los sueldos no van acorde al puesto	4	4	6	8	22
5	No hay incentivos suficientes para motivar al empleado	5	3	7	10	25
6	No existe una figura de liderazgo que establezca un status	6	2	5	7	20
7	Falta de mobiliario, espacios y equipo para trabajar	7	1	4	5	17
8	No hay procedimientos adecuados	8	10	8	3	29
9	Falta de personal operativo	10	8	9	1	28
10	No existe una correcta distribución del trabajo y horarios	9	9	10	2	30

2a Matriz Causal											
Problema		No existe una correcta distribución del trabajo y horarios									
Área del problema		Operación									
Número	¿Por qué no existe una correcta distribución del trabajo y horarios?	Luis	Ian	José	Lalo	Tavo	Josh	Dany	Alma	Jenny	Total
1	Desconocimiento de los procesos	5	1	3	5	2	1	3	1	3	24
2	Falta de visión organizacional	6	6	8	4	4	3	2	2	4	39
3	Los directivos lo ven como un gasto y no como una mejora	7	7	6	3	5	2	4	3	5	42
4	Hace falta capacitación	4	8	4	2	7	4	5	6	6	46
5	No se implementan medidas de control	3	5	5	6	8	5	1	7	7	47
6	Falta de personal	8	4	7	8	6	8	7	8	8	64
7	No se han creado más áreas de operación	1	3	2	1	3	6	6	5	1	28
8	Los empleados se sienten únicos y protegidos	2	2	1	7	1	7	8	4	2	34

3era Matriz Causal								
Problema		Falta de personal						
Área del problema		Dirección						
Número	¿Por qué hay falta de personal?	David	Erika	Israel	Josue	Mayte	Gabriel	Total
1	Falta de recursos	3	2	1	3	3	1	13
2	Mala interpretación del desempeño laboral	4	6	3	2	1	3	19
3	Falta de supervisión	2	1	2	1	2	2	10
4	No hay organización empresarial	1	3	5	4	5	4	22
5	No se ha señalado la necesidad de contratar más personal	6	5	4	6	6	5	32
6	Prefieren saturar a quienes ya están que contratar nuevos	5	4	6	5	4	6	30

4ta Matriz Causal				
Problema		No se ha señalado la necesidad de contar con más personal		
Área del problema		Supervisión		
Número	¿Por qué no se ha señalado la necesidad de contratar más personal?	Antonio	Esmeralda	Total
1	Desconocimiento en procesos de organización	4	4	8
2	Atención a clientes no ha autorizado ni señalado la necesidad de contratar más personal	2	1	3
3	Porque pedir más gente los hace sentir sustituidos	3	3	6
4	Saturación de trabajo que impedía tomar decisiones	1	2	3

5ta. Matriz Causal							
Problema		Desconocimiento en procesos de organización					
Área del Problema		Ventas/atención a clientes					
Número	¿Por qué hay desconocimiento en los procesos de organización?	Andrés	Saúl	Verónica	Graciela	Carlos	Total
1	Falta capacitación	2	1	2	2	2	9
2	Desconocimiento de las carencias de la empresa	1	2	1	1	1	6

CAUSAS:

Raíz

1. No existe una correcta distribución del trabajo y horarios
2. Falta de personal
3. No han señalado la necesidad de contratar más personal
4. Desconocimiento en procesos de organización
5. Falta de capacitación

CONTRAMEDIDAS POR CAUSA (SOLUCIONES)

1. Establecer un nuevo organigrama laboral
Establecer bajo contrato el cumplimiento de horarios laborales
2. Contratar más personal
Contratar becarios, pasantes, practicantes y chicos de servicio social
3. Implementar procedimientos para la detección de carencias
Levantar encuestas mensuales de seguimiento a observaciones que hagan los empleados
4. Cursos y capacitaciones de organización empresarial y control de procesos
Asignar un supervisor organizacional.
5. Cursos de capacitación para certificación en Estándares de competencia.

EVALUACIÓN DE LAS CONTRAMEDIDAS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE 4 PARÁMETROS																								
No.	CONTRAMEDIDAS	PARÁMETROS DE EVALUACIÓN																				TOTAL	PRIORIDAD	
		ALTO IMPACTO					BAJO COSTO					CORTO TIEMPO					RECURSOS PROPIOS							
		Muy Alto (5)	Alto (4)	Medio (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)	Muy Alto (1)	Alto (2)	Medio (3)	Bajo (4)	Muy Bajo (5)	Muy Alto (1)	Alto (2)	Medio (3)	Bajo (4)	Muy Bajo (5)	Muy Alto (1)	Alto (2)	Medio (3)	Bajo (4)	Muy Bajo (5)			
1	Establecer un nuevo organigrama laboral	5							4			2									5	16	2	
2	Establecer bajo contrato el cumplimiento de horarios laborales		4						3			2								4		13		
3	Contratar más personal		4					2					3						3			12		
4	Contratar becarios, pasantes, practicantes y servicio social		4						3				3								5	15	3	
5	Implementar procedimientos para la detención de carencias			3						4			3				1					11		
6	Levantar encuestas mensuales de seguimiento a observaciones que hagan los empleados		4					2				1							3			10		
7	Asignar un supervisor organizacional			3					3				2				1					9		
8	Cursos de capacitación para certificación en Estándares de competencia.				4					4						5					5	18	1	
9	Incentivos, dinámicas y premios para los empleados	5							3				3					3				14	4	

CONTRAMEDIDAS A IMPLEMENTAR

1. Cursos de capacitación para certificación en Estándares de competencia.
2. Establecer un nuevo organigrama laboral
3. Contratar becarios, pasantes, practicantes y chicos de servicio social
4. Incentivos, dinámicas y premios para los empleados

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

DESCRIPCIÓN, JUSTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Planteado el problema nos dimos a la tarea de buscar qué ocasionaba ese problema, con la aplicación de matrices causales y el constante sondeo, opinión y peloteo de ideas de todos los empleados encontramos las principales causas por impacto numérico comprobado.

Una vez localizadas las causas sustentadas en el consenso de todos los empleados y en resultados de impacto numérico establecimos contramedidas o soluciones, las cuales después de pasar por una matriz de evaluación numérica nos quedamos con la optima solución a implementar, esta solución es equiparable y congruente en argumento con las afectaciones del problema por lo tanto es viable y está justificada como lo pueden corroborar a continuación:

1. La capacitación es la mejor inversión ya que el retorno es a largo plazo y sostenido: Genera mejor actitud ante el trabajo, mejor manejo de situaciones de estrés, mayor control, contribuye el personal con ideas más frescas y creativas que optimizan y ahorran recursos.

Alcance: Se mantiene la afectación y su alcance de la misma forma.

Dirección: 6 personas

Atención a clientes/ventas: 5 persona

Supervisión: 2

Operación: 9

Recursos Humanos: 4

Total de empleados: 26

CALENDARIO- Programa

Plan de trabajo: Elaboramos un plan de trabajo semanal durante el cual planteamos la implementación de la contramedida No. 1 o solución proyectándola de la siguiente manera:

Contramedida

1	Cursos de formación para certificación en Estándares de competencias.
---	---

La contramedida número uno está conformada por distintas acciones y tareas que se tendrán que ir realizando para cumplir con el objetivo.

Los estándares que se proponen para el Programa de capacitación son:

EC0217.01 Impartición de curso de formación del capital humano de manera presencial grupal.

EC0301 Diseño de curso de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso.

EC0305 Prestación de servicios de atención a clientes.

EC104 Ventas consultivas.

[illegible]