



Alexandra Mena-Vásquez (Editora)

Memorias del Seminario

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS EMPRENDIMIENTOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
IBARRA - ECUADOR

Memorias del Seminario

“Fortalecimiento de la Gestión Estratégica para la Mejora Continua de los Emprendimientos”

Alexandra Antonieta Mena-Vásquez

(Editora)

10 y 11 de noviembre, 2023
Universidad Técnica del Norte
Ibarra – Ecuador

CRÉDITOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

Miguel Edmundo Naranjo-Toro Ph.D.

Rector UTN

Alexandra del Carmen Mina-Páez Ph.D.

Vicerrectora Académica UTN

Nhora Magdalena Benítez-Bastidas Ph.D.

Vicerrectora de Investigación UTN

Segundo Hernán Cadena-Pupiales Ph.D.

Vicerrector Administrativo UTN

EDITORIAL UTN

COMITÉ ACADÉMICO DEL EVENTO:

Lucía Cumandá Yépez-Vásquez MSc.

Decana Facultad de Posgrado UTN

Alexandra Antonieta Mena-Vásquez MSc.

Coordinadora Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, Facultad de Posgrado UTN

PARES REVISORES EXTERNOS:

Juan Manuel García-Samaniego

Ph.D. En Economía (Universidad Nacional Autónoma de México, México)

Edgar Walter Vásquez-Reino

MSc. en Ingeniería Industrial y Productividad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)

ISBN: 978-9942-845-69-6



ISBN:

Los extensos y resúmenes publicados se sometieron a un proceso de arbitraje a cargo de pares revisores externos, expertos en el Campo de la Administración.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra sin autorización previa, sólo se solicita que se mencione la fuente.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
PROGRAMA ACADÉMICO DEL EVENTO	iii

EXTENSOS

Análisis de la Relación entre Proceso de Mejora Continua y Mitigación de Reclamos por Insatisfacción de los Usuarios del Servicio: Estudio de Caso Instituciones Financieras **1**

Verónica Patricia Pozo-Revelo (1), Lizbeth Viviana Chalacán-Escobar (2), María Gabriela García-Montesinos (3), Silvia Gabriela Hernández-Terán (4), Edwin Patricio Chilinguina-Unaicho (5)

Análisis de la Mejora Continua del Proceso de Inducción del Personal: Estudio de Caso Empresa Comercializadora de Útiles Escolares **12**

Alexandra Paulina Erazo-Aguilar (1), Ángela Viviana Lema-Andrade (2), María Verónica Puentestar-Ortega (3), Génesis Raquel Pupiales-Ortega (4), Nelly Fernanda Rodríguez-Verduga (5)

Análisis de la Relación entre el Ausentismo Laboral y los Riesgos Ergonómicos: Estudio de Caso Mejora Continua Empresa Telecomunicaciones **19**

Daniela Vanessa Cevallos-Palacios (1), Jhonathan Antonio Guanotuña-Yaulema (2), Ana Carolina Herrera-Morales (3), Valeria Mishell Lucero-Sandoval (4), Paola Elizabeth Vaca-Aguilar (5)

Análisis de las Oportunidades de Mejora Continua en el Proceso de Construcciones: Estudio de Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal **33**

Ana Alejandra Vela-Pinto (1), Evelyn Natalia Pacheco-Jiménez (2), José Luis Iles-Muñoz (3), Carlos Andrés Albuja-Escobar (4), Daisy Aracely Villarreal-Terán (5), Gabriela Lilian Pineda Herembas (6)

RESÚMENES

Análisis de la Mejora Continua en los Tiempos de Respuesta del Proceso de Desembolsos de Crédito: Estudio de Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito .. **44**

Tania Milena Castro-Pozo (1), Lizbeth del Rocío Franco-Estrada (2), Ximena Janneth Hernández-Estrada (3), Miriam Nathaly Montenegro-Morillo (4), Christian Andrés Ruiz-Andrade (5)

Análisis de la Relación entre la Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente: Estudio de Caso Proceso de Admisión Institutos Tecnológicos **45**

Psi. Id. Carla Lissette Jácome-Yáñez (1), Ing. María Cecilia Saransig-Lema (2), Ing. Yadira Estefanía García-Cartagena (3), Lic. Ana Lucía Aguilar-Robles (4), Ing. Johana Patricia Dávila-Montalvo (5)

Innovación y Tecnología, Clave para la Mejora Continua de los Emprendimientos **46**

Cosme Damián Mejía-Echeverría (1)

Estrategias de Inteligencia de Negocios para el Fortalecimiento de los Emprendimientos: Mejora Continua e Innovación a través de los Datos **47**

Vicente Alexander Guevara-Vega (1)

Neurociencia - Estrategias de Mejora Continua para el Fortalecimiento de los Emprendimientos **48**

María Elena Torres-Proaño (1)

El Derecho en la Empresa. Reto Mejora Continua.....49
Silvio Raúl Álvarez-Pasuy (1)

Análisis de la Mejora Continua del Proceso Logístico: Estudio de Caso Empresa Constructora..... 50
Jefferson Marcelo Andrade-Melo (1), Tatiana Marianella Lucas-Domínguez (2), Edison Marcelo Reascos-Ruales (3), María Isabel Sánchez-Intriago (4), Steven Mauricio Sarauz-Terán (5)

PRESENTACIÓN

El Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad, modalidad en línea, tiene como objetivo desarrollar procesos de gestión y aseguramiento de la calidad que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de empresas públicas y privadas del país, con base al conocimiento de nuevas concepciones y estrategias de la administración moderna, que permitan la innovación y liderazgo de la gestión sustentable empresarial a través del desarrollo de competencias profesionales integrales en el área de la administración.

En este sentido, durante el módulo de Investigación se empieza a desarrollar con los maestrantes los estudios de casos, que posteriormente son presentados como ponencias durante el desarrollo del Seminario propuesto en el Proyecto de Vinculación del Programa de Maestría, que tiene como finalidad contribuir con el fortalecimiento y generación del conocimiento relacionado con la importancia de implementar un modelo de gestión con base en el proceso de mejora continua, que permita diagnosticar las causas que dan origen a diferentes problemas propios del ambiente interno y externo de los diferentes tipos de emprendimientos. Para posteriormente aplicar una o varias herramientas administrativas para la toma de decisiones relacionadas con el uso de los recursos, el cumplimiento de la normativa para el control de los procesos, y la efectividad de las relaciones con los clientes y/o usuarios del producto o servicio ofertado. Además, de tomar en cuenta la relación con los socios estratégicos para alcanzar los objetivos empresariales.

El Seminario "Fortalecimiento de la Gestión Estratégica para la Mejora Continua de los Emprendimientos", contó con la participación de los emprendedores de la provincia de Imbabura del sector de la Economía Popular y Solidaria, maestrantes y docentes de la II cohorte de la Maestría de Administración de Empresas - modalidad en línea e invitados especiales. El evento fue realizado bajo modalidad virtual y centro su interés en generar un espacio de transferencia e intercambio de conocimientos, presentando los resultados de los estudios realizados en el campo de la gestión empresarial, con el objetivo de determinar oportunidades de mejora mediante la implementación de herramientas administrativas que permitan planificar, ejecutar, verificar y actuar de manera correctiva y preventiva los procesos propios de cada emprendimiento.

El documento recoge los principales aportes del evento y se espera que sea un instrumento de divulgación científica considerado como línea base para futuras investigaciones relacionadas con la Competitividad y Gestión de la Calidad. Las áreas temáticas desarrolladas durante la jornada del seminario fueron:

- Gestión Estratégica
- Mejora Continua
- Competitividad
- Productividad
- Innovación

Comité Organizador

PROGRAMA ACADÉMICO DEL EVENTO

Viernes, 10 de noviembre de 2023

Horario Participación	Ponentes	Temática Específica
17h30 A 18h10	Edwin Patricio Chilingua-Unaicho Lizbeth Viviana Chalacán-Escobar María Gabriela García-Montesinos Silvia Gabriela Hernández-Terán Verónica Patricia Pozo-Revelo Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Relación entre el Proceso de Mejora Continua y la Mitigación de Reclamos por Insatisfacción del Servicio: Estudio de Caso Instituciones Financieras.
18h10 A 18h50	Tania Milena Castro-Pozo Lizbeth del Rocío Franco-Estrada Ximena Janneth Hernández-Estrada Miriam Nathaly Montenegro-Morillo Christian Andrés Ruiz-Andrade Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Mejora Continua en los Tiempos de Respuesta del Proceso de Desembolsos de Crédito: Estudio de Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito.
18h50 A 19h30	Juan Manuel García-Samaniego Docente Programa de Maestría en Administración de Empresas	Fortalecimiento de la Innovación y Competitividad en los Emprendimientos.
19h30 A 20h10	Ana Lucia Aguilar-Robles Johana Patricia Dávila-Montalvo Yadira Estefanía García-Cartagena Carla Lisette Jácome-Yáñez María Cecilia Saransig-Lema Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Relación entre el Proceso de Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente: Estudio de Caso Proceso de Admisión Institutos Tecnológicos.
20h10 A 20h50	Alexandra Paulina Erazo-Aguilar Ángela Viviana Lema-Andrade Génesis Raquel Pupiales-Ortega María Verónica Puentestar-Rodríguez Nelly Fernanda Rodríguez-Verduga Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Mejora Continua del Proceso de Inducción del Personal: Estudio de Caso Empresa Comercializadora de Útiles Escolares.

Sábado, 11 de noviembre de 2023

Horario Participación	Ponentes	Temática Específica
08h00 A 08h40	Alba Evelina Cedeño-Rodríguez Nadia Ligeia Fuentes-Báez Wilson Alexis Mármol-Lema Daniel Alejandro Rodríguez-Bonilla Joselyn Mishell Salazar-Villarruel Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de los Tiempos de Espera durante Períodos de Alta Demanda: Estudio de Caso Cafetería. .
08h40 A 09h20	Cosme Damián Mejía-Echeverría Docente UTN – Invitado especial	Innovación y Tecnología, Clave para la Mejora Continua de los Emprendimientos.
09h20 A 10h00	Santiago Vinicio Cadena-Mera Marcelo Stalin Carranco-Herrera Denise Lucia Mera-Revelo Héctor Armando Romo-Guevara Cristina Belén Yazán-Páez Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Relación entre la Mejora del Proceso de Comunicación y la Satisfacción del Usuario: Estudio de Caso Empresa Pública. .
10h00 A 10h40	Vicente Alexander Guevara-Vega Docente Programa de Maestría en Administración de Empresas	Estrategias de Inteligencia de Negocios para el Fortalecimiento de los Emprendimientos: Mejora Continua e Innovación a través de los Datos.
10h40 A 11h20	César Vicente Bohórquez-Paspuel Armando Rafael Pacheco-Cabrera Cinthia Alejandra Pineda-Bedón Ronney Alexis Rangel-Molina Nelson Francisco Valencia- Noboa Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Relación entre los Accidentes Laborales y la Estabilidad Laboral: Estudio de Caso Empresas de Seguridad Privada. .
11h20 A 12h00	María Elena Torres-Proaño Docente Universitaria – Invitado Especial	Neurociencia - Estrategias de Mejora Continua para el Fortalecimiento de los Emprendimientos.

12h00 A 12h40	Gustavo Xavier Carrera-Arregui Marcelo Xavier Dávila-Medina Geovanny Arely Mecías-Ayoví Mónica Valeria Merchán-Chiriboga Dayana Lizeth Rosero-Obando Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Oportunidades de Mejora en el Proceso de Selección y Evaluación del Talento Humano: Estudio de Caso Empresa Pública.
14h20 A 15h00	Daniela Vanessa Cevallos-Palacios Jhonatan Antonio Guanotuña-Yaulema Carolina Ana Herrera-Morales Valeria Mishell Lucero-Sandoval Paola Elizabeth Vaca-Aguilar Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Relación entre el Ausentismo Laboral y los Riesgos Ergonómicos: Estudio de Caso Mejora Continua Empresa Telecomunicaciones.
15h00 A 15h40	Silvio Raúl Álvarez-Pasuy Docente UTN – Invitado especial	El Derecho en la Empresa. Reto Mejora Continua.
15h40 A 16h20	Jefferson Marcelo Andrade-Melo Tatiana Marianella Lucas-Domínguez Edison Marcelo Reascos-Ruales María Isabel Sánchez-Intriago Steven Mauricio Sarauz-Terán Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de la Mejora Continua del Proceso Logístico: Estudio de Caso Empresa Constructora.
16h20 A 17h00	Carlos Andrés Albuja-Escobar José Luis Iles-Muñoz Evelyn Natalia Pacheco-Jiménez Gabriela Lilian Pineda-Herembás Daisy Aracely Villarreal-Terán Ana Alejandra Vela-Pinto Maestranter Programa de Maestría en Administración de Empresas	Análisis de las Oportunidades de Mejora Continua en el Proceso de Construcciones: Estudio de Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

Extensos



Análisis de la Relación entre el Proceso de Mejora Continua y la Mitigación de Reclamos por Insatisfacción de los Usuarios del Servicio: Estudio de Caso Instituciones Financieras

Ing. Verónica Patricia Pozo-Revelo (1), Lic. Lizbeth Viviana Chalcán-Escobar (2),
Ing. María Gabriela García-Montesinos (3), Ing. Silvia Gabriela Hernández-Terán (4),
Ing. Edwin Patricio Chilingua-Unaucho (5)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre el proceso de mejora continua y la mitigación de reclamos por insatisfacción de los usuarios del servicio de las instituciones financieras. En un primer momento, la revisión bibliográfica permite determinar la importancia de utilizar herramientas administrativas para establecer las oportunidades de mejora y las estrategias para mitigar los riesgos desde el enfoque del cumplimiento de requisitos para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios del servicio. Los principales hallazgos muestran cómo al encontrar las causas que dan origen al problema utilizando las etapas del Ciclo Deming se puede lograr la mejora continua de los procesos relacionados con la eficiencia y eficacia del servicio al cliente. Se menciona a la competencia y la importancia de utilizar las herramientas tecnológicas como una ventaja competitiva.

Palabras clave: Procesos de Mejora, Calidad, Ciclo Deming, Cliente, Instituciones Financieras.

Introducción

En Ecuador el sistema financiero está formado por cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras instituciones financieras (Morillo, et. al., 2011). El sector financiero ecuatoriano se caracteriza por estar dotado de una elevada complejidad (Fernández-Olit, 2020; Llamuca-Pérez et al., 2019), los instrumentos financieros que maneja, los modelos de gestión, las metodologías de trabajo y las propias características de su funcionamiento, ejercen una oferta de productos y servicios financieros muy amplia, que en ciertas ocasiones atrae al cliente pero puede llegar a confundirlo y elevar sus expectativas sobre la banca (Merino, 2013), sobre todo teniendo en cuenta la agresiva competencia y la digitalización que toma fuerza en estos sectores. Los bancos en el Ecuador deben estar en constante capacitación y aplicando múltiples esfuerzos para mejorar sus estrategias y disminuir el número de quejas que reciben, para mejorar su valoración entre los usuarios.

En este contexto, algunos estudios sugieren que los canales tradicionales de atención al cliente se encuentran saturados (Llamuca-Pérez et. al., 2019; Pérez et. al., 2020), debido a que la atención presencial persiste, a pesar de la tendencia positiva en el uso de transacciones en línea (Lévy Mangin et. al., 2020). Haciéndose fundamental el área de reclamos para retroalimentar y mejorar los procesos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los clientes y/o usuarios de los servicios bancarios (Fernández-Olit, 2020), en donde alcanzar y mantener la calidad es indispensable para contar con

la aceptación de los productos financieros. Calidad que actualmente está medida, por el número de solicitudes atendidas; quejas y reclamos solucionados a tiempo; y sugerencias de los usuarios que se han considerado para ser implementadas durante un periodo de ejecución (Torres & Rojas, 2015). Mientras que, el aumento del número de quejas de los usuarios en el sistema bancario, con frecuencia está relacionado con problemas operativos internos, falta de personal suficientemente cualificado (Bustos et. al., 2007), excesivos tiempos de espera (Fernández-Olit, 2020) y las herramientas digitales demasiado sofisticadas desde la perspectiva del usuario (Pérez et. al., 2020).

Estos planteamientos, permiten establecer como objetivo de este trabajo el analizar la relación entre el proceso de mejora continua y la mitigación de reclamos por insatisfacción de los usuarios del servicio de las instituciones financieras, evaluando las posibilidades de mejoras con la identificación de los puntos en donde se producen los reprocesos y toman las decisiones en materia de gestión interna. Al plantearse la mejora de la calidad se considera la metodología del Ciclo Deming, conocido también como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), con la finalidad de disminuir el tiempo de respuesta en la atención al cliente, lo que requiere del nivel de capacitación y experiencia de los empleados como responsables de la ejecución de los procesos. Las principales conclusiones del este trabajo están encaminadas en la posibilidad de mejorar la atención al cliente y/o usuario mediante procesos bien definidos y apoyados en la innovación tecnológica.

Descripción del método

Se realizar una revisión sistemática de literatura relacionada con el tema de este trabajo (Silamani, 2015). El proceso de investigación será deductivo basado en razonamiento y que se enfoca en bases de fundamentos teóricos (Prieto, B., 2017). Los artículos científicos analizados se extraen de bases de datos relacionadas con la gestión y administración, de manera que muchos estudios muestran la importancia de establecer mejorar los procesos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los clientes y/o usuarios de los servicios (Berdugo-Correa et. al., 2016). Se plantean los objetivos, metodología y herramientas administrativas para determinar las causas que dan origen a los reclamos y quejas de los usuarios de las instituciones financieras, así como también se considera la implementación del Ciclo Deming, para dar una alternativa de solución enfocada den la mejora continua (Torres & Rojas, 2015). Se presentan las principales conclusiones del estudio, considerando que los resultados de este análisis pueden ser considerados como línea base para futuras investigaciones en el contexto estudiado.

Desarrollo

Ecuador vivió la mayor crisis económica financiera del sistema bancario, que además de castigar económicamente a las instituciones financieras nacionales e internacionales, hizo mella en la confianza y percepción del cliente hacia estas instituciones (Tenesaca-Martínez et. al., 2017). Con el paso del tiempo y los múltiples esfuerzos públicos y privados, actualmente se ha logrado consolidar a la banca nacional, volviendo a generar confianza y seguridad en sus clientes. La Superintendencia de Bancos del Ecuador (SB) encargada de monitorizar y supervisar a las entidades financieras (Llamuca-Pérez et. al., 2019; Superintendencia de Bancos, 2022), desarrolla y actualiza diferentes metodologías de supervisión y regulaciones alineadas a las mejores prácticas, teniendo como objetivo crear la confianza en la estabilidad de sus modelos y negocios ante problemas recurrentes de duda o incertidumbre de la población.

Durante décadas, la banca ha utilizado la calidad del servicio de atención al cliente desde una perspectiva holística, como estrategia de diferenciación potencialmente exitosa (Santiago, 2020). Su aparente relación con las capacidades de administración del talento humano, la satisfacción del cliente y el rendimiento, han generado debate entre los científicos (Bustos et. al., 2007; Fernández-Olit, 2020; Torres & Rojas, 2015). De hecho, debido al alto índice de competencia en el sector bancario, existe una amplia oferta de productos financieros y una importante disminución de costos, que impulsa a los investigadores a considerar a la satisfacción del cliente cómo factor primordial para conservar su lealtad (Vela, 2010). Las estrategias de fidelización y captación, son cada vez más modernas (Lévy Mangin et. al., 2020), pero redundan en la importancia de crear esa sinergia entre las necesidades y expectativas del usuario, así también pretenden establecer una cercanía continuada.

En este sentido, cabe precisar que, si bien la calidad de servicio o la satisfacción han sido investigados ampliamente en el sector financiero (García Lomas, 2018), se ha dejado de lado, el análisis detallado de aquellos focos del problema, denominados reclamos y requerimientos que interpone el usuario a la institución, ya sea por un servicio percibido como insuficiente o por un producto financiero que no cubre las expectativas generadas en el usuario. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos, un reclamo, es aquel procedimiento previsto en el Código Orgánico Administrativo y en la Codificación de las Normas (Superintendencia de Bancos, 2021) a través del cual, toda persona natural o jurídica, puede solicitar la revisión de los actos o procedimientos concernientes con los productos o servicios adquiridos en las entidades financieras, y que a su criterio dan incumplimiento alguna norma. Todo usuario financiero tiene derecho a reclamar ante su banco (Superintendencia de Bancos, 2023), mismo que será el encargado de resolverlos en el plazo estipulado, en ámbito nacional de 15 días por operación y operaciones relacionadas con transacciones internacionales hasta 60 días, así también como la normativa legal vigente conocida como la Ley General de Instituciones del Sistema Financieras, Codificación en la que se estipula las facultades que confiere la Constitución de la República en tema de instituciones financieras.

En el caso del de las Instituciones Financieras del sector privado, el análisis interno de las principales fortalezas se realiza en función de su amplia oferta de productos auto gestionables mediante plataformas y aplicaciones digitales, las instituciones son cuidadosas de cumplir la normativa y su actualización en cuanto a mejorar el servicio de reclamos por parte de sus clientes, así también utiliza sistemas de gestión y seguimiento de trámites (reclamos, requerimientos, sugerencias, otros) (Castro, et. al., 2020). Por otro lado, las debilidades identificadas están en función de la baja capacidad de gestionar de manera inmediata los reclamos y requerimientos del usuario, ya sea por la falta de comunicación efectiva-eficiente entre departamentos y empleados, por el recurso humano insuficiente para responder a la demanda de usuarios de la agencia, o por procesos y protocolos internos desactualizados (Abarca, et. al., 2020). Además, se consideran las oportunidades del sector desde la identificación de la experiencia y trayectoria en el sector financiero del país, la existencia de plataformas y aplicaciones de medición de la satisfacción de clientes cada vez más innovadoras y la amplia posibilidad de realizar alianzas estratégicas para implementación de sistemas, capacitaciones y mejora de procesos.

Por último las amenazas, están relacionadas con la competencia bien valorada y su cercanía y servicio de calidad, los constantes cambios en la demanda de los usuarios de la banca y la alta influencia de las opiniones en internet de los clientes insatisfechos que conducen a disminuir la valoración de la institución por valoraciones negativas.

Por lo anterior, en este trabajo, se ve la importancia de analizar la variable "satisfacción", conceptualizada como la reflexión que reúne evaluaciones cognitivas y afectivas y que ha recibido amplia atención en la literatura, porque es el antecedente de la lealtad y fidelización del cliente (De Pedro, 2013; Henao et. al., 2021; Merino, 2013). Al ser susceptible a las percepciones de los clientes de los distintos mercados, surge la necesidad de adaptar las herramientas de gestión y las metodologías a la idiosincrasia de cada segmento (Muñoz Upegui & Acosta González, 2020). Demostrando que la satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio (Merino, 2013), por lo que debe determinarse la relación de esta variable con diversos factores como; el trato hacia el cliente (Alonso & Marqués, 2019), el tiempo de atención y capacidad de respuesta (Berdugo-Correa et. al., 2016), los canales y la atención personalizada (Pérez et. al., 2020), la óptima respuesta para solucionar los reclamos de los clientes (Henao et. al., 2021). Sabiendo que, si la calidad del servicio es baja, la satisfacción del cliente también lo es.

Según (Obando, 2020) la capacidad de respuesta es la suma de la prontitud y la disposición con la que actúan los empleados para satisfacer una demanda del cliente. Es decir, indica qué tan rápido y eficiente ha sido la atención, es decir, el tiempo que tardan los agentes de servicio en responder a sus usuarios y/o clientes. Lo que implica la relación directa con el personal de la institución y el sistema de gestión de trámites y servicios (Gabriel et. al., 2019). Siendo este un punto crítico del servicio de calidad que conduce a la satisfacción o no del usuario por qué cada persona tiene su característica propia (Crispin Aranda et al., 2020). En este sentido, se consideran para los análisis indicadores como el tiempo de solución de reclamos, que estudia la fecha de ingreso/fecha finalización por cada caso. Así también, los tiempos de espera en fila, es decir la hora llegada del usuario y el tiempo que ha esperado para ser atendido.

Además, cuando se habla de atención al cliente se estudian aspectos relacionados con el tiempo de espera, que de acuerdo a (Salazar et. al., 2019) fluctúa según el mes o la época en general. En el sistema bancario el tiempo de espera puede ser superior en días de cobro, el servicio puede ralentizarse y ocasionar retraso en gestiones y servicios bancarios. Por lo que, evaluar el número de reprocesos de reclamos y requerimientos que mantienen las instituciones financieras, requiere de indicadores como las estadísticas de reprocesos, entendidas como el número de reclamos sobre el número reprocesos, que significan las veces que el trámite es devuelto o ralentizado por algún factor como la falta de documentación, los no respaldos suficientes y otros.

Finalmente, varios autores (Merino, 2013; Torres & Rojas, 2015) han evidenciado que los clientes basan la elección de su banco, considerando primero la relación y cercanía percibida con la institución, sin referirse a la ubicación geográfica como determinante sino a la medición del nivel de servicio, el manejo de quejas, y el aumento de la confianza percibida (Hoyos & Lasso de la Vega González, 2017). Las instituciones bancarias, toman decisiones que influyen directamente en la satisfacción del usuario y en los objetivos del negocio (Peñaranda et. al., 2018), su propósito es aportar a su mejora continua, rentabilidad y eficiencia, casi siempre enfocadas al marketing, dejando de lado el recurso humano. De esta manera, se evidencia que la atención al cliente está relacionada directamente con la atención del personal, un empleado no capacitado, sin vocación suficiente y desmotivado, deriva en problemas como el aumento de quejas, la insatisfacción y la disminución de usuarios (Crispin Aranda et. al., 2020; Muscia y Benítez, 2023). Los antecedentes de reclamos devueltos y los casos más relevantes en tiempo de respuesta, denotan la necesidad de mejoras enfocadas básicamente en la capacitación de los empleados de la institución, potenciar sus capacidades y mejorar sus conocimientos, sobre todo en ámbitos internos y propios de la institución.

Aplicación del Ciclo Deming

El sistema bancario durante muchos años, ha evaluado la satisfacción del usuario con métodos tradicionales, que en la actualidad ya no reflejan la verdadera interacción entre bancos y usuarios (Bustos et. al., 2007; Saavedra et. al., 2020), la transformación digital se posiciona de la mano de la estrategia y se utilizan métodos muy extendidos para evaluar la satisfacción del usuario; encuestas online, formularios de quejas y reclamaciones electrónicas, inteligencia artificial para conectar en épocas especiales y vinculación en tiempo real con la empresa mediante plataformas analógicas. Las reclamaciones son todas aquellas acciones expuestas por los clientes acerca de cualquier servicio o producto financiero propio del banco, con el objetivo de recibir una retribución en base a una serie de criterios que dan paso a reclamar (Valenzuela Salazar et. al., 2019). De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (2023) el acto de reclamación bancaria está dirigido a actos u omisiones de los bancos, que producen un daño directo a los intereses y/o derechos de sus usuarios.

Por su parte, Ramírez (2019) se refiere a los reclamos, como las comunicaciones mediante las cuales los usuarios financieros solicitan a su gestor, asesor, ejecutivo de servicio o personal del banco, la revisión y reconsideración de algún acto o procedimiento realizado por la entidad financiera. Uno de los determinantes de la preferencia de los clientes por la banca privada, es la diversificación de productos ofertantes en banca electrónica y tradicional, lo que deriva al incremento de reclamos y requerimientos en las agencias. La Superintendencia de Bancos (2021) difunde el "Código de Derechos de Usuarios Financieros" que determina los principios y reglas que presiden el ejercicio y protección de los derechos del usuario, en consideración de que las actividades financieras son de orden público y deben sujetarse, a principios de sanas prácticas, mediante el gobierno corporativo de las instituciones que conforman el sistema financiero. La norma, de manera particular, hace referencia a que, el usuario tiene derecho a que su reclamo o queja sea recibido y atendido en forma diligente en la institución financiera (Superintendencia de Bancos, 2023). Así también enfatiza en el derecho del usuario para dirigir sus reclamos a la propia entidad bancaria que deberá resolver aquellas controversias dentro del tiempo establecido por la normativa y es de carácter sancionador. Los indicadores a considerar en términos de reclamos y requerimiento por usuarios, incluyen evaluar la capacidad de respuesta, el tiempo y las posibles acciones de mejora.

Con este antecedente, se considera la utilización del Ciclo Deming, con objetivo de cumplir con los estándares de calidad de bienes o servicios, este se puede identificar a través de la satisfacción del cliente y la capacidad de respuesta de la institución frente a los requerimientos, el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar Y Actuar). Según Quispe, (2021), llevar a la práctica cada una de las fases del ciclo, y continuar desarrollándola en el tiempo de manera repetitiva permite obtener el grado que se está buscando de mejora. El mejoramiento continuo consiste en (Ronquillo, M., 2020): 1) Planificar, es decir determinar y analizar la grandeza del problema, buscar las posibles causas, investigar cual es la causa principal, y considerar las soluciones; 2) Hacer, implementar las medidas de corrección; 3) Verificar, comprobar los resultados obtenidos; y 4) Actuar, prevenir el problema. La aplicación del ciclo PHVA a los procesos, pretende mejorar la efectividad en la resolución de reclamos bancarios, minimizando reprocesos y optimizando los tiempos de atención al cliente. Su implementación gradual está pensada en función de evaluar los avances y asegurar una atención satisfactoria, generando confianza entre los clientes con el servicio recibido. A continuación, se muestra la propuesta para la implementación del Ciclo Deming sugerida en este trabajo para las instituciones financieras:

- **Planificar:** Se detallan objetivos con precisión y se analiza ampliamente la situación bancaria mediante recolección de datos confiables. Se aplican herramientas cuantitativas para identificar problemas y establecer metas medibles alineadas con las políticas y necesidades del cliente.
- **Hacer:** Se implementa el plan previamente identificado, realizando la capacitación del personal en actividades necesarias para mejorar la eficiencia en la atención al cliente y reducir el tiempo de respuesta a reclamos. Se llevan a cabo correcciones administrativas para actuar de manera rápida y efectiva ante los requerimientos del consumidor del servicio, cumpliendo así con el plan de mejora establecido.
- **Verificar:** Se valida y controla los resultados obtenidos después de implementar las mejoras en la etapa anterior. Se evalúa si se han alcanzado los objetivos establecidos, y en caso contrario, se re planifica para lograrlos. En este estudio, el objetivo principal es optimizar el tiempo de respuesta ante quejas o reclamos en instituciones financieras, buscando una atención rápida y eficiente para los clientes.
- **Actuar:** Después de verificar el logro de los objetivos establecidos y obtener una respuesta positiva, es importante documentar todo el plan y los logros alcanzados. Esto permitirá prevenir y resolver problemas futuros de manera efectiva. El ciclo PHVA puede repetirse en el futuro para seguir mejorando y garantizar la eficiencia en la resolución de problemas.

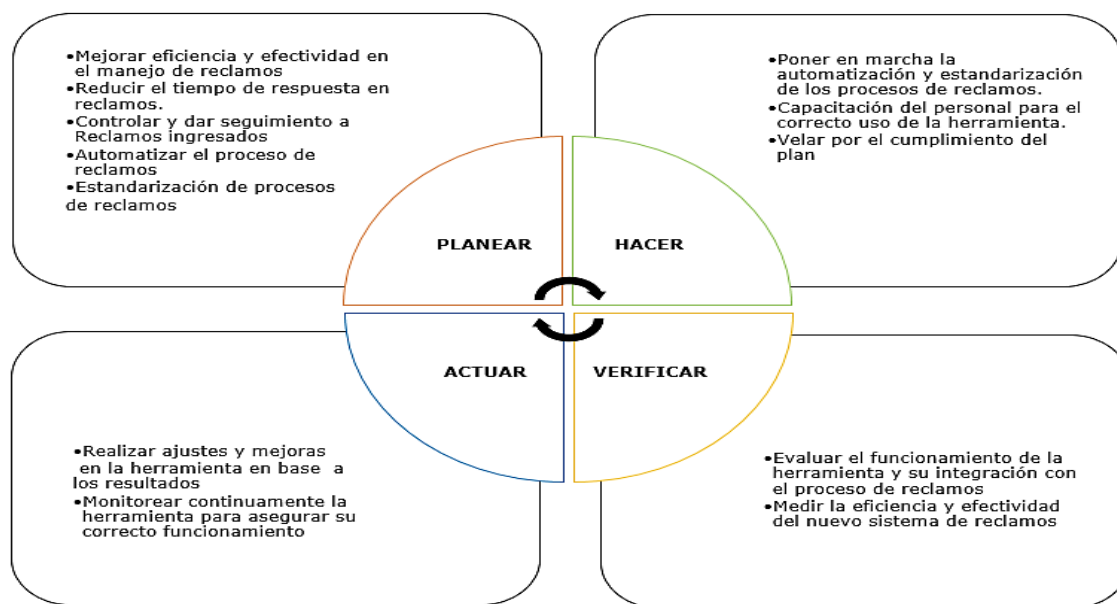


Figura 1. Adaptación del Ciclo Deming a los Requerimientos de las Instituciones Financieras
Fuente: Autores ponencia

Realizar un seguimiento constante de las quejas presentadas (Murrieta et. al., 2019), permite a las entidades financieras, tomar decisiones respecto a las acciones correctivas a implementar, bajo la teoría de que la mayoría de quejas comprende la calidad y satisfacción del cliente. Con estas premisas, se sabe que, si no se realiza el seguimiento oportuno, se pueden convertir en un inconveniente que genera el retiro de los clientes. Como el servicio, es un componente clave del valor del éxito empresarial, se mide a través del beneficio recibido (Torres & Rojas, 2015), y representa el conjunto de estrategias diseñadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, superando a la competencia para convertirse en la opción principal del cliente.

Entonces, un servicio financiero es una actividad desarrollada por las entidades bancarias, para servir a los clientes y generar valor, a través del dinero (Merino, 2013). De acuerdo a Fernández (2019) y Gorjón (2021) los servicios financieros son las actividades comerciales o de intermediación financiera y que están relacionados con la gestión de capital de las personas o sus expectativas futuras. La calidad de los servicios financieros es definida como la diferencia entre las expectativas que tiene el usuario frente al servicio recibido y percibido (Espinosa & Parra Ferie, 2020) en cualquiera de los servicios y productos financieros, es entonces que, si las expectativas resultan superiores a la calidad percibida en el uso de servicios, surge la insatisfacción. Con esta base, la implementación del siguiente enfoque sistemático permitirá a la institución financiera mejorar la gestión de reclamos mediante la automatización y estandarización de procesos, lo que resultará en una mayor eficiencia y efectividad en el manejo de reclamos. Además, reducirá el tiempo de respuesta a los clientes, brindando un servicio más ágil y satisfactorio. Al monitorear y evaluar continuamente el nuevo sistema, la institución podrá realizar ajustes y mejoras para asegurar su correcto funcionamiento a lo largo del tiempo, optimizando así sus operaciones internas y fortaleciendo su posición en el mercado financiero.

Para la institución financiera, se identificaron dos flujos para el proceso de levantamiento de información de reclamos. En el primero, el proceso se realizaba mediante el envío de correos electrónicos, lo que resultaba en una falta de centralización y dificultades para hacer un seguimiento efectivo de los reclamos. Esto ocasiona retrasos en la resolución de problemas y generaba insatisfacción en los clientes debido a los tiempos prolongados de respuesta. Proponiéndose una automatización del proceso, donde los reclamos se dirigieran directamente al equipo encargado de su resolución. La implementación de esta solución ha demostrado ser altamente eficiente, ya que los reclamos ahora son recibidos y gestionados de manera rápida y precisa. Los tiempos de respuesta se han reducido significativamente, lo que ha mejorado la satisfacción de los clientes y fortalecido la reputación de la institución financiera en el mercado. Además, con la centralización de la información, el seguimiento y control de los reclamos se ha vuelto más efectivo y transparente, permitiendo un monitoreo continuo del rendimiento y la identificación temprana de posibles problemas. En general, esta automatización ha brindado beneficios tangibles a la institución financiera, mejorando su eficiencia operativa y su capacidad para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes y/o usuarios.

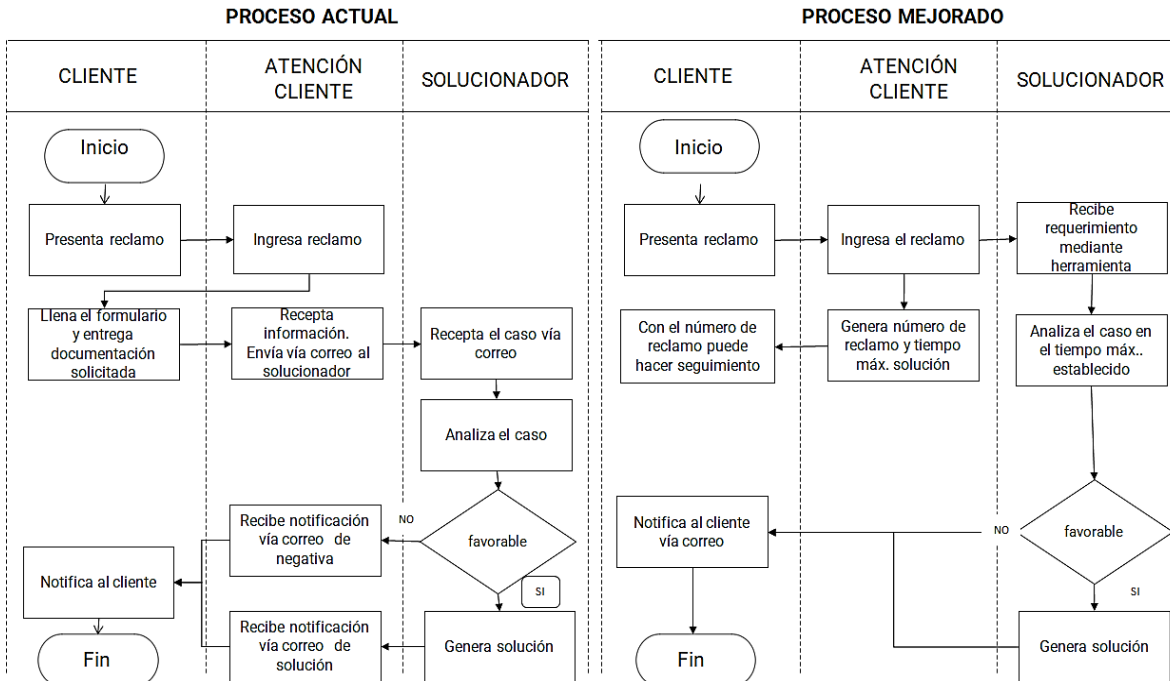


Figura 2. Comparación Proceso de Atención al Cliente Actual y Propuesta de Mejora para las Instituciones Financieras
Fuente: Autores ponencia

Comentarios finales

Basándonos en el análisis de la literatura, se destaca la importancia de la satisfacción del cliente para la lealtad y fidelización hacia las instituciones financieras. Los factores claves que influyen en la satisfacción del cliente incluyen el trato al cliente, el tiempo de atención, la personalización del servicio y la prontitud en la solución de reclamos. Además, se evidencia que la digitalización y la amplia oferta de productos y servicios financieros han transformado el sector bancario, si bien la falta de conocimiento y la percepción de inseguridad cibernética limitan la adopción plena de canales digitales por parte de los clientes. La gestión efectiva y oportuna de reclamos es un pilar fundamental para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

El análisis de causa efecto revela que la falta de capacitación y motivación del personal bancario afecta la calidad del servicio y la respuesta a reclamos. Asimismo, la complejidad de los servicios financieros y la falta de comunicación interna pueden ocasionar retrasos en la resolución de problemas de los clientes. Por otro lado, la digitalización y la automatización pueden mejorar la eficiencia, pero también generan desconfianza en algunos clientes menos familiarizados con la tecnología. Es esencial que las instituciones financieras prioricen la capacitación del personal, mejoren la coordinación interna y encuentren un equilibrio adecuado en su proceso de digitalización para garantizar la satisfacción y confianza de sus clientes.

La propuesta plantea implementar el método PHVA o Ciclo de Deming para lograr un mejoramiento continuo en la calidad del servicio y capacidad de respuesta a reclamos. La actualización y optimización de procesos internos para agilizar la gestión de reclamos también es fundamental. Además, fortalecer los canales de comunicación entre departamentos permitirá una resolución más eficiente de problemas y evitará retrasos en la atención al cliente. Estas medidas garantizan una experiencia positiva para los clientes y fortalecerán la confianza en la institución financiera.

La propuesta de mejora es aplicable a cada tipo de institución financiera, ya sea privada o pública. Sin embargo, se debe adaptar considerando las particularidades de cada entidad y las expectativas de sus clientes. Un análisis exhaustivo de los procesos internos y la cultura organizacional es esencial para identificar áreas de mejora específicas. La implementación debe ser gradual y supervisada para asegurar su efectividad y realizar ajustes necesarios. Al aplicar estas medidas personalizadas, las instituciones financieras podrán fortalecer la satisfacción del cliente, optimizar la gestión de reclamos, y consolidar la confianza de sus usuarios en sus servicios.

La evaluación periódica de la implementación del proceso PHVA es de vital importancia para asegurar su efectividad y éxito a largo plazo. Al monitorear continuamente los resultados y el cumplimiento de los objetivos planteados, se podrán identificar posibles desviaciones y áreas de mejora. Mediante la realización de ajustes oportunos y la implementación de mejoras continuas, la institución financiera podrá optimizar sus procesos y asegurar una gestión eficiente de reclamos de los clientes. Esto se traducirá en una mayor satisfacción del cliente, una mejor imagen de la institución financiera y un fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado.

Es fundamental promover una cultura de mejora continua dentro de la institución financiera, donde se enfatice en la importancia de la atención al cliente y se aliente a todos los miembros del equipo a buscar constantemente formas de optimizar y perfeccionar los procesos internos. Para lograrlo, es necesario establecer canales efectivos de retroalimentación con los clientes, de modo que sus opiniones y sugerencias se tomen en cuenta en la toma de decisiones. Una cultura de mejora continua garantizará una atención más eficiente y satisfactoria para los clientes, fortaleciendo la reputación y competitividad de la institución financiera en el mercado.

Es importante establecer indicadores de desempeño "Key Performance Indicators" (KPI) que estén directamente vinculados con la gestión de reclamos y requerimientos en la institución financiera. Estos KPI permitirán evaluar de manera objetiva el progreso y la eficacia de las mejoras implementadas a través del proceso PHVA. Al medir aspectos clave como el tiempo de respuesta, la satisfacción del cliente y la resolución en el primer contacto, la institución podrá identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la calidad del servicio y garantizar una experiencia satisfactoria para los clientes.

Referencias

- Abarca, E., Acosta, A., & Bajaña, Y. (2020). Determinación de los factores que influyen en la satisfacción del cliente de servicios bancarios de la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad De Guayaquil*, 131(2), 41-57. <https://doi.org/10.53591/rug.v131i2.1360>
- Alonso, A., & Marqués, J. M. (2019). Innovación financiera para una economía sostenible (Financial Innovation for a Sustainable Economy). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3463030>
- Asamblea Nacional. (2012) Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, COODIFICACIÓN. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_gral.pdf
- Berdugo-Correa, C. R., Barbosa-Correa, R. A., & Prada-Angarita, L. M. (2016). Relevant variables in the measuring of the perceived quality in bank service. *DYNA* 83(197), 83(197), 213-222.
- Bustos, L. V., Romero, M. F., & Dávila, J.-Á. M. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, 79-108.
- Castro, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Crispin Aranda, J., Torero, N. Z., & Martel Carranza, C. P. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *Desafíos*, 11(2), e212-e212. <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.2.212>
- De Pedro, P. (2013). La calidad de servicio bancario: una escala de medición. Tesis de Magíster En Administración, 1-143.

- Espinosa, J. D., & Parra Ferie, C. (2020). Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa Chone Ltda. Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 5, N°. 8, 2020, Págs. 42-65, 5(8), 42-65. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i8.1569>
- Fernández-Olit, B. (2020). Banking model and territorial financial inclusion during the great recession: A comparative analysis between social, cooperative and commercial banking. REVESCO Revista de Estudios Cooperativos, 135(135), e69187-e69187. <https://doi.org/10.5209/REVE.69187>
- Fernández, A. (2019). Inteligencia artificial en los servicios financieros.
- Gabriel, A. E., Gomes, M. O., Sandoval, J. C. O., & Colchao, M. V. (2019). Desarrollo y gestión empresarial del Banco BBVA Estrategias de Competitividad. CIENCIA Y NEGOCIOS, 1(2). <https://doi.org/10.22497/Cien.yNeg.011.01102>
- García Lomas, V. A. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). Revista Científica UISRAEL, 5(3), 37-50. <https://doi.org/10.35290/rcui.v5n3.2018.76>
- Gorjón, S. (2021). Las grandes tecnológicas y los servicios financieros: algunos desafíos, beneficios y respuestas regulatorias. Boletín Económico, 4/2021.
- Henao, M. V., María, L., Marín, G., Horacio, H., Villegas, J., César, C., Escobar, P., María, L., & Cano, S. (2021). Detección de fraudes por reclamos engañosos de clientes en entidades bancarias a través de técnicas de minería de datos: una revisión sistemática. RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação, ISSN-e 1696-9895, N°. Extra 43, 2021, Págs. 276-286, 43, 276-286.
- Hoyos, A. E., & Lasso de la Vega González, C. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. Retos, 7(13), 59. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>
- Lévy Mangin, J.-P., Bourgault, N., Calvo Porral, C., & Trudel, M. (2020). La influencia de la confianza y satisfacción del cliente en la intención de uso de los servicios bancarios por internet: un modelo estructural. CIENCIA Ergo Sum, 27(2), 1-23. <https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a3>
- Llamuca-Pérez, S. L., Mancheno-Saá, M. J., & Chaulisa-Chaluisa, S. (2019). E-banking, una necesidad de virtualización en el sector financiero ecuatoriano. FIPCAEC, 4(2), 578-594.
- Merino, J. (2013). La calidad de servicio bancario: una escala de medición. ESIC MARKET, 1-143.
- Morillo Moreno, M., Morillo Moreno, M. C., & Rivas Olivo, D. E. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual. Contaduría y Administración, 234, 101-130. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2011.218>
- Muñoz Upegui, D., & Acosta González, N. (2020). Fragilidad financiera en el sistema bancario privado de Ecuador Financial fragility in private banking system of Ecuador. Revista Economía y Política, 32(32), 42-68. <https://doi.org/10.25097/REP.N32.2020.02>
- Murrieta, Y. A., Ochoa Ávila, E., & Carballo Mendivil, B. (2019). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. Revista En-Contexto, 8(12), 115-132. <https://doi.org/10.53995/23463279.668>
- Muscia, P., & Benítez, R. (2023). Potencialidades de la implementación de la banca ética y las finanzas sustentables en la provincia de Mendoza: Investigación, Ciencia y Universidad, 7(8), 9-19.
- Obando, M. (2020). Training of Human Talent and Productivity: A Literary Review. ECA Sinergia, 11(2528-7869), 166-173.
- Peñaranda, Z. V., Quijano Parra, A., & Thomas Manzano, S. (2018). Evaluar el nivel de satisfacción del cliente de las entidades financieras del municipio de Pamplona. BISTUA REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS BASICAS, 17(1), 94. <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2019.3153>
- Pérez, J., Jesús, D., & Zapateiro, L. (2020). Aplicación de la metodología "Seis Sigma" a las quejas del sector financiero en Colombia. Researchgate, 2(November).
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056>
- Quispe, F. (2021). Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75471/Cabrera_QFN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, D. M. (2019). Las quejas de los clientes como herramienta en el mejoramiento del servicio en el sector financiero.
- Roquillo, M. (2020). Gestión de mejora continua para proceso de captación y crédito, caso Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Montalvo. <http://biblioteca.uteq.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1129/Gesti%C3%B3n%20de%20mejora%20continua%20para%20proceso%20de%20captaci%C3%B3n%20y%20cr%C3%A9dito%20Caso%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20San%20Antonio%20Montalvo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saavedra, J., Manuel, J., Bardales, D., & Vallejo, U. C. (2020). Satisfacción en la gestión administrativa. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4I2.176
- Salazar, V., Lorenzo, N., Martínez, B., Patricia ii, C., Alanis iii, L., Sánchez, V., & iv, V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 6(2), 18-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>
- Santiago, J. (2020). La calidad de servicio bancario: una escala específica de medida

- Silamani, J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura, 7. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_serial&pid=1988-348X&lng=es&nrm=iso
- Superintendencia de Bancos, S. (2021). Ecuador asegura estabilidad del sistema financiero con aplicación de Supervisión Basada en Riesgos. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/ecuador-asegura-estabilidad-del-sistema-financiero-con-aplicacion-de-supervision-basada-en-riesgos/>
- Superintendencia de Bancos, S. (2022). Superintendencia de Bancos. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Superintendencia de Bancos, S. (2023). Reclamos. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/reclamos/>
- Tenesaca-Martínez, K. X., Villanueva García, J., Del Cisne, Z., Montoya, M., & Higuerey Gómez, Á. (2017). Sistema bancario de Ecuador: una aproximación a sus indicadores de estabilidad y eficiencia. *Revista Publicando*, 4(13), 255–273.
- Torres, M. del P., & Rojas, S. (2015). Identificación de niveles de calidad en el servicio a partir de peticiones, quejas y reclamos, en entidades bancarias de Colombia. *Libre Empresa*, 12(2), 11–26. <https://doi.org/10.18041/libemp.2015.v12n2.24201>
- Valenzuela Salazar, N. L., Buentello Martínez, C. P., Gómez, L. A., & Villareal Sánchez, V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 18–24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>
- Vela, D. (2010). La satisfacción del cliente bancario: diferencias entre canadienses e inmigrantes de América latina. *En Universidad y Empresa*, 18, 50–71.

Análisis de la Mejora Continua del Proceso de Inducción del Personal: Estudio de Caso Empresa Comercializadora de Útiles Escolares

Ing. Alexandra Paulina Erazo-Aguilar (1), Ing. Ángela Viviana Lema-Andrade (2),
Ing. María Verónica Puentestar-Rodríguez (3), Ing. Génesis Raquel Pupiales-Ortega (4),
Ing. Nelly Fernanda Rodríguez-Verduga (5)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. La presente investigación tiene como objetivo analizar el proceso de inducción del personal que labora en una empresa comercializadora de útiles escolares. La revisión bibliográfica de artículos científicos relacionados con el tema de estudio, permitió determinar las principales causas que dan origen a la problemática tratada. Entre los principales hallazgos, se puede ver como la falta de control del proceso provoca la alta rotación del personal, además del incumplimiento de las tareas asignadas, desconocimiento de roles y responsabilidades, haciendo que los niveles de productividad disminuyan. Se propone una solución utilizando las herramientas administrativas para la toma de decisiones oportunas. La planificación en base a las etapas del Ciclo Deming, puede ser considerada como línea base para futuras investigaciones.

Palabras clave: Inducción del Personal, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Mejora Continua, Comercializadora Útiles Escolares.

Introducción

La presente investigación se desarrolla en una empresa comercializadora de útiles escolares ubicada en el Ecuador, que cuenta con trece sucursales en las siguientes provincias: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Santo Domingo y Manabí. La actividad económica que desempeña es principalmente la venta de productos escolares, se conoce que se comercializa más de 45000 ítems, convirtiéndose en una de las empresas con mayor participación en el mercado en donde se comercializan sus productos. Sin embargo, se han detectado desviaciones en los procesos, provocadas por la falta de un proceso de inducción del personal, considerado como uno de los factores esenciales para inducir la mejora continua de la organización, ya que supone la adaptación y empoderamiento del recurso humano para garantizar la eficiencia en el desempeño laboral (Koontz, et. al., 2012). Además de promover un entorno favorable para el crecimiento tanto individual como organizacional (Brume, 2019), lo que se traduce en productividad (Candía, 2019).

Para las empresas que no cuentan con procesos definidos, las inducciones laborales al nuevo personal son consideradas como poco o nada significativas y desconocen la importancia que estas darán a los trabajadores y a todo el equipo de la empresa para lograr un bien común. Una inducción informal es aquella que ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, sin atención especial a sus necesidades, por lo que, es a través de su diario vivir con sus compañeros de trabajo que logra la integración y adaptación a la organización y a su puesto Chiavenato (2020). Con base a estas

precisiones, se considera la importancia de analizar las principales causas que dan origen a los problemas detectados en el proceso de inducción de la empresa objeto de estudio. El análisis FODA, pensado desde un proceso de cambio, permitió establecer estrategias de mejora en donde se fortalezca el desenvolvimiento de los nuevos colaboradores de la empresa, mitigando los riesgos generados, entre otros, por el desconocimiento de roles y responsabilidades. Una integración efectiva del nuevo personal en la organización da paso a un mayor desempeño laboral alineado con los objetivos organizacionales (Torres-Flórez, 2019).

Descripción del Método

Para realizar la revisión de literatura, se consultaron bases de datos como Taylor & Francis y Google Scholar, afines al área de conocimiento de la gestión de empresas. La muestra seleccionada corresponde a artículos científicos relacionados con el problema del estudio de caso abordado en este trabajo. Se encontraron investigaciones que mencionan la importancia del proceso de inducción del personal en la empresa, describiendo la influencia de este en la mejora de la productividad de la organización. Como siguiente punto, la aplicación de herramientas administrativas para la toma de decisiones, ayudo para encontrar las causas que dan origen a la falta de controles en el proceso, a la vez que permitió determinar una línea de acción para planificar, ejecutar, verificar y actuar en función de la implementación eficiente de un proceso de inducción.

Desarrollo

Cuando se trata de planificar el proceso de inducción del personal de una empresa, es transcendental tomar en consideración que este debe contar con el conocimiento suficiente no sólo para el cargo que fue contratado, sino que, además, debe manejar la información general de la empresa (Vallejo, 2016). Es decir, horarios, protocolos, objetivos empresariales, visión y misión, con la finalidad de que pueda identificarse con la organización y se sienta empoderado y comprometido con la misma. La inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades, posicionándolas en sus puestos de trabajo (Chiavenato, 2020).

Como señala Bermúdez (2011), una inducción adecuada desempeña un papel clave en el fomento de un sentido de pertenencia, lo que puede tener un impacto significativo en la reducción de la rotación de personal y en el aumento de la productividad organizacional (Sladogna, 2017). De manera paralela aparece el proceso de capacitación, como una parte fundamental de la gestión de procesos y debe llevarse a cabo de manera continua, debido a que abarca etapas como el diagnóstico, planificación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento del recurso humano. Una capacitación efectiva puede significar mejoras en la satisfacción de las necesidades tanto de clientes como de empleados (Kast & Rosenzweig, 1974).

En este sentido, algunos autores mencionan que se pueden llegar a identificar dificultades y consecuencias negativas derivadas del incumplimiento de la inducción. Según Aguilar (2018) la variabilidad del proceso de inducción depende del área de estudio y la necesidad de conocer las tecnologías, leyes, normas y técnicas aplicadas dependiendo del contexto de la empresa en donde se vaya a implementar el proceso, observándose que la falta de capacitación del personal encargado de la inducción puede generar desconocimiento de roles y responsabilidades del nuevo personal (Castaño & Niño, 2012).

De esta manera, para establecer los riesgos y oportunidades de la empresa objeto de estudio, como se puede ver en la Tabla 1, se utilizó la herramienta administrativa FODA adaptada al proceso de cambio (Hurtas, 2020), a fin de diagnosticar el estado interno y externo actual de la misma, para enfocarse en una nueva o mejorada visión, siempre y cuando el recurso humano de la organización se encuentre debidamente inducido y capacitado; con la información necesaria para ser responsable del correcto desempeño de las actividades que se le asignen en su puesto de trabajo. Pensando, además, que estas se encuentran alineadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales:

Descongelamiento	Cambio / Movimiento	Recongelamiento
Fortalezas		
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso de inducción estructurado. • Personal dispuesto a integrarse al proceso. • Inversión periódica en capacitaciones sobre el proceso de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar con eficiencia el proceso de inducción ya estructurado. • Desarrollar un plan de capacitación al personal dentro del proceso de inducción. • Considerar dentro del plan operativo de la empresa al proceso de inducción como base para alcanzar la integración del personal y correcto desarrollo de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar e implementar de forma sistemática las tres etapas del proceso de inducción: <ol style="list-style-type: none"> 1. General 2. Específica 3. Evaluación Se dará un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de adecuada comunicación y trabajo en equipo. • La Capacitación dentro del proceso de inducción debe ser ejecutada siguiendo el debido proceso: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Planeación 3. Programación 4. Ejecución 5. Evaluación y Seguimiento En un período de tiempo consecutivo sin interrupciones, tomar en cuenta que la capacitación debe ser continua y se la debe realizar antes de que los empleados inicien sus actividades laborales.
Oportunidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad a la tecnología. • Alto nivel académico de los nuevos aspirantes. • Plataformas digitales gratuitas • Capacitación por parte de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las herramientas digitales para potenciar el conocimiento del personal a través de capacitaciones virtuales que faciliten la implementación del proceso de inducción. • Aprovechar el alto nivel académico de formación de los nuevos aspirantes, para inducir el proceso con mayor facilidad y versatilidad. 	<p>Finalizado el ciclo de evaluación del proceso de inducción y en base a los resultados obtenidos, se puede realizar una retroalimentación y seguimiento a los colaboradores para trabajar sobre sus debilidades y mejorar su desempeño utilizando un adecuado sistema tecnológico acorde a las necesidades de los empleados, se adopta las siguientes herramientas digitales para mejorar la productividad del personal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de tareas <ul style="list-style-type: none"> Asana • Ayuda a los equipos a gestionar sus tareas en base a las metas, proyectos y trabajos diarios asignados. • Permite planificar al detalle y estructurar cada flujo de trabajo estableciendo prioridades y fechas límites. • Revisión continua sobre el estado de las tareas para asegurarnos de que los equipos estén orientados al mismo objetivo. 2. Comunicación online <ul style="list-style-type: none"> Slack • Permite organizar los mensajes por medio de canales, creando espacios organizados para un proyecto o tarea en concreto. • Ayuda a priorizar las conversaciones y a compartir archivos a través de la plataforma, que también puede sincronizarse con Google Drive.

Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente interno • Incumplimiento del proceso de inducción • Poco compromiso con la organización • Altos niveles de desconocimiento en roles y responsabilidades • Falta de liderazgo del personal administrativo dentro de la sucursal Ibarra, que impiden que el proceso de inducción se ejecute de la manera correcta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades del cliente interno a través de las percepciones e impresiones considerando los siguientes aspectos: la comunicación, productividad y capacidad de respuesta. • Identificar nuevos líderes de equipo que fomenten el desarrollo y transferencia del conocimiento, así como nuevas prácticas de integración, creando un óptimo ambiente laboral para todo el personal. 	<p>Planificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades (utilizar el diagrama de afinidad) 2. Priorización y programación de las tareas utilizando una matriz de decisiones. 3. Determinación de actividades (Enlistar las actividades desde la más importante) 4. Organización del tiempo (cronograma de trabajo) 5. Asignación de recursos (presupuesto) <p>Hacer</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delegación de la función al personal capacitado en el área 2. Establecer equipos de trabajo 3. Entregar al personal la planificación 4. Mantener una adecuada comunicación en todo el proceso de ejecución 5. Permanecer atento a las necesidades de cada persona <p>Verificar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el avance de la ejecución de las actividades de acuerdo al cronograma. 2. Determinar la correcta aplicación de los procedimientos, normas, reglas y principios que regulan el acciona de la empresa. <p>Actuar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar si la planificación se llevó a cabo de forma eficiente. 2. Identificar posibles errores. 3. Corrección de errores. 4. Retroalimentación.
Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia cuenta con adecuados procesos de inducción. • Fuga de talentos hacia la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en mejorar el actual proceso de inducción acorde a las necesidades de la empresa que permita ser más competitiva. • Brindar estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento profesional a los empleados. 	<p>Direccional el actual proceso de inducción hacia las necesidades de la empresa para ello se requiere utilizar herramientas administrativas como:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) b) Bussines Inteligence (BI) c) Benchmarking <p>Lo cual permitirán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal calificado en el tema de Inducción con alta experiencia y profesionalismo. 2. Implementar correctamente el proceso de inducción en el menor tiempo posible considerando la eficiencia en los procesos y la eficacia en los resultados. 3. Utilizar estrategias para brindar estabilidad a los empleados: 4. Remuneraciones justas y motivación, oportunidad de crecimiento, atención de necesidades de los empleados, adecuado clima laboral. <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el conocimiento de la propia empresa; 2. Identificar las áreas que deben mejorarse; 3. Establecer objetivos realistas y viables; 4. Plantear nuevas estrategias y salir adelante de los competidores; 5. Mejorar la comunicación empresarial; 6. Perfeccionar procesos; 7. Disminuir el número de errores; 8. Reducir costos.

Tabla 1. Análisis FODA adoptada al Proceso de Cambio – Empresa Comercializadora Útiles Escolares
Fuente: Autores ponencia

Con base a la información anterior, se reconoce la importancia de implementar la mejora continua para mitigar las debilidades, proponiéndose un nuevo flujograma para el proceso de inducción, en donde se reconocen las fases del Ciclo Deming (Zapata, 2015):

- **Planificar:** En esta fase, se definirá el problema a resolver, el objetivo de mejora que debe alcanzarse, la forma en que se va a medir el éxito del plan a seguir, los recursos que se necesitan para lograrlo y los apoyos para levantar el proceso.
- **Hacer:** En esta fase se pone en marcha la estrategia a la que se llegó gracias a la planificación; sin embargo, no quiere decir que resultará bien desde la primera iteración. Por lo tanto, se debe considerar periodos de prueba para no arriesgar todos los procesos

de la empresa.

- **Verificar:** Una vez que se termina de implementar la estrategia, es momento de verificar si se alcanzaron los objetivos que se establecieron en el plan. Esta comparación permitirá determinar las conformidades y no conformidades del proceso que se esté evaluando.
- **Actuar:** En este punto se pueden realizar ajustes en el plan, reemplazando, modificando, afinando, para conseguir la mejora continua de los procesos.

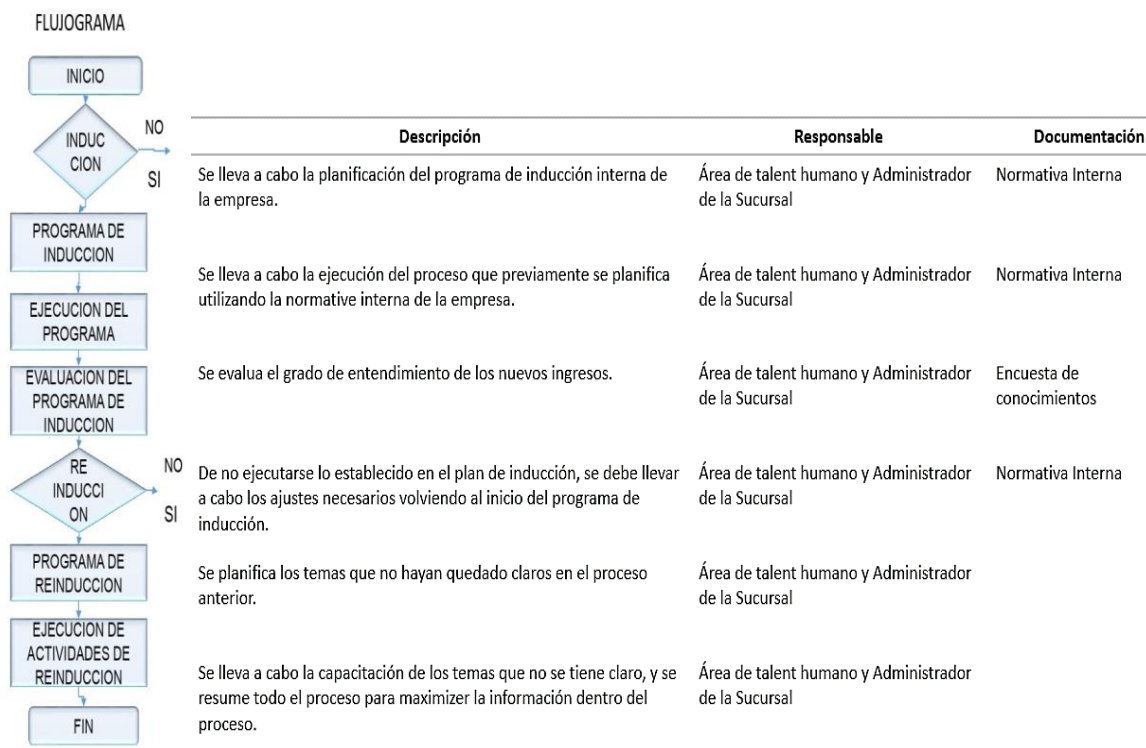


Figura 1. Propuesta Flujograma Proceso de Inducción – Adaptación Empresa Comercializadora Útiles Escolares
Fuente: Autores ponencia

El proceso de inducción, puede llegar a considerarse incompleto si no se realiza la evaluación de desempeño del personal, para medir y analizar el rendimiento de los colaboradores (García, 2014). La evaluación brinda información valiosa para identificar fortalezas y debilidades del recurso humano (Caicedo, et. al., 2020), orientando a la organización a la toma de decisiones efectivas, permitiendo mejorar la gestión administrativa desde un enfoque que amplía la visión de la forma en que cada colaborador debe cumplir con sus responsabilidades y obligaciones, que debe ser potenciadas continuamente (Allengue, 2022).

El proceso de evaluación de desempeño sigue cinco pasos básicos importantes considerarlos, en el proceso de inducción (Ramírez, 2024), así se describen: definición de Indicadores, elección del Método, Generación, del Instrumento, Aplicación y Seguimiento e Interpretación de los Resultados. Por esta razón, se ve la importancia de determinar las siguientes variables e indicadores, como línea base para la medición de actividades de mejora propuestas en este trabajo:

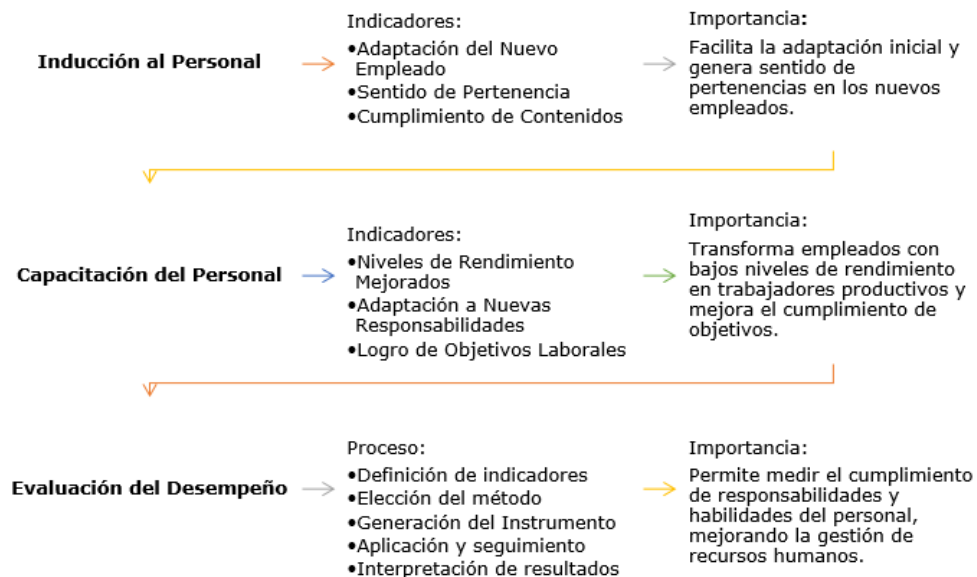


Figura2. Propuesta Variables e Indicadores Proceso de Inducción – Adaptación Empresa Comercializadora Útiles Escolares
Fuente: Autores ponencia

Comentarios finales

Para garantizar el éxito y desarrollo de la organización, es imprescindible abordar la importancia de planificar, ejecutar, verificar y actuar en función del proceso de inducción del personal, que permita una rápida y eficiente integración de los empleados en sus funciones (Yacoubain, 2015). De esta manera, se promoverá una adaptación adecuada y se fortalece el logro de los objetivos empresariales. De esta manera, se considera importante realizar el FODA de la organización como el objetivo de levantar un proceso de cambio (Huertas, 2020) para corregir en función de las debilidades y amenazas y prevenir en relación a las fortalezas y oportunidades, promoviendo un entorno laboral que fomente el crecimiento profesional y el éxito sostenible de la empresa.

El estudio sobre el incumplimiento del proceso de inducción en una empresa comercializadora de útiles escolares ha demostrado que la falta de capacitación adecuada del personal encargado puede afectar negativamente el desempeño y el desarrollo del personal. Esta problemática no se limita únicamente a empresas comerciales de un sector específico, sino que puede ser aplicable en diversas organizaciones y empresas de diferentes industrias. La flexibilidad de las herramientas utilizadas en el presente estudio y su enfoque integral permiten adaptarla a diferentes contextos empresariales, garantizando una mejora en el proceso de inducción y el desarrollo óptimo del personal, independientemente del sector al que pertenezca la organización.

Referencias

- Allengue, R., Díaz-Barela, B., y Expósito, L., (2022). La Evaluación del desempeño Editorial. Kolima Books: Madrid
- Aguilar, C & Cubero, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería en un hospital de Costa Rica.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. Universidad del Rosario Colombia.
- Brume. M., (2019). Estructura Organizacional 2019. Institución Universitaria ITSA.

- Colombia. <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Caicedo, M., Muñoz, E., & Benavidez, B., (2020). Equipos efectivos de trabajo y Trabajo en Equipo. Corporación Universitaria Iberoamericana. Villavicencio
 - Candía, D., Jacquin, E., (2019). Inducción Laboral Herramienta de Gestión de recursos Humanos. Editorial Académica Española.
 - Castaño & Niño (2012). La inducción de personal como agente de cambio en la organización para la mejora de procesos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá DC, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7554>
 - Chiavenato. I., (2020). El nuevo papel de los recursos humanos en las Organizaciones. Mc Graw Hill. Estados Unidos.
 - García, G. (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
 - Huertas, D., (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publishing S.L. Madrid.
 - Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1974). Organization and management: A systems approach. McGraw-Hill
 - Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Administración Una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. México
 - Ramírez, G. E. (2004). PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO. División gran empresa, pág. 1.
 - Sladogna, M., (2017). Productividad- definiciones y perspectivas Para la negociación colectiva
 - Torres-Flórez, Dagoberto (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento. continuo. Revista GEON.
 - Vallejo, L., (2016) Gestión del talento humano. La Caracola Editores. Ecuador.
 - Yacoubian, G., (2015). Proceso de inducción como factor de integración. Venezuela.
 - Zapata. A., (2015). Ciclo de la Calidad: PHVA. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

Análisis de la Relación entre el Ausentismo Laboral y los Riesgos Ergonómicos: Estudio de Caso Mejora Continua Empresa de Telecomunicaciones

Ing. Daniela Vanessa Cevallos-Palacios (1), Ing. Jhonathan Antonio Guanotuña-Yaulema (2),
Ing. Ana Carolina Herrera-Morales (3), Ing. Valeria Mishell Lucero-Sandoval (4), Ing. Paola
Elizabeth Vaca-Aguilar (5)

Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el ausentismo laboral y los riesgos ergonómicos detectados en una empresa de telecomunicaciones. La revisión bibliográfica de literatura, arrojó artículos científicos relacionados con el área de la gestión empresarial. Con la información obtenida, se establecen las principales causas del problema estudiado y se determinan las herramientas administrativas para la mejora de las condiciones laborales. Entre los principales hallazgos, se encuentra la prevalencia de el alto porcentaje de trastornos musculoesqueléticos que suelen evidenciarse a menudo con dolores persistentes y limitaciones de las capacidades funcionales, es decir, lesiones de origen laboral por posturas inadecuadas y uso indebido de equipos de oficina. Concluyéndose que es necesario promover la salud y bienestar de los colaboradores con el fin de mejorar la productividad organizacional.

Palabras clave: Ausentismo Laboral, Riesgos Ergonómicos, Gestión, Mejora Continua, Empresa.

Introducción

El ausentismo laboral es una variable que afecta a las organizaciones, no obstante, muy pocas han realizado una investigación que defina sus causas, debido a que dicha actividad supone una inversión (Novoa, 1996). En este sentido, autores como Tatamuez, et. al., (2019) mencionan que la Organización Mundial de la Salud OMS, intentó evidenciar estadísticas de trabajo, donde el control y registro solo se centra en las horas trabajadas. Sin embargo, también se debe considerar que, en su investigación de Factores Asociados al ausentismo laboral en países de América Latina, Tatamuez (2019), se estableció que un componente causante del ausentismo son los factores ergonómicos, lo cual tiene relación a lo definido por Gonzales, M. y Surco G. (2020), donde como resultado de su hipótesis obtuvo que la relación entre falta de ergonomía y ausentismo es directamente proporcional.

Según Medina y Chacón (2020), los peligros y riesgos ergonómicos, son un problema laboral considerado como una de las mayores causas de ausentismo y baja productividad de la empresa. Relacionando este hecho con el número de horas de baja del personal, en determinados puestos de trabajo en donde el riesgo ergonómico es alto, evidenciándose la necesidad de realizar cambios en los puestos de trabajo para mejorar las condiciones laborales; mejorando las condiciones no ergonómicas (Piñeda y Blanco, 2019). Por esta razón, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar

la relación entre el ausentismo laboral y los riesgos ergonómicos, definidos en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones. Considerando que como lo indica Marsh (2021), las estadísticas muestran el escaso control con respecto a la adaptación del mobiliario, por tanto, prevalecen de este modo las molestias físicas que surgen por adoptar posiciones prolongadas, lo cual ponen en peligro la integridad de quienes son parte de la empresa objeto de estudio.

Por esta razón se considera importante, proponer herramientas administrativas como el diagrama de Pareto, que permite dar una solución a la problemática, planificando estrategias de mejora conforme a lo establecido en cada una de las fases del Ciclo Deming. Además, se asocia a la evaluación del método ROSA, para poder dar soluciones correctivas y preventivas en torno a las condiciones laborales del personal afectado a causa de los riesgos ergonómicos, puesto que la exposición continua a factores deficientes conlleva al deterioro productivo en el ámbito empresarial (Adams, 2020). Finalmente, con el resultado de la investigación se pretende comprometer a la alta dirección para que se evalúe y establezca planes de acción referente a los trastornos musculoesqueléticos detectados, evitando así posibles lesiones que impidan un correcto desempeño laboral y personal, y por ende disminuya el ausentismo laboral.

Descripción del método

Según Machi y McEvoy (2009) la revisión bibliográfica es el punto de partida en la investigación, y permite conocer el estado actual del caso de estudio; con dicha revisión se llegó a identificar el problema, que refiere a la relación entre el ausentismo laboral y los riesgos ergonómicos asociados a las actividades del personal en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones durante el 2023. El caso de estudio considera identificar las causas de los desórdenes musculoesqueléticos relacionados con factores de riesgos como movimientos repetitivos, posturas inadecuadas y falta de periodos de recuperación, que según Intranuovo et. al., (2019), pueden contribuir a la aparición de desórdenes musculoesqueléticos en los trabajadores. El estudio de caso inicio con la determinación de las causas que general el ausentismo laboral, profundizando el análisis de los riesgos ergonómicos para evidenciar la frecuencia de ocurrencia de las causas de un problema de manera ordenada por su importancia o magnitud (Gándara, 2014). Con esta información se concluye en alternativas de solución en función de la aplicación de herramientas administrativas como el diagrama de Pareto y el método ROSA. Se realiza las conclusiones del estudio, esperando que las mismas puedan ser consideradas como línea base para trabajos en referencia al tema tratado.

Desarrollo

En Ecuador, el tema del ausentismo laboral es abordado por la Constitución de la República del Ecuador (2008) y el Código del Trabajo del Ecuador (2000), estos documentos establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, y regulan diversas cuestiones laborales, incluido el ausentismo en las empresas. En este contexto, el Ministerio del Trabajo de Ecuador (s.f.) también juega un papel fundamental, proporcionando orientación y regulación sobre las prácticas laborales en el país. Acorde con Fagua (2018), a escala internacional, tanto la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo; en cada régimen gubernamental han fomentado iniciativas para la incorporación de políticas públicas en cuestiones de seguridad y salud laboral, incluso impulsan que los empresarios inviertan en precautelar aquel tipo de enfermedades.

El ausentismo laboral, según la Organización Internacional del Trabajo (s.f.), es el hecho de que un empleado no asista a su lugar de trabajo cuando estaba programado, en un lapso de tiempo, debido a causas justificables o no, dejando a un lado los periodos vacacionales, las huelgas, periodo gestacional y privación de la libertad. Por otro lado, Molinera (2006) define al ausentismo como una acción propia e individual de no asistencia del empleado a su puesto de trabajo, como consecuencia de una selección entre sus actividades personales, lo cual desencadena en la desatención de sus obligaciones.

Por su parte, Llaneza (2009) menciona que la ergonomía se ocupa de identificar los riesgos ergonómicos de un sistema, trabajo eficiente o equipo seguro, busca soluciones y resuelve en el espacio de la prevención problemas de riesgos laborales, condicionada al acondicionamiento o corrección. Así también, Oluwole et. al., (2020), manifiesta que ergonomía es una disciplina que se ajusta al trabajador, y no al lugar de trabajo, planea tareas con el objeto de disminuir lesiones, con lo cual minimiza la rotación de empleados y el ausentismo laboral, como resultado mejora la productividad y calidad de vida. Por consiguiente, en el sustento teórico para este estudio de caso, contempla también los riesgos ergonómicos que estudian la correlación entre el lugar de trabajo y quienes efectúan las labores; cuyo fin es evitar daños colaterales provocados por cualquier clase de actividad ocupacional, a través de la adecuación de equipos (Laurig y Vedder, 2021). De forma congruente, Gonzales, M., Surco G. (2020), en la tesis de Ergonomía y Ausentismo Laboral, indica que "(...) se puede deducir que la relación es directamente proporcional; es decir que, a mayor desconocimiento o aplicación incorrecta de la ergonomía, mayor será el ausentismo laboral de los colaboradores (...)." De modo que, los principales parámetros ergonómicos a ser revisados en las organizaciones son: buen estado de los muebles para adopción de posturas cómodas, dimensiones congruentes del equipo de oficina y apropiada altura conforme a las superficies, períodos de descanso (pausas activas) e iluminación artificial óptima (Madril, 2021)

Con base en lo descrito, se infiere que una de las causas del ausentismo laboral está relacionado a los factores ergonómicos, así como los factores de riesgo en el espacio físico del trabajo, también las posturas de trabajo y/o enfermedades laborales relacionadas; como consecuencia el levantamiento de información y evaluación de riesgos ergonómicos del personal, así como las condiciones del espacio físico del área de cobranzas en el cual trabajan es el principal objeto de estudio, enfocándose en las molestias músculo esqueléticas que presentan los empleados, mismos que según Sultan et. al., (2017) y Mendinueta et. al., (2017) forman uno de los problemas de salud con más relevancia en las empresas industriales, en las que causan pérdida de días de trabajo, genera costes económicos y sociales.

Cabe indicar que como indican Camarota, R. y Paradiñas, V. (2015) las cifras de ausentismo han aumentado notablemente sin excepción en todos los estados industrializados, ha sobrepasado el 30% en los últimos 25 años, esto aunque actualmente se cuenta con mejores condiciones sanitarias como socioeconómicas; por tanto, la investigación permitirá dar paso a la implementación de un sistema de gestión de riesgos basados en la norma ISO 45001-2018 que aportará en la reducción de los riesgos ergonómicos, mejorando el clima laboral, así como el rendimiento del personal y paralelamente alcanzando los objetivos empresariales.

Como otro componente importante de este trabajo, se hace necesario precisar el concepto de variable. Según Núñez (2007), esta es la expresión textual estructurada o no estructurada, que cumple además con ciertas características o cualidades que pueden cambiar en torno a las circunstancias, adicionalmente efectúa el equilibrio entre

exactitud, factibilidad y viabilidad. De esta manera se establecieron las siguientes variables con respecto a las causas del problema planteado referente al ausentismo laboral por riesgos ergonómicos en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones, mismas que están conformadas en su mayoría por variables cuantitativas no controladas considerando los objetivos planteados. La primera variable a identificar es el nivel de riesgo ergonómico, dado que en el área de cobros de la empresa no ha existido ningún levantamiento de información, por tanto, se desconoce los puestos de trabajo que se encuentran expuestos a un alto o mediano riesgo ergonómico; la matriz de riesgos será fuente de verificación de la evaluación de los riesgos ergonómicos existentes.

La segunda variable refiere a las condiciones ergonómicas del área física en la cual labora el personal de cobranzas, para lo cual se deberá realizar una evaluación ergonómica técnica, en función de la cual se establecerá un diagnóstico del mobiliario existente; se podrá verificar mediante consultas al personal, así como la presentación de un informe con resultados. La tercera variable está enlazada a las medidas preventivas que se deben determinar acorde la evaluación de riesgos levantada. La cuarta variable se considera al ausentismo en sí, como objeto de evaluación, misma que acorde lo descrito por Camarota, R. y Paradiñas, V. (2015) no tiene una fórmula de cálculo definida, debido a que existen varios indicadores que pueden medir la magnitud del fenómeno; como por ejemplo mediante la evaluación de frecuencia, severidad y duración de las ausencias; en consecuencia para el presente estudio se estableció como indicador de proporción en porcentaje entre el número de horas de baja y el número de horas totales laborales previstas de trabajo en un lapso de tiempo, así se podrá establecer de forma cuantitativa la eficiencia del trabajo realizado, lo cual podrá ser verificado mediante el registro de asistencia.

La quinta variable refiere al rendimiento, la cual se encuentra definida dentro de los ocho componentes de desempeño descritos por Campbel en 1993, siendo estos "el rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración", por tanto, esta variable cuantitativa pretende evidenciar la eficiencia de las tareas realizadas en relación con las planificadas, obteniendo el verificable acorde la evaluación de desempeño, mismo que será relacionado con las inasistencias registradas y a su vez se podrá valorar la correspondencia existente con los objetivos alcanzados de la empresa, considerando lo indicado por Muñoz (2015) quien afirma que el desempeño laboral es indispensable para obtener los resultados deseados dentro de la organización.

La sexta variable tiene congruencia con la determinación del número de puestos de trabajo con alto riesgo ergonómico, siendo este un resultado cuantitativo que forma parte de la matriz de riesgos a ser levantada en la empresa; en función de la cual se establecerán planes de acción (séptima variable), con un enfoque dirigido tanto al personal como al mobiliario existente, lo cual debe estar concatenado a una planificación acorde lo descrito en la ISO 45001, 2018 en cuyo numeral 8.1.2 establece que para la eliminación de los peligros y reducción de los riesgos se deben aplicar varios controles acorde el siguiente orden: "a) eliminar peligro; b) sustituir con procesos, operaciones, materiales o equipos menos peligrosos; c) utilizar controles de ingeniería y reorganización del trabajo; d) utilizar controles administrativos, incluyendo la formación; e) utilizar equipos de protección personal adecuados."; los informes de la ejecución de los planes de acción a la alta dirección serán los verificables.

Consecutivamente, para entender el problema planteado como investigadores se prosiguió con el desarrollo de la gestión del cambio a las variables que no están controladas; el cual consiste en el análisis organizacional general con el fin de adoptar nuevos ideales o estilos. La gestión efectiva del cambio, consiente la evolución de la estrategia, los procesos y las personas, para reorientar a la empresa de telecomunicaciones al alcance de sus objetivos, el mejoramiento continuo y potenciar su desempeño, y ser distinta a lo que era antes (Cisneros, 2013). Bajo similar contexto Sandoval (2014) asevera que este cambio no debería ser un evento aislado, por el contrario, correspondería a un proceso continuo y dinámico; tal como lo establece la ISO 45001, 2018 en cuya cláusula 10.3 habla de la mejora continua.

Según Mengíbar et. al., (2007), Kurt Lewin propuso el patrón ideal o clásico para la gestión del cambio, el cual se fundamenta en que las fuerzas impulsoras y restrictivas mantienen un sistema estable; por tanto, el cambio en cualquiera de ellas constituirá modificación en el sistema. El modelo de Lewin define tres etapas, siendo estas: el descongelamiento; el desplazamiento, cambio o avance y el re-congelamiento. Teniendo en cuenta que el descongelamiento acorde Mengíbar et. al., (2007) "una fase de derretimiento del sistema y de creación de motivaciones o disposición para el cambio"; en la etapa de desplazamiento o cambio, según Kreitner y Kinicki (1995) se desarrollan los ajustes necesarios que lleven al cambio de la empresa, en la cual se desarrolla el aprendizaje que dará paso y determinará un cambio exitoso; finalmente en la etapa de re-congelamiento se produce el desarrollo, aplicación y adaptación de lo planteado; a continuación, se mencionan las tres etapas aplicadas a la presente investigación.

Cabe indicar que el desarrollo del modelo de Lewin se basó en el diagnóstico organizacional levantado mediante el análisis FODA, el cual, de acuerdo con Ponce (2007), es una herramienta que expone de forma sencilla el estado de la organización, mostrando su situación interna por medio de la evaluación de las fortalezas y debilidades; así como su situación externa mediante la valoración de las oportunidades y amenazas. Para Thompson y Strikland (1998), el análisis FODA considera y valora el efecto del equilibrio entre la capacidad interna organizacional respecto a la situación externa.

Dentro de las fortalezas que se encuentran en la empresa, están las iniciativas de políticas para adecuación de sillas ergonómicas en el área gestión de cobros; como cambio se planteó realizar la implementación de políticas de seguridad y salud laboral; y para su desarrollo se programa realizar mediante la planificación de una reunión, la designación del comité paritario, para que posteriormente se haga una socialización a todos los trabajadores, con ello se podrá verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad y salud laboral, mediante auditorías internas, con lo cual se podrá prever la ejecución de acciones preventivas y de mejora continua.

Otra fortaleza identificada refiere al interés del personal por un mobiliario ergonómico, así como capacitaciones en el tema de ergonomía laboral; por lo tanto, como acciones de cambio, se propuso establecer notificaciones oficiales del estado del mobiliario dirigidos a la alta gerencia; así como inclusiones de capacitaciones sobre ergonomía laboral en la matriz anual. Para ejecutar lo planteado, se estableció incluir en la planificación la realización de un procedimiento de notificación a la alta gerencia, así como incluir de forma anual las capacitaciones de ergonomía laboral; una vez suscrito el procedimiento, se capacitará al personal para su implementación, y se deberá contratar cursos de ergonomía acorde lo planificado; su verificación será acorde registros de notificación a la alta gerencia, así como las certificación de capacitación dictados al personal; como medida de control se realizarán inducciones de prevención y se

ejecutarán capacitaciones de pausas activas a todo el personal.

La tercer fortaleza identificada consiste en que la Empresa cuenta con una infraestructura propia que se puede adecuar para prevenir futuras lesiones ergonómicas; para lo cual se requerirá realizar una evaluación de la infraestructura actual, en función de la cual se podrá realizar una readecuación; dentro de la planificación, está inicialmente delegar al equipo encargado de la evaluación y realizar el levantamiento de información referente a la infraestructura existente del área de cobranzas, mediante el uso de listas de chequeo, con ello se podrá realizar una evaluación ergonómica aplicando el método ROSA para proponer las adecuaciones a la alta dirección con sus cotizaciones; mediante la herramienta Project se podrá verificar el cumplimiento de la planificación establecida y por medio de un tablero de comando se realizarán las revisiones periódicas previo a la terminación del plazo de cada actividad planificada.

Por otra parte, se definió como oportunidad de la empresa, la existencia de la Norma Internacional ISO 45001:2018, dado que proporciona los requisitos para la adopción de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, por tanto como cambio se plantea la aplicación del sistema de gestión de la SST según la Norma Internacional ISO 45001; por lo cual se planifica definir los requisitos y medidas que rige la norma frente a la gestión de seguridad y salud en el trabajo, mediante el uso de una lista de chequeo de entrada; se implementa los requisitos y medidas definidas, para examinarlas posteriormente con una lista de chequeo de salida; finalmente se podría aplicar una herramienta administrativa como es Pareto, en función de la cual se establezcan medidas de mejora.

Así también, otra oportunidad refiere a la existencia de un marco legal que promueve y garantiza la protección del trabajador a través del Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo, por tanto, el cambio debe estar enfocado al cumplimiento del Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo, acorde sus directrices, para ello se planteó definir si la empresa se encuentra al momento acatando el Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo, no obstante, se realizará una sociabilización del reglamento al personal, para verificar su cumplimiento, se pretende ejecutar auditorías internas, con lo cual se implementarán medidas preventivas que promuevan el cumplimiento del reglamento.

En cuanto a las debilidades internas de la empresa, la primera puntualiza que el personal carece de capacitaciones para el uso correcto de equipos ergonómicos, por tanto, como cambio se estableció la incorporación de capacitaciones sobre ergonomía, para ello, será necesario que el área de talento humano plantee el cronograma de capacitaciones acerca de los riesgos ergonómicos, misma que al llevarse a acabo deberá abarcar los siguientes temas: prácticas seguras de trabajo y uso de equipos, dicha capacitación será verificada mediante el uso de la herramienta LMS (sistema de gestión de aprendizaje), con sus resultados, se plantearán medidas preventivas para gestionar un entorno laboral seguro, minimizando las enfermedades producidas por el mal uso de equipos ergonómicos.

La segunda debilidad importante, señala la falta de un colaborador especializado en seguridad y salud ocupacional, por lo cual, como gestión de cambio se propone la una reestructuración organizacional que incluya un responsable en seguridad y salud ocupacional en la empresa, por ello, la alta gerencia deberá aprobar la inclusión en el organigrama de la empresa, posteriormente talento humano deberá realizar la contratación del personal, quien deberá evidenciar el cumplimiento de sus actividades detalladas en el descriptivo de funciones. Finalmente, como amenazas a la organización, son la realización de inspecciones reglamentarias del Ministerio de Trabajo en las que se

corrobore que no se cuenta con mobiliario adecuado e incumplimiento del Decreto Ejecutivo 2393, para lo cual se sugiere la implementación de auditorías internas, a ser realizadas acorde una planificación aprobada por la alta dirección, mismas que darán como resultado una evaluación positiva a las inspecciones que realice la autoridad de control.

Ahora bien, es preciso citar la herramienta administrativa que encamina a la solución del actual tema de estudio, el diagrama de Pareto; el cual se conceptualiza como la técnica que permite identificar y priorizar los factores más significativos o críticos que contribuyen a un problema o situación, además se fundamenta en el principio de que un pequeño número de elementos o causas es responsable de la mayoría de los efectos o resultados. El método de Pareto es un enfoque analítico para clasificar y abordar los problemas de forma jerárquica, centrándose en los elementos clave que tienen mayor impacto. Tal es así que, este esquema proporciona una serie de ventajas significativas en el análisis y resolución de problemas, permite en si identificar de manera efectiva los factores cruciales que contribuyen en gran medida a los inconvenientes empresariales, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y enfocadas (Méndez y Gómez, 2018).

Considerando además que, el enfoque en los elementos más relevantes y la jerarquización de las causas, de acuerdo con Flores y González (2020), permite optimizar el uso de recursos y esfuerzos como también lo asevera Adams (2020), maximiza de este modo el impacto de las acciones correctivas o de mejora en los procesos. La visualización gráfica mediante el diagrama de Pareto también ayuda a comunicar de manera clara y concisa la importancia relativa de cada elemento, simplificando la proyección de datos complejos y facilitando la comprensión tras el consenso de los involucrados en el proceso de resolución (Martínez et. al., 2019).

Propuesta de Aplicación del Diagrama de Pareto

En esta sección se plantea la propuesta de aplicación de la herramienta administrativa seleccionada; Pareto. Se pretende identificar y abordar las causas más relevantes que provocan el ausentismo laboral centrado en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones, con el fin de comprobar si la tesis empírica deductiva de que la causa principal son las afectaciones en la salud generadas por riesgos ergonómicos; lo que afecta al desempeño o la eficiencia de dicho proceso, con base en la regla de Pareto que establece que el 80% de los resultados provienen del 20% de las acciones. Se formula la aplicación de la metodología en combinación con el muy conocido ciclo de mejora continua o también llamado ciclo PHVA o Deming, partiendo con sus fases que se detallan a continuación:

- **Planear:** De ser implementada la propuesta se parte con la primera fase del ciclo de mejora continua combinado con la herramienta, se planifica y establece una fecha para desarrollar una mesa de trabajo con los principales involucrados del área y representantes del comité de SST donde se levantará toda la información determinante para realizar el diagrama de Pareto. Se elabora el plan donde se establece las actividades necesarias a realizar, los responsables, los recursos requeridos y un cronograma de ejecución.

Actividades	Responsables	Fecha Inicio	Fecha Término	Fecha Seguimiento
Acciones inmediatas				
Convocatoria personas involucradas	Responsable SST	Día 1	Día 1	Día 2
Definir el problema o el resultado a analizar	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 2	Día 2	Día 2
Recopilar datos	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 2	Día 4	Día 4
Clasificar los datos	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Calcular la frecuencia o el impacto	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Ordenar las categorías	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Calcular el porcentaje acumulado	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Crear el gráfico de barras	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Agregar la línea de porcentaje acumulado	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Analizar el diagrama	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5
Tomar acciones	Responsable SST Jefa de Gestión de Cobros Grupo 9 maestrantes	Día 5	Día 5	Día 5

Tabla1. Propuesta Planificación con Diagrama de Pareto – Adaptación Empresa de Telecomunicaciones

Fuente: Autores ponencia

- **Hacer:** Una vez finalizada la primera etapa se lleva a cabo la reunión de trabajo con las personas convocadas en la anterior fase y , se define el problema principal a analizar, luego se recopila y clasifica los datos donde se introducen todas los posibles problemas que podrían estar provocando el ausentismo laboral en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones; se determinan las cinco tipos de causas potenciales que se cree podrían estar generando la problemática principal y estas son: enfermedades musco esqueléticas, otro tipo de enfermedades, embarazo/maternidad, calamidades domésticas y percances por estudios (en esta categoría se engloban las faltas generadas por varias trabajadoras del área quienes se encuentran aun cursando sus estudios universitarios lo que provoca que en varias ocasiones falten por tener que asistir a temas referentes a ello).

Una vez que los datos de las posibles causas han sido ingresados en Excel, se coloca la frecuencia de cada una de ellas, la frecuencia acumulada y el porcentaje % final, donde se evidencia conjuntamente con la gráfica con un 48% que el problema principal que está generando el ausentismo laboral en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones son las enfermedades musco esqueléticas, comprobando así la teoría planteada en este caso de estudio, que trata del factor ergonómico tal como se muestra en el Tabla2 y Figura1.

Problema	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	%	% Acumulado
Enfermedades musco-esqueléticas	10	10	48	48
Otro tipo de enfermedades	5	15	24	71
Embarazo/permisos de maternidad	3	18	14	86
Calamidades domésticas	2	20	10	95
Percances estudios	1	21	5	100
Total	21			

Tabla2. Análisis Problema con Diagrama de Pareto – Adaptación Empresa de Telecomunicaciones
Fuente: Autores ponencia

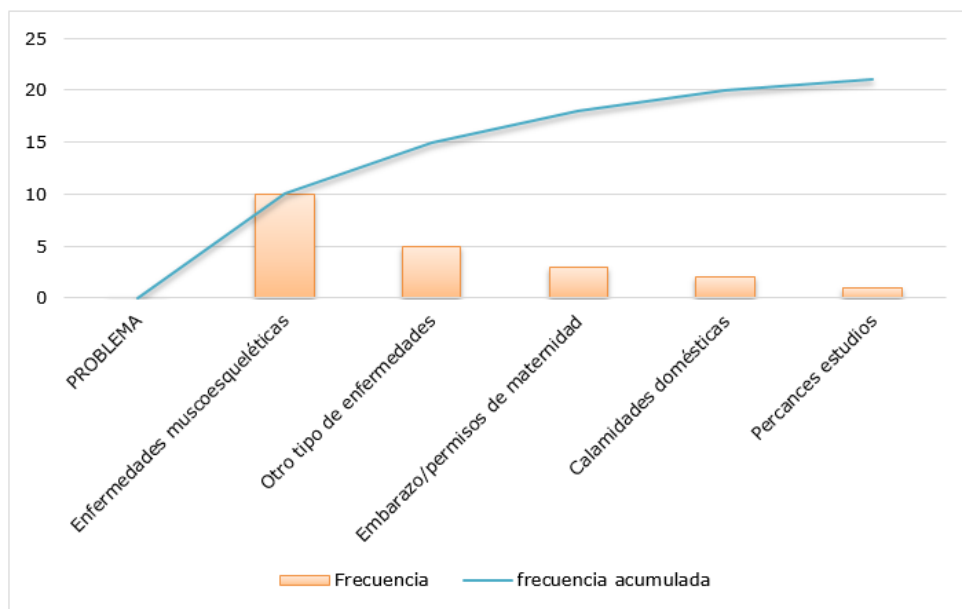


Figura1. Análisis Problema con Diagrama de Pareto – Adaptación Empresa de Telecomunicaciones
Fuente: Autores ponencia

- **Verificar:** Luego que se ha realizado la aplicación de la herramienta, tras el resultado obtenido en el diagrama de Pareto sobre las enfermedades musculoesqueléticas que han provocado la ausencia en una empresa de telecomunicaciones, se procede con el monitoreo y la evaluación a través del método ROSA (acrónimo en inglés de "Rapid Office Strain Assessment", o, por su significado en español de "Evaluación Rápida de Esfuerzo para Oficinas"), el cual fue desarrollado en Canadá por Michael Sonne, Dino Villalta y David Andrews, es una metodología que consiste en la observación de los riesgos posturales en los puestos de trabajo que utilizan equipos con pantallas de visualización, es decir, los ordenadores.

Para su efecto, se emplean las guías de buenas prácticas conocidas como Notas Técnicas de Prevención "NTP"; donde se asigna un valor a determinada postura, considerando los siguientes 5 componentes: la silla (altura y longitud del asiento, soporte dorsal y los reposabrazos), el monitor (distancia equilibrada), el teléfono (ubicación apropiada al usuario), el ratón (alineado al teclado) y el teclado (situado de forma que los codos estén flexionados). Se considera también que el tiempo de uso diario es un factor colateral, que se aprecia como criterio de calificación complementaria en cada uno de los elementos antes mencionados (Álvarez et. al., 2022).

Para ejecutar el método, el evaluador examina el puesto de trabajo mientras el trabajador realiza su tarea, y, por medio de un registro marca las puntuaciones parciales conforme al siguiente esquema; cuando el escenario es correcto se asigna 1, conforme exista una desviación leve se designa 2 y si crece en modo lineal se puntúa con 3, por otro lado, ciertas circunstancias con respecto a cada elemento pueden llegar a incrementar lo alcanzado con (+1). Posteriormente a la sumatoria del anterior procedimiento, los totales se ubican en la tabla de puntuación ROSA que fluctúa entre 1 y 10, identificándose que cuando es más alta la valoración, es mayor el riesgo para el colaborador que ocupa el puesto, tal es así que; 1 señala que no existe exposición, 2 a 4 muestra que la dificultad es baja pero mejorable, igual a 5 demuestra que la exposición es elevada, 6 a 8 indica que el riesgo es muy alto, mientras que de 9 a 10 evidencia que el problema es extremo.

En este aspecto, según Sonne et. al., (2012), a partir de la puntuación final, se reconocen 5 niveles de actuación que servirán para su posterior implementación en la siguiente fase, donde; 0 significa que no es necesario una intervención, 1 equivale a que algunos elementos pueden ser optimizados, 2 requiere que se precise una acción, 3 exige una corrección inmediata, y, por último, 4 advierte una intercesión urgente (DiegoMas, 2019). El Cuadro 2 presenta la información antes expuesta de los niveles de riesgo y de actuación según la puntuación final

Puntuación	Riesgo	Nivel	Planteamiento - Nivel de Actuación
1	Inapreciable	0	No es necesaria la actuación
2 - 3 - 4	Mejorable	1	Pueden mejorarse algunos elementos del puesto
5	Alto	2	Es necesaria la actuación
6 - 7 - 8	Muy Alto	3	La actuación debe ser inmediata
9 - 10	Extremo	4	La actuación es urgente

Tabla3. Riesgos y Niveles Método ROSA – Puntuación Final – Adaptación Empresa de Telecomunicaciones
Fuente: Autores ponencia

- **Actuar:** En esta etapa, se llevan a cabo correcciones para cada elemento del puesto de trabajo en función de las derivaciones obtenidas de los niveles de actuación en la fase de verificación, donde de acuerdo al criterio de puntuación se prioriza acciones en el caso de ser impostergables, para así llegar a soluciones que permitan mitigar los riesgos ergonómicos con respecto a las enfermedades musculoesqueléticas que se identificaron previamente, buscando el incremento de la eficiencia y la mejora continua de la política ocupacional de la empresa de telecomunicaciones estudiada.

Comentarios finales

El análisis de la literatura ha confirmado que los riesgos ergonómicos en el área de gestión de cobros son una preocupación creciente en el entorno laboral. Varios estudios han documentado la relación directa entre la exposición prolongada a malas condiciones ergonómicas y el aumento del ausentismo debido a trastornos musculoesqueléticos; los datos recopilados en diversas investigaciones respaldan la necesidad de abordar esta problemática para así mejorar el bienestar de los empleados y aumentar la eficiencia y productividad en el área de cobros, lugar del cual se ha encontrado: alta prevalencia de riesgos ergonómicos debido a posturas inadecuadas, movimientos repetitivos, falta de soporte ergonómico en el mobiliario y equipos mal utilizados; además del efecto negativo en la salud y bienestar de los empleados que conduce a enfermedades musculoesqueléticas, fatiga crónica y otros problemas, lo que a su vez afecta su productividad y calidad de vida; como también aumento de la tasa de ausentismo y rotación que genera costos adicionales para la empresa y afecta negativamente la eficiencia operativa; a más de que los empleados experimentan una disminución en su

rendimiento y eficacia laboral, que se traduce en una menor capacidad para alcanzar los objetivos de cobranza que, en última instancia, impacta en los resultados financieros de la empresa; por otro lado el incumplimiento de la normativa puede exponer a la empresa a posibles demandas legales y problemas con las regulaciones laborales, siendo fundamental promover una cultura de seguridad y bienestar en la empresa, donde se fomente la conciencia sobre los riesgos ergonómicos y se aliente a los empleados a informar sobre posibles problemas para una pronta solución.

La definición del problema se centra en el ausentismo laboral y su relación con los riesgos ergonómicos en el área de gestión de cobros de una empresa de telecomunicaciones. Se menciona que pocas organizaciones han realizado investigaciones sobre las causas del ausentismo debido a la inversión que supone, y que incluso a nivel mundial, las estadísticas sobre el trabajo se enfocan principalmente en las horas trabajadas, sin considerar otros factores como los riesgos ergonómicos. La investigación tiene como objetivo identificar peligros y riesgos ergonómicos en el área de gestión de cobros, para determinar si el personal expuesto a estos factores ha experimentado lesiones físicas musculares que puedan estar relacionadas con el ausentismo laboral y la productividad.

Por otra parte, se busca analizar el número de horas de baja del personal y detectar los puestos de trabajo con alto riesgo ergonómico, con el fin de proponer medidas preventivas y mejoras en las condiciones laborales, como adaptación del mobiliario, para reducir las eventualidades relacionadas con estos problemas. En cuanto a la hipótesis, se plantea que identificar los niveles de riesgos ergonómicos permitirá establecer medidas preventivas para beneficiar al personal, y que las horas de baja por enfermedades ergonómicas están relacionadas con el rendimiento laboral. Asimismo, se sugiere que, al comprobar los puestos de trabajo con alto riesgo ergonómico, se podrán plantear planes de acción para reducir dichas eventualidades. En síntesis, la intención del estudio es mejorar las condiciones laborales y la productividad mediante la identificación y prevención de factores ergonómicos que puedan afectar la salud del personal.

La aplicación del diagrama de Pareto en relación al ausentismo laboral en el área de gestión de cobros debido a los riesgos ergonómicos permite identificar y priorizar los factores que más influyen en este problema. El diagrama de Pareto es una herramienta de gestión que ayuda a visualizar y analizar datos para tomar decisiones basadas en la importancia relativa de cada elemento. En el contexto del ausentismo laboral en el área de gestión de cobros por riesgos ergonómicos, el diagrama de Pareto nos muestra que un pequeño número de factores ergonómicos específicos contribuyen significativamente a la mayoría de las ausencias del personal.

Por ejemplo, ciertos puestos de trabajo tienen un alto riesgo ergonómico debido a la falta de mobiliario adecuado, como sillas no ergonómicas o monitores mal posicionados. Por ende, de acuerdo a los resultados que se arrojen tras la ejecución de la evaluación del método ROSA, la organización puede con esta información enfocar sus esfuerzos en afrontar los riesgos ergonómicos más relevantes para reducir el ausentismo laboral, donde se puede llegar a implementar cambios en los puestos de trabajo con mayor riesgo, proporcionar capacitación en ergonomía para el personal, mejorar la calidad del trabajo en el equipo de gestión de cobros, y, promover pausas y ejercicios para aliviar la tensión muscular, estas son algunas medidas que podrían ser consideradas.

Desde nuestro punto de vista, el diagrama de Pareto es una herramienta efectiva y útil para abordar el problema del ausentismo laboral en el área de gestión de cobros debido a los riesgos ergonómicos existentes. La aplicación del diagrama de Pareto permite una

visualización clara y rápida de los factores ergonómicos más relevantes que influyen en el ausentismo, lo que ayuda a la empresa a focalizar sus recursos en las áreas que tienen un mayor impacto. Una de las ventajas con base en la regla del 80-20, que significa que el 80% de los resultados se deben al 20% de las causas, es que permite identificar rápidamente los pocos factores ergonómicos críticos que contribuyen significativamente al problema, en lugar de dispersar los esfuerzos en múltiples áreas con menor impacto. Además, el diagrama de Pareto es fácil de entender y comunicar, lo que facilita la participación y comprensión de todos los miembros del equipo involucrado en la gestión de cobros. Esto es especialmente importante para implementar medidas correctivas y preventivas, ya que se requiere la cooperación y el compromiso de todos para lograr un cambio efectivo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el diagrama de Pareto se complementa con la puntuación ROSA debido a que este método sugiere niveles de actuación.

Referencias

- Adams, E. F. (2020). Utilizing Pareto Principle for Improved Resource Allocation in Healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 65(4), 254-262.
- Álvarez Valdivia, A. y Sánchez Fuentes M. (2022). Modelo para la evaluación de puestos de trabajo en oficina: método ROSA (Rapid Office Strain Assessment). [Archivo PDF]. INSSST. <https://www.insst.es/documents/94886/566858/NTP%201173%20Modelo%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20en%20oficina.%20M%C3%A9todo%20ROSA.pdf/68d0d775-aeb9-598c-d4e2-8e102601a4d7?version=2.0&t=1653390736592>
- Camarota, R., Paradifias, V. (2015). El ausentismo laboral de causa médica en la policía nacional uruguaya. *Revista Biomedicina - Medicina Familiar y Comunitaria*. 10 (1). 34-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5257002>
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., y Sager, C.E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.35-70). San Francisco: Jossey – Bass.
- Cárdenas Castellanos, L., Roa Baquero, D. y Violet Martelo, B. (2022). Análisis de la dimensión salud y ámbito laboral en el sector económico formal del departamento de Cundinamarca (2015-2020). *SIGNOS*. <https://doi.org/10.15332/24631140.7793>
- Cisneros, P. (25 de octubre de 2013). El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Código del Trabajo del Ecuador. (2000). Registro Oficial No. 42.
- DiegoMas, J. A. (2019). Evaluación de puestos de oficina mediante el método ROSA. Ergonautas, Universidad Politécnica de Valencia. <https://www.ergonautas.upv.es/metodos/rosa/rosa-ayuda.php>
- Fagua, G. (2018). Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo: una revisión desde los planes de emergencia. *Revista Científica Multidisciplinaria - Universidad de Cartagena de Indias*. Ipsa Scientia.
- Feitosa, C. y Fernández, M. (2020). Ausencias laborales por depresión. *Revista Latino-Am. Enfermagem*. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3634.3274>.
- Flores, J., y González, M. (2020). Aplicación de herramientas de calidad en el sector manufacturero. *Revista Avances Investigación en Ingeniería*, 17(1), 87-96.
- García, M. (2018). Evaluación de riesgos ergonómicos en el área de estibación y monitoreo de panel central, mediante los métodos RULA y OCRA, en industrias Guapan. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(3), 149- 157
- Gándara, Guillermo y Osorio, Francisco (Coords.) (2014). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Ediciones Culturales Paidós. ISSN: 1870-3569.
- Gonzáles, M., Surco G. (2020). Ergonomía y ausentismo laboral en los colaboradores de Plaza Veá Brasil, Jesús María [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [Gonzales_CMM-Surco_QGP-SD.pdf](https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/document/102020) (ucv.edu.pe)
- I. y Gómez, S. (2021). Gestión de riesgos laborales en el Teletrabajo Móvil, 25, 95-101. <https://doi.org/10.22579/20112629.658>.
- González F. (2016). HERRAMIENTAS DE CALIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO PARA DISMINUIR LA REPROBACIÓN ESCOLAR. *Conciencia Tecnológica*, núm. 48, julio-diciembre, 2014, pp. 17-24. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94432996003.pdf>
- Hernández Martínez, J., Uribeb, M. y Hernández, G. (2020). Prevalencia de factores asociados a la enfermedad cardiovascular y su relación con el ausentismo laboral de los trabajadores de una entidad oficial. *Revista Colombiana de Cardiología*, 27(2), 109-116. <https://doi.org/10.1016/j.rccar.2018.11.004>
- Intranuovo G, De Maria L, Facchini F, Giustiniano A, Caputi A, Birtolo F, et al. Risk assessment of upper limbs repetitive movements in a fish industry. *BMC Res Notes*. 2019; 12(1):1-7. <https://doi.org/10.1186/s13104-019-4392-z>
- Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. (1), 4-19

- Jiménez, Mónica. (octubre de 2022). Así puedes hacer una matriz de riesgos para tu empresa. <https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa>Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995). In D. Richard (Ed.), *Organizational Behavior*. Boston: Irwin IncLaurig, W. y Vedder, J. Ergonomía. (2021). Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/5201>
- Llana, F. (2009), *Ergonomía y psicología aplicada manual para la formación del especialista*. (15º ed.). Valladolid: Editorial Lex Nova.
- Luna Novoa, I., Guzmán Suárez, O., Guerrero Villabón, K. y Moreno Chaparro, J. (2021). Valoración del desempeño ocupacional: factor integrador en la calificación de la pérdida de capacidad laboral y ocupacional. *Revista Salud UIS*. <https://doi.org/10.18273/saluduis.53.e:21035>
- Machi, L. y McEvoy, B. (2009). *The literature review: six steps to success*. Thousand Oaks, Ca: Sage. [Links] https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=OZFOEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=f98QKDJu0y&sig=H35qPYZv7mH4ZLpe6NkHDZmQuY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Madril, E. (2021). Riesgos ergonómicos que con llevan a trastornos músculo esqueléticos en el personal de enfermería en el área materno infantil del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas del Ecuador no 1 [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/12587>
- Manquemilla, A. (2015). Identificación de riesgos Biomecánicos de los/as Trabajadores en Plantas de Proceso de Salmón para la Prevención de Disfunción Dolorosa de Extremidad Superior (DDES). *Ciencia y Trabajo*, 17 (52):22 – 27
- Marsh, R. (2021). Realidad en la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/LAC/peru/mc-realidad-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Martínez, E., Carrasco, C., Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Universidad Icesi. Estudios Gerenciales*. 34(146). 88-98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>. <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535009/html/>.
- Martínez, L., Rodríguez, P., y Gutiérrez, M. (2019). Uso de herramientas estadísticas para la mejora de procesos en una empresa del sector automotriz. *Revista de Investigación en Gestión de Negocios*, 6(2), 29-42.
- Méndez, A. y Gómez, R. (2018). Herramientas para el análisis y mejora de procesos en la industria de alimentos. *INNOVA Research Journal*, 3(4), 20-31.
- Medina-Chacón, E. (2020). Evaluation of disergonomic risks in small and mediumsize enterprises (SMEs) in Bogotá. *DYNA*, 87(213), 98-104
- Mendieta, M. (2020). Riesgo por movimiento repetitivo en los miembros superiores de trabajadores. Factores personales y laborales. DOI: 10.5281/zenodo.4407949.
- Mendieta, M., Herazo, B., Rebolledo, C., Polo, G. (2017). Diferencias en el riesgo postural y en la percepción de molestias musculoesqueléticas en conductores de autobuses de transporte urbano con transmisión mecánica o automática. *AVFT Archivos venezolanos de farmacología y terapéutica*, 36(6):174-178.
- Mendoza Llanos, R. y Moyano Díaz E. (2019). Hacia la validación del SUSESO ISTAS 21 versión breve en trabajadores de hospitales públicos. *Terapia Psicológica*.
- Mengibar, M., del Río, S. y Terol, J. (2007). La gestión del cambio. En Temes J.L. y Mengibar M. (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (pp. 501- 518), Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Ministerio del Trabajo de Ecuador. (s.f.). Legislación laboral. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/legislacion-laboral/>
- Molinera, F. (2006). *Absentismo laboral: causas control y análisis nuevas técnicas para su educación*. España: Confemetal.
- Muñoz, L. (2015). Análisis del desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital del IESS de Babahoyo. Universidad Técnica de Babahoyo.
- Norma Internacional ISO 45001. (2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo* (Primera edición 2018-03).
- Novoa, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales*, (9), 229-239. <https://doi.org/10.5209/CRLA.3372>
- Núñez, M. (2007). Las variables: estructura y función en la hipótesis. *Invest Educ*.
- Oluwole, H., Babatope, S., Olusola, B., Oriola, O. & Opeyemi, O. (2020). Safe lifting ergonomics program for truck-loaders in Nigerian block making industries: A multi-site case study with qualitative and econometric analyses. *Scientific African*, 8(1), 1-14
- Organización Mundial de la Salud. (s.f). Programas y proyectos. <http://www.who.int/es/>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 45001, Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo-Requisitos*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo. Aprovechar 100 años de experiencia, primera edición*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Peñafiel Nivelá, G., Acurio Armas, J., Manosalvas Gómez, L. y Burbano Castro, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista*

Universidad y Sociedad.

- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Piñeda, A. y Blanco, Y. (2019). Identificación de las condiciones ergonómicas, ambientales, organizacionales de puesto de trabajo para usuarias de video terminales del área administrativa en una Institución. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 6(12), 87-93.
- Polatajko, H. (2000). Dynamic performance analysis: A framework for understanding occupational performance. *Am J Occup Ther*.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.* 12 (1). 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Rodríguez Rojas, R., Escobar Galindo, C., Veliz Terry, P. y Jara Espinoza, R. Factores de riesgo psicosocial y molestias musculoesqueléticas en cajeros bancarios de una empresa bancaria en Lima – Perú. *Revista Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 2, 117-132. doi:10.12961/apr.2021.24.02.04
- Rodríguez Jiménez, A., Pérez Jacinto, A. (2016). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 82, 2017, pp. 1-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, L. (2021). Los indicadores en la gestión de la investigación: Una propuesta para la educación universitaria. *Revista Educare*.
- Sandoval J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Universidad Icesi. Estudios Gerenciales*. 30(131). 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Silva, R. (2013). Semana de la Salud Ocupacional. XXXII Congreso de ergonomía, higiene, medicina y seguridad ocupacional.
- Sonne, M., Villalta, D. y Andrews, D. (2012). Development and evaluation of an office ergonomic risk checklist: ROSA - Rapid office strain assessment. *Applied Ergonomics*, 43, pp. 98-108.
- Suárez, E. (2021). Enfermedad profesional y ausentismo laboral en los trabajadores de un hospital de Lima Perú. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3657>
- Sultan-Taïeb, H., Parent-Lamarche, A., Gaillard, A. et al. Economic evaluations of ergonomic interventions preventing work-related musculoskeletal disorders: a systematic review of organizational level interventions. *BMC Public Health* 17, 935 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4935-y>.
- Tatamuez Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., & Matabanchoy Tulcán, S. M. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. En *Universidad y Salud*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Tatamuez, R., Domínguez, A., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 21(1), 100-112. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Análisis de las Oportunidades de Mejora Continua en el Proceso de Construcciones: Estudio de Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Ana Alejandra Vela-Pinto (1), Evelyn Natalia Pacheco-Jiménez (2), José Luis Iles-Muñoz (3), Carlos Andrés Albuja-Escobar (4), Daisy Aracely Villarreal-Terán (5), Gabriela Lilian Pineda Herembas (6)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Como parte del trabajo realizado durante el módulo de Investigación del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Competitividad y Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica del Norte. En el presente estudio de caso, se analiza las oportunidades de mejora en los procesos de construcción de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. La revisión bibliográfica permitió determinar las posibles causas que dan origen a la problemática tratada. Como parte de las conclusiones enfocadas en dar una solución de mejora, se propone la implementación de la herramienta administrativa ERP (Enterprise Resource Planning), que permite una gestión más eficiente y efectiva de los procesos. La utilización de esta herramienta facilitará la toma de decisiones informadas y agilizará la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso, buscando contribuir significativamente a la planificación y gestión del crecimiento urbanístico sostenible.

Palabras clave: Mejora Continua, Gestión, Herramienta Administrativa, Proceso Construcciones, GAD Municipal.

Introducción

En Ecuador, las obligaciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs-M), en temas de control urbanístico se encuentran establecidas en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo encontrándose dentro de las más importantes para esta investigación la Planificación Urbana, en donde se menciona que los municipios deben elaborar y actualizar el Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) de su jurisdicción, que establezca las directrices para el desarrollo urbanístico y rural. Este plan debe ser coherente con las políticas y normas nacionales de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible; La planificación adecuada del crecimiento urbano y la gestión efectiva del agua deben ir de la mano para asegurar un futuro próspero y saludable para las ciudades.

En este contexto, los municipios deben establecer la zonificación del territorio y regular el uso del suelo, definiendo las actividades permitidas en cada zona, como residencial, comercial, industrial, recreativo, agrícola, entre otras. En cambio, para el control de edificaciones, las instituciones tienen la responsabilidad de regular y controlar las construcciones y edificaciones dentro de su territorio; para ello, deben otorgar los permisos de construcción y verificar que las obras cumplan con las normas técnicas y de seguridad establecidas. En el mismo sentido, la protección del patrimonio considera la conservación y protección del patrimonio arquitectónico, histórico, cultural y natural de su jurisdicción, debiendo considerarse las áreas y bienes patrimoniales, el establecimiento de las normas de conservación y la realización de acciones de

reservación.

En el caso de la participación ciudadana, la LOOTUGS establece que los municipios deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano, realizando procesos de consulta y socialización para involucrar a la comunidad en la planificación. Apegados a la misma normativa, en el marco de un desarrollo urbano sostenible, se establece que el ordenamiento territorial y la gestión del suelo son responsabilidades concurrentes entre los diferentes niveles de gobierno, por lo que la coordinación entre el Gobierno Nacional, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y Municipios es esencial para un adecuado control urbanístico y desarrollo territorial en el país. De ahí la necesidad de adoptar enfoques sostenibles y responsables, que impliquen el desarrollo de políticas y estrategias que promuevan la utilización eficiente del agua, la implementación de tecnologías avanzadas para la recolección y distribución de datos, así como la protección de fuentes de agua y ecosistemas acuáticos.

Con base a la normativa anteriormente mencionada, se ve la importancia de analizar las oportunidades de mejora en los procesos de construcción de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Utilizando las herramientas administrativas para establecer procesos de mejora continua, en donde la planificación, ejecución, verificación y corrección y prevención de los procesos sea un medio para aplicar controles relacionados con el ordenamiento territorial.

Descripción del método

En el marco de esta investigación, hemos utilizado la búsqueda de información y respuestas a través de publicaciones científicas, aplicando un sistema de terminaciones lógico-verbales propuesto por Luria en 1995. Esta metodología nos ha permitido adquirir conocimiento basado en la percepción, es decir, relacionado con el mundo sensible y las entidades espacio-temporales de temas y sucesos relevantes e impactantes de interés propio y colectivo. De esta manera, la revisión bibliográfica (Cardona, Higuera, & Ríos, 2016), permitió obtener información relevante acerca de los procesos relacionados con el ordenamiento territorial y proceso de urbanización, llegando a determinarse las causas que dan origen a la problemática abordada en el este estudio de caso. En un segundo momento se establece la herramienta administrativa (GADMCO, 2022), con la que se elabora una propuesta de mejora. La implementación de la herramienta ERP (Enterprise Resource Planning), se base es establecer estrategias para controlar el crecimiento urbanístico, incrementando la accesibilidad a servicios básicos, la actualización continua del catastro y políticas públicas afines. Se espera que los datos presentados puedan ser considerados como base para realizar futuros trabajos relacionados con el área de estudio.

Desarrollo

En el estudio de la problemática de la urbanización en América Latina, los patrones de urbanización están influenciados por cambios demográficos, la globalización y el desarrollo tecnológico. Esto resulta en ciudades llenas de déficits, funcionamientos ineficientes y falta de una estructura urbana aparente, lo que afecta negativamente la calidad de vida de la población y genera problemas sociales y de salud, además de pérdidas económicas debido a la falta de planificación y control (Carrión, F. y M. Dammert-Guardia, 2019). En el contexto ecuatoriano, se observa un fenómeno preocupante de ocupación dispersa acelerada en zonas periurbano-rurales, caracterizada por asentamientos con residencias informales (Scholz, R.W., Steiner, G., 2015).

La demografía del territorio presenta dificultades para establecer medios accesibles que satisfagan las necesidades básicas de la ciudadanía, tanto en zonas urbanas como rurales. Algunos estudios sugieren que los procesos de urbanización en el Ecuador se resumen en dos hechos: la extensión de la forma de vida urbana como modos de satisfacer necesidades básicas, relacionarse y consumir; y el aumento de la población urbana debido a la expansión demográfica y la emigración campo-ciudad. Esta información es relevante para la presente investigación sobre la problemática en la provincia de Imbabura y sus cantones, donde los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen la responsabilidad de establecer y proporcionar un nivel de vida saludable para todos los habitantes, satisfaciendo sus necesidades básicas de saneamiento y manteniendo su calidad de vida.

Para determinar el sistema de competencias y su implementación, se promulgan normas que regulan la actividad administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados. Se definen la organización político-administrativa en sus diferentes niveles de gobierno y se garantiza su autonomía política, administrativa y financiera. Se establecen de manera clara y explícita las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, así como una serie de funciones que amplían sus responsabilidades en el territorio. La gestión se convierte en su capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos en sus circunscripciones territoriales, asegurando que los servicios sean ofrecidos a la ciudadanía. Además, se destacan principios fundamentales para garantizar una gestión territorial equitativa y justa, como la solidaridad, la unidad y la equidad territorial, que buscan redistribuir y reorientar los recursos públicos para eliminar inequidades y brechas entre diferentes territorios y garantizar la satisfacción de las necesidades básicas y el acceso a los servicios públicos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016).

Esta investigación también ha revisado la bibliografía acerca de la importancia del enfoque de redes de política para comprender la relación entre la autoridad política y el cambio de política pública en el sector de agua y saneamiento en Ecuador, la participación de actores políticos, técnicos y de la sociedad civil en la formulación e implementación de políticas públicas en este sector (Albuja Echeverría & Albornoz, 2020). Destacándose la importancia de la vigilancia de la calidad del agua sea un esfuerzo multidisciplinario que involucre a diferentes actores, incluyendo a la población local, y que se enfoque en abordar las causas fundamentales de la contaminación del agua (Guzman Barragan, 2016).

Para el efecto, en el Ecuador se evidencian varios factores respecto del crecimiento urbanístico considerando, por ejemplo, que el proceso de urbanización en Ecuador ha sido constante desde 1992 y las zonas urbanas se han expandido en el tiempo (Mejía, 2020); además considerando que nos encontramos en la fase pos pandemia covid en la cual se evidencia la crisis estructural urbana actual, respecto de la entrega de servicios básicos, entre otras falencias, que debe ser analizada y solucionada (Carrio Mena & Cepeda, 2020). En relación a lo indicado también se debe considerar que los terrenos periurbanos y rurales son los afectados en el crecimiento urbano esto en razón de la necesidad de las ciudades de expandirse (Rengifo Tobar, 2022), estos terrenos generalmente tienen condiciones geográficas diferentes de las planificadas inicialmente en la zona urbana, lo que representa mayor dificultad en la planificación y entrega del servicios de agua potable.

Esta expansión urbana a costa de los terrenos rurales que podrían ser agrícolas o con fuentes de agua, debe ser también regulada mediante el control urbanístico propuesto en la investigación, puesto que este crecimiento debe considerar que, se debe proteger

el medio ambiente y gestionar de forma adecuada las actividades que contaminen el ambiente en equilibrio con las necesidades socioeconómicas (ISO 14001:2015).

El proceso de control urbanístico también permite la actualización de un levantamiento catastral, mediante la utilización de técnicas y equipos especializados; estos catastros deben ser establecidos atendiendo las demandas de digitalización y sistematización de la actualidad (Erba, 2017), en beneficio de la obtención de datos reales que permitan realizar una planificación de cobertura global (Notimex, 2016), es importante mencionar que, como aporte al control urbanístico, se pueden realizar proyecciones del crecimiento utilizando varias técnicas teóricas o científicas, como son: la aplicación del autómata celular SLEUTH, que utiliza la información histórica con detalle espacial (Echeverría Carmigniani, Carrillo Maldonado, & Vlassova, 2022); la aplicación del modelo de simulación de crecimiento urbano UGSCBR (Ye, W., W., & L., 2022) o un modelo de predicción del crecimiento urbano construido mediante pesos de evidencia y autómatas celulares (Ulloa-Espíndola & Pérez-Albert, 2022).

Después de haber descrito las causas según lo expuesto por autores de las ciencias administrativas, así como las normativas pertinentes, se procede a realizar un análisis de las variables e indicadores en relación con los objetivos de investigación. El objetivo es identificar la herramienta administrativa más adecuada y proponer cómo se implementaría la solución para el problema, basándose en los componentes del ciclo de Deming. Dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la planeación es un proceso fundamental en el cual se establecen los objetivos de calidad. Este proceso requiere la participación y compromiso de todo el personal, así como un liderazgo sólido (Durán Gamba, M.G. & Castañeda, D.I., 2015). Su propósito es proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas que les permitan destacar en su entorno:

- **Planear:** El objetivo general del proyecto es mejorar el proceso de control de construcciones en los GADs municipales para garantizar la seguridad estructural, el cumplimiento de las regulaciones y normas de construcción, y la eficiencia en los trámites. Se realizó un análisis de la situación actual, detallado de los procesos existentes de control de construcciones en diferentes ciudades identificando las debilidades, ineficiencias y desafíos enfrentados en la actualidad, de la misma manera se realizó una evaluación de recursos y capacidades, determinando los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles para implementar mejoras y asegurar que el proyecto sea viable y realizable. Se estableció metas claras y alcanzables para la mejora del proceso de control de construcciones, en un cronograma detallado para la ejecución del proyecto, considerando plazos realistas para cada etapa, se formará un equipo multidisciplinario que incluya representantes de entidades gubernamentales, expertos en construcción, ingenieros, arquitectos y otros actores relevantes para el proceso de control de construcciones.

Objetivos específicos	Variable	Indicadores	Forma de medición
Operacionalizar el monitoreo y revisión de factores externos e internos para mejorar el crecimiento urbanístico en el Cantón Otavalo	Factores internos /crecimiento urbanístico (dependiente)	Índice de crecimiento poblacional urbano y rural Nivel de calidad	Índice de crecimiento poblacional urbano rural = censo2010 / censo 2022. Nivel de Calidad = # mensual de solicitudes ingresadas / # mensual de solicitudes atendidas
Seleccionar el personal capacitado e idóneo para ejercer el control de construcciones en el Cantón Otavalo	Perfil profesional definido por la institución (discreta)	Índice de tipos de trabajos	Índice de tipos de trabajos= #de comisarios de construcción DPOT/ # de personal administrativo DPOT
Asignar el presupuesto necesario para que la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial pueda ejercer el rol de control sobre el crecimiento urbanístico en el Cantón Otavalo.	Recursos Económicos / recurso humano (dependiente)	Productividad de la mano de obra índice de tipos de salarios	Productividad de la mano de Obra= # mensual de solicitudes atendidas / # mensual de horas trabajadas. Índice de tipos de salarios= Salario Analista Construcción y mantenimiento de Obra/ Salario Analista de Planificación – Proyectos

Tabla 1. Planificación- Definición de Objetivos, Variables e Indicadores – Adaptación GADs-M
Fuente: Autores ponencia

- **Hacer:** Implementar mejoras en la legislación y normativas, colaborar con expertos legales para actualizar y mejorar las ordenanzas de construcción en los gobiernos descentralizados, asegurándose de que sean claras y objetivas; Fortalecer los recursos humanos, proporcionar capacitación y formación continua al personal encargado del control de construcciones para mejorar sus habilidades técnicas y conocimientos sobre las normativas y estándares de construcción; Mejorar la tecnología y herramientas: Implementar software de gestión de proyectos y control de construcciones para facilitar la planificación, seguimiento y revisión de los proyectos en tiempo real; Establecer un sistema de información centralizado: Crear una base de datos única y compartida entre las ciudades para recopilar y analizar datos relacionados con el control de construcciones, permitiendo la identificación de tendencias y patrones.

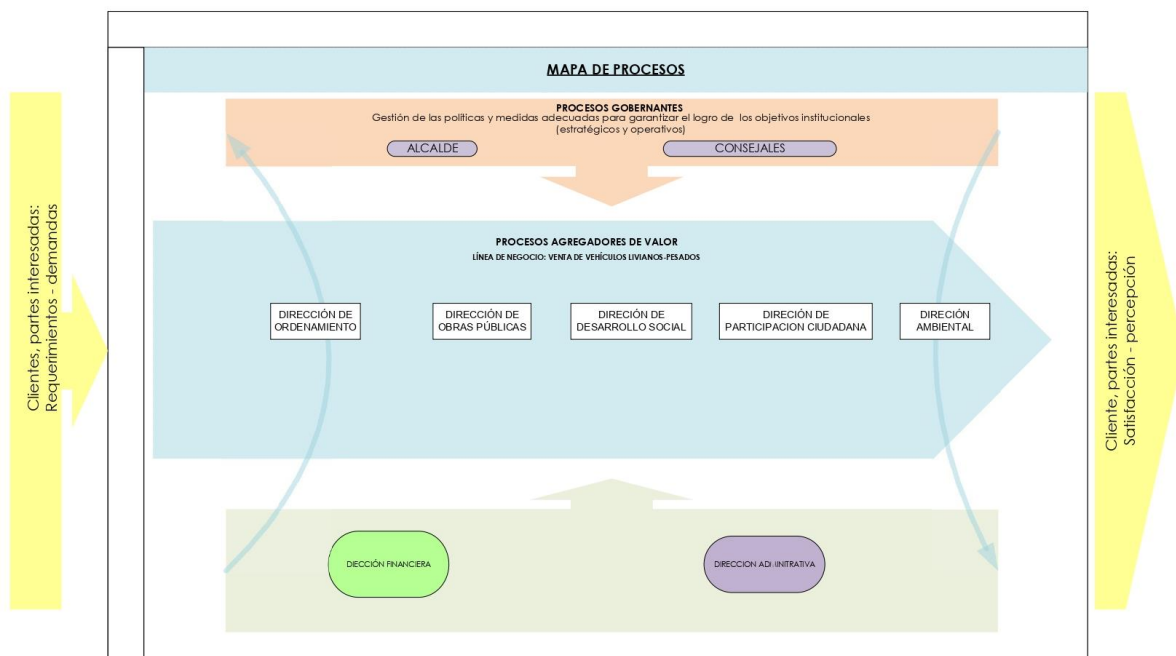


Figura1. Mapa de Procesos – Adaptación GADs-M
Fuente: Autores ponencia

- **Verificar:** Monitoreo del progreso: Realizar un seguimiento constante del avance del proyecto y el cumplimiento de los plazos establecidos. Analizar el rendimiento en función de las metas definidas en la etapa de planificación; Evaluación del cumplimiento normativo: Realizar auditorías y revisiones periódicas en diferentes ciudades para asegurar que las regulaciones y normativas se estén aplicando correctamente; Recopilación de datos y retroalimentación: Recoger datos sobre la eficacia de las mejoras implementadas y obtener comentarios de los actores involucrados, como constructores, arquitectos y ciudadanos.

Versión: 1	LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIAS						Código: XXXX
	Departamento: Comisaría de construcciones						
Tipo de Auditoría:	Proceso Para Auditar:						
Dependencia	Fecha: dd/mm/aaaa						
Auditor Líder:							
Auditor(es) acompañantes:							
Experto(s) Técnico(s):							
Documentos de Referencia:							
REQUISITO	PREGUNTAS / ACTIVIDADES A REALIZAR / DOCUMENTACIÓN Y DATOS A CONSULTAR	ITEM					OBSERVACIONES / EVIDENCIAS OBJETIVAS
		C	F	N/C	OPM	OBS	
Ordenanzas de construcciones	¿Se están reformando las ordenanzas públicas para mejorar el ordenamiento territorial?						
Seguimiento del proyecto	Se está cumpliendo con las auditorias cruzadas según la planificación						
Cumplimiento de plazos establecidos	Se está cumpliendo los tiempos establecidos para cada fase del proyecto						
Retroalimentación de procesos y mejoras propuestas	¿Se está logrando recoger las mejores prácticas y se las está implementando en el proyecto?						
Términos							
C: CONFORMIDAD; F: FORTALEZA; NC: NO CONFORMIDAD; OM: OPORTUNIDAD DE MEJORA; OB: OBSERVACIÓN.							

Figura2. Propuesta Lista Modelo de Verificación para Auditorías Cruzadas – Adaptación GADs-M
Fuente: Autores ponencia

- **Actuar:** Acciones correctivas: Si se identifican problemas o desviaciones durante el proceso de verificación, tomar medidas correctivas para abordarlos de manera oportuna; Ajustes y mejoras continuas: Utilizar los datos y la retroalimentación obtenida para realizar ajustes y mejoras en el proceso de control de construcciones, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados; Compartir mejores prácticas: Facilitar la comunicación entre las ciudades para compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas durante el proceso de mejora; Estándares y Sostenibilidad; Establecer estándares: Si las mejoras implementadas demuestran ser efectivas y sostenibles, establecer nuevos estándares y procedimientos para mantener el proceso de control de construcciones mejorado en el tiempo.

Continuar el ciclo: Repetir el ciclo Deming en intervalos regulares para mantener la mejora continua y abordar nuevas oportunidades de mejora que surjan con el tiempo; Medición del éxito: Evaluar el éxito general del proyecto en función de las metas

establecidas y los indicadores clave de rendimiento. Celebrar los logros y reconocer el trabajo del equipo involucrado.

Este ciclo PHVA permitirá abordar de manera sistemática y continua las mejoras en el proceso de control de construcciones en los GADs Municipal, asegurando la seguridad de las construcciones, el cumplimiento normativo y la eficiencia en los procedimientos.

PROCESO DE IMPLEMENTACION			COMISARIA DE CONSTRUCCIONES													Código:	1
GENERALIDAD			ESTADO	NUMERO DE TAREAS EB EL MES												OBSERVACIONES	
INICIO TAREA	FIN DE TAREA	TAREA		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		TOTA
4/1/2023	8/1/2023	Diagnostico actual	E	X												0	
31/1/2023	3/2/2023	Diagnostico actual	E		X											0	
25/2/2023	2/3/2023	Evaluación de recursos	E			X										0	
25/3/2023	2/4/2023	Defenición de objetivos alcanzables	E				X									0	
26/4/2023	3/5/2023	Conformación de equipo multidisciplinario	E					X								0	
24/5/2023	1/6/2023	Implementar mejoras en la legislación y normativas	E						X							0	
24/6/2023	1/7/2023	Mejorar la tecnología y herramientas	E							X						0	
26/7/2023	4/8/2023	Monitoreo del progreso	P								X					0	
29/8/2023	5/10/2023	Evaluación del cumplimiento normativo	P									X				0	
26/10/2023	4/11/2023	Ajustes y mejoras continuas	P										X			0	
25/11/2023	2/12/2023	Medición del éxito	P											X		0	
26/12/2023	1/7/2024		P												X		

Figura3. Propuesta Cronograma de Actividades – Adaptación GADs-M
Fuente: Autores ponencia

En Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen un rol crucial en el control urbanístico, como se establece en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo, la presente investigación destaca la importancia de una planificación adecuada del crecimiento urbano y la gestión efectiva del agua, pues ambos aspectos están estrechamente relacionados y son vitales para asegurar un futuro próspero y saludable para las ciudades. Un enfoque integral que considere la planificación urbana y la gestión sostenible del recurso hídrico permitirá construir ciudades más resilientes, con servicios adecuados para la población y un entorno saludable; En el contexto actual, donde el crecimiento urbano y el uso del agua son desafíos clave para el desarrollo de las ciudades, es imperativo que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales asuman su responsabilidad de forma comprometida y efectiva.

Al implementar políticas y estrategias adecuadas, se pueden lograr ciudades más eficientes, inclusivas y sostenibles, donde se garantice el acceso a servicios básicos y la calidad de vida de los ciudadanos, la planificación urbana y la gestión del agua es fundamental para el desarrollo armónico y sostenible de las ciudades en Ecuador. La correcta aplicación de las leyes y normativas vigentes, junto con una visión estratégica y a largo plazo, permitirá construir un futuro promisorio para las ciudades ecuatorianas, donde se priorice el bienestar de sus habitantes y se preserve el entorno natural para las generaciones venideras.

El uso de la metodología de búsqueda de información y respuestas a través de publicaciones científicas, con el sistema de terminaciones lógico-verbales propuesto por Luria, ha permitido obtener conocimiento basado en la percepción y relacionado con temas relevantes e impactantes, lo que ha enriquecido la investigación; La problemática de la urbanización en América Latina, incluido el contexto ecuatoriano, está influenciada

por cambios demográficos, globalización y desarrollo tecnológico. Esto ha resultado en ciudades con déficits, funcionamientos ineficientes y falta de una estructura urbana aparente, lo que afecta negativamente la calidad de vida, genera problemas sociales, de salud y pérdidas económicas.

Para garantizar una gestión territorial equitativa y justa, se debe promulgar normas que regulan la actividad administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Esto incluye definir competencias, funciones y principios fundamentales de solidaridad, unidad y equidad territorial para redistribuir recursos y satisfacer las necesidades básicas de la población. En este sentido, la investigación ha permitido identificar los factores que influyen en la problemática de la urbanización en el Ecuador, así como las acciones necesarias para una gestión territorial adecuada y el aseguramiento de la calidad del agua. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para abordar los desafíos urbanísticos y contribuir al bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades.

Comentarios finales

Esta investigación sobre la mejora en el proceso de control de construcciones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador representa un aporte para la planificación y gestión del desarrollo urbano sostenible en el país. La utilización de un enfoque cuantitativo basado en estadísticas e indicadores ha permitido analizar de manera rigurosa la problemática y proponer soluciones efectivas; La propuesta de implementar una herramienta administrativa como el ERP (Enterprise Resource Planning) se presenta como una opción prometedora para optimizar la gestión de los procesos relacionados con el control de construcciones, esta investigación se orienta hacia la promoción de un desarrollo urbano ordenado y sostenible en el Ecuador. La gestión eficiente del crecimiento urbanístico es esencial para brindar mejores servicios y condiciones de vida a los ciudadanos, protegiendo la seguridad y bienestar de la población.

Después de realizar un análisis de las causas y normativas relacionadas con el proceso de control de construcciones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) y basándonos en los componentes del ciclo de Deming (PHVA), se ha identificado la necesidad de mejorar este proceso para garantizar la seguridad estructural, el cumplimiento de las regulaciones y normas de construcción, y la eficiencia en los trámites; El objetivo general del proyecto es claro, mejorar el proceso de control de construcciones en los GADs municipales, identificando las debilidades, ineficiencias y desafíos existentes, además, se ha evaluado los recursos y capacidades disponibles, tanto humanos como técnicos y financieros, para asegurar que las mejoras sean viables y realizables.

La planificación del proyecto se ha fundamentado en un enfoque metodológico, basado en el ciclo de Deming, que busca abordar de manera integral las deficiencias en el proceso de control de construcciones. La implementación de estas mejoras contribuirá significativamente a garantizar la seguridad y calidad de las construcciones, así como a agilizar los trámites y mejorar la eficiencia en el ámbito municipal, promoviendo así el desarrollo sostenible y seguro de las comunidades; Se ha establecido un conjunto de metas claras y alcanzables para la mejora del proceso de control de construcciones. Estas metas se han plasmado en un cronograma detallado para la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta plazos realistas para cada etapa. Para llevar a cabo este proyecto, se formará un equipo multidisciplinario que incluirá representantes de entidades gubernamentales, expertos en construcción, ingenieros, arquitectos y otros actores

relevantes.

Para abordar de manera efectiva la problemática del control de construcciones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs), se proponen una serie de acciones en la fase de "Hacer" (Do) del ciclo de Deming, en primer lugar, es esencial implementar mejoras en la legislación y normativas vigentes, colaborando con expertos legales para actualizar y mejorar las ordenanzas de construcción, además, se destaca la importancia de fortalecer los recursos humanos involucrados en el proceso de control de construcciones. Proporcionar capacitación y formación continua al personal responsable de este control permitirá mejorar sus habilidades técnicas y conocimientos sobre las normativas y estándares de construcción. Un equipo capacitado y actualizado será clave para llevar a cabo inspecciones más efectivas y garantizar la seguridad en las edificaciones.

Se sugiere establecer un sistema de información centralizado que permita recopilar y analizar datos relacionados con el control de construcciones en todas las ciudades. Crear una base de datos única y compartida entre los GADs facilitará la identificación de tendencias y patrones, lo que contribuirá a tomar decisiones informadas y mejorar la toma de decisiones a nivel municipal. La implementación de estas mejoras contribuirá a fortalecer el control de construcciones en los GADs, promoviendo un desarrollo urbano más responsable y sostenible. La colaboración entre entidades, la capacitación del personal y el uso de tecnología adecuada son aspectos clave para alcanzar un sistema de control de construcciones más efectivo y eficiente.

El rápido crecimiento de las ciudades conlleva una serie de desafíos para las autoridades gubernamentales encargadas de la planificación y gestión del territorio. La infraestructura existente puede quedar desbordada, resultando en una prestación ineficiente de servicios básicos como el abastecimiento de agua, la gestión de residuos, el transporte público, entre otros. Esto puede conducir a la degradación del entorno urbano ya la disminución de la calidad de vida de sus habitantes.

Referencias

- Albuja Echeverría, W. S., & Alborno, M. B. (2020). Autoridad política y cambio de la política pública: política de agua y saneamiento en el Ecuador desde el enfoque de redes de política. *Revista española de ciencia política*, 52, <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/67437>.
- Cardona-Arias, J. A., Higuera-Gutiérrez, L. F. y Ríos Osorio, L. A. (2016). Ejemplos y detalles operativos de las revisiones sistemáticas y metaanálisis. En *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada* (pp. 41-74). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Carrión, F. y M. Dammert-Guardia (2019) (Eds.) *Derecho a la Ciudad: una evocación de las transformaciones urbanas en América Latina*. Lima: IFEA, CLACSO, FLACSO.
- Chávez-Jiménez, A., & González-Zeas, D. (2015). El impacto de los caudales medioambientales en la satisfacción. *Revista Iberoamericana del Agua*, 2 (1). <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2386378115000043?token=AB006BB9C2AE4338EE9E87D579CEB753C71E066ABDEECA622A262C9188079ABF61DB051FB32F0656B0E586202B609175&originRegion=us-east-1&originCreation=20230320193832>.
- CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL. (2016). 27-28. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Art. 262, 263, 264, 276, 375, 376, 415. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008 (Ecuador). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf.
- Durán Gamba, M.G. & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Echeverría Carmigniani, C., Carrillo Maldonado, L., & Vlassova, L. (2022). SIMULACION DEL CRECIMIENTO URBANO EN LA CIUDAD BUENA FE, ECUADOR APLICANDO EL AUTOMATA CELULAR SLEUTH. *Centro Sur*, 4(3). <https://www.centroseditorial.com/index.php/revista/article/view/264>.

- Erba, D. (2017). Gestión de la información territorial municipal a través del catastro multifinalitario. *Revista Internacional de Administración*, 1, <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/569>.
- Goyas Céspedes, L., Zambrano Noles, S. P., & Goyas Céspedes, L. (2018). Hábitat seguro, vivienda adecuada y digna, y disfrute de la ciudad en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 202-208. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200202&lng=es&tlng=es.
- Guzman Barragan, B. L. (2016). Contextos locales de vigilancia de la calidad del agua para consumo humano de los países de América Latina: Brasil y Colombia. Bogotá: *Revista de Salud Pública*, 17(6), https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642015000600012
- Mejía, V. (2020). Morfología Urbana y proceso de urbanización en Ecuador a través de la Imagen Satelital Nocturna de la Tierra, 1992-2012. *EURE (Santiago)*, 46(138), pp. 191-214. Available at: <https://doi.org/10.4067/s0250-71612020000200191>.
- Norma INEN 1108:2020. (2020). Agua para consumo humano. Requisitos, abril de 2020.
- Normalización, O. I. (2015). ISO 14001-2015. Ginebra: <https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion>.
- Normalización, O. I. (2015). ISO 9001 - 2015. Ginebra: <https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion>.
- Notimex. (2016). Gobierno invierte mas de 911 mdp en mejora de registros y catastros. Notimex, <https://www.proquest.com/docview/1842748429?accountid=36862>.
- Rengifo Tobar, D. (2022). Impacto de la expansión urbana sobre tierras productivas y sus repercusiones en la producción agrícola Caso Cantón Mejía-Ecuador, período 2005-2015. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL, <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8621>.
- Scholz, R.W., Steiner, G. (2015). The real type and ideal type of transdisciplinary processes: part I—theoretical foundations. *Sustain Sci* 10, 527-544.
- Ulloa-Espíndola, R., & Pérez-Albert, Y. (2022). Validación de un modelo de predicción del crecimiento urbano en Quito (Ecuador) Construido mediante pesos de evidencia y autómatas celulares. *EURE*, 48(144). Available at: <https://doi.org/10.7764/eure.48.144.06>.
- Ye, X., W., W. Y., W., H. Y., & L., N. L. (2022). Simulación del crecimiento urbano a través del razonamiento basado en casos. *Revista europea de teledetección*, 55(1), 277-290. doi:<https://doi.org/10.1080/22797254.2022.2056518>

Resúmenes



Análisis de la Mejora Continua en los Tiempos de Respuesta del Proceso de Desembolsos de Crédito: Estudio de Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito

Ing. Tania Milena Castro-Pozo (1), Ing. Lizbeth del Rocío Franco-Estrada (2),
Ing. Ximena Janneth Hernández-Estrada (3), Ing. Miriam Nathaly Montenegro-Morillo (4),
Ing. Christian Andrés Ruiz-Andrade (5)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo el análisis de los tiempos de respuesta en los desembolsos de crédito en una Cooperativa de Ahorro y Crédito. La revisión de literatura inicia analizando la normativa vigente que rige a las Instituciones Financieras del Ecuador y la normativa interna de la Cooperativa. Además, se considera la información de artículos científicos relacionados con el tema de investigación que fueron recopilados en bases de datos relacionadas con la gestión empresarial. Una de las funciones esenciales del Sistema Financiero, es canalizar y gestionar los ahorros que las familias y empresas depositan en Instituciones Financieras. En este sentido, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca, 2023) y Aval Buró, presentaron el tercer reporte sobre los nuevos créditos otorgados a personas y empresas, denominado Radiografía del Crédito en Ecuador con corte a diciembre de 2022. Este reporte reveló que el crecimiento de créditos bancarios alcanzó USD 29.529 millones, los cuales fueron entregados a 945.508 clientes (personas y empresas). Lo que representa un 18% más (USD 4.394 millones) que el monto colocado en 2021. Los créditos en el 2022 se entregaron a través de 1,9 millones de operaciones, es decir un incremento anual del 8%. La Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio, tiene como finalidad mejorar los tiempos de respuesta en los desembolsos de crédito para sus clientes, debido a que los resultados de una evaluación realizada hasta diciembre de 2022 revelaron que los clientes valoran la agilidad y confianza en el otorgamiento de créditos, que actualmente abarcan las líneas de vehículos nuevos o usados, educativos, hipotecarios, prendarios, con o sin garante, para pequeñas empresas y negocios. Estableciéndose la importancia de mejorar los índices de eficiencia operacional, lo que implica, optimizar los tiempos de desembolso de créditos reduciendo el nivel de incumplimiento y aumentando la calidad en las actividades que afectan al cliente. Calidad en el servicio que según Berry et. al., (1989) está relacionada con cinco elementos: 1) Confiabilidad, que consiste en que los productos o servicios se entreguen en las condiciones ofrecidas por la empresa al momento de vender; 2) Seguridad, que se relaciona con la confianza en las personas que trabajan en la empresa; 3) Tiempo de respuesta, que tiene que ver con la agilidad en los procesos; 4) Empatía, que está relacionada con la personalización de los productos en base a las necesidades de los clientes; y 5) Tangibilidad, que se refiere a la infraestructura que presentan las empresas, logrando fidelizar al cliente. Entre los principales hallazgos de este estudio, se encuentra que los clientes valoran la agilidad y capacidad de respuesta con la que son atendidos al momento de solicitar un crédito, generando confianza hacia la institución otorgante. Sin embargo, se ve la necesidad de mejorar los servicios por medio de la automatización del proceso, disminuyendo el número de actividades que se realizan de manera manual. En este sentido se considera a la herramienta "Credit Scoring", como una alternativa que permite un análisis de crédito eficiente y oportuno mediante la disminución de tiempos de respuesta y los costos por reprocesos.

Palabras clave: Tiempos de Respuesta, Proceso, Desembolso Crédito, Mejora Continua, Cooperativa Ahorro y Crédito.

Análisis de la Relación entre el Proceso de Mejora Continua y la Satisfacción del Cliente: Estudio de Caso Proceso de Admisión Institutos Tecnológicos

Psi. Id. Carla Lissette Jácome-Yáñez (1), Ing. María Cecilia Saransig-Lema (2),
Ing. Yadira Estefanía García-Cartagena (3), Lic. Ana Lucía Aguilar-Robles (4),
Ing. Johana Patricia Dávila-Montalvo (5)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

El presente trabajo se basa en el análisis de la satisfacción en el proceso de admisión de un Institutos de Educación Superior. En un primer momento la revisión de literatura permitió determinar las causas que dan origen a los problemas de insatisfacción de los usuarios del servicio. Una de las causas está relacionada con la resistencia al cambio del talento humano responsable del proceso, quien no considera como una opción la aplicación de herramientas administrativas para mejorar continuamente la calidad de lo ofertado. Por lo tanto, para alcanzar la satisfacción del cliente en cuanto a calidad del servicio, es necesario, cerrar primero la brecha existente entre las percepciones y expectativas. Comprender las expectativas que los clientes tienen en relación al servicio, sirve de instrumento de mejora, ya que puede apoyar en el desarrollo de un plan de acción que influya positivamente en la calidad (Torres-Sánchez, et. al., 2020). Bajo el enfoque de procesos, algunos autores examinan tres grandes variables en el nivel de satisfacción del cliente: 1) el Input que considera las condiciones idóneas para que se produzca el servicio; 2) los Procesos relacionados con la interacción entre ofertante-demandante del servicio; y 3) el Output, que mide los resultados del producto final alcanzado (Johnson, R.L. et. al., 1995). La calidad del servicio significa, que todas sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de los clientes, y puede ser evaluado tomando como referencia tres elementos: 1) el servicio y sus características; 2) el proceso de envío del servicio o entrega; y 3) el ambiente que rodea el servicio (Ríos-Vásquez, et. al., 2017). Mejorar los procesos, sobre todo los proceso de admisión (Murrieta, Y.A., 2019), requiere inversión de la institución, en factores que van desde mejorar la infraestructura, capacitar y motivar al personal, mejorar los modelos de gestión y dar el paso a nuevas metodologías de trabajo, acompañado todo esto de la aplicación de medidas preventivas (Santistevan, J. P., & Escobar, M., 2021).

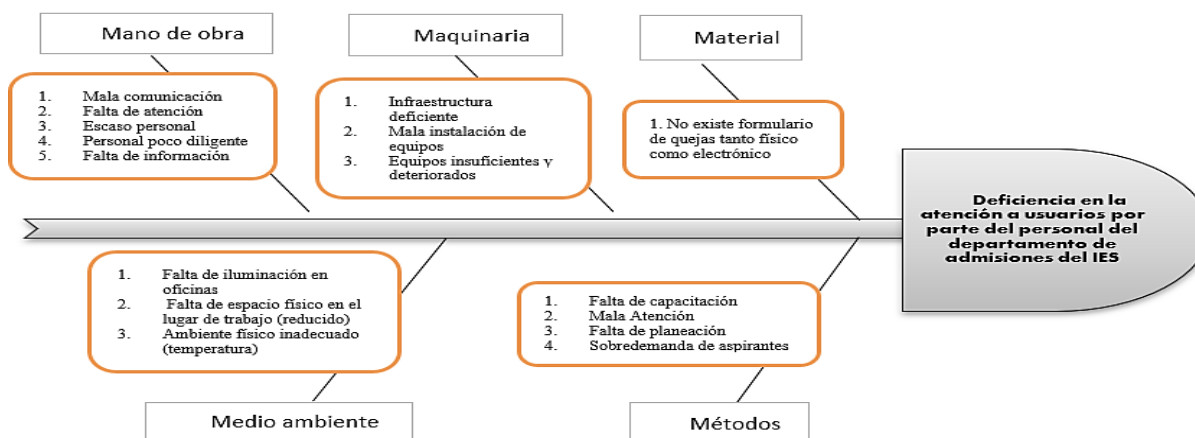


Figura1. Adaptación Diagrama Ishikawa – Proceso de Admisión Instituto Tecnológico
Fuente: Autores ponencia

Palabras clave: Atención al Cliente, Satisfacción del Cliente, Proceso de Admisión, Mejora Continua, Institutos Tecnológicos.

Innovación y Tecnología, Clave para la Mejora Continua de los Emprendimientos

MSc. Cosme Damián Mejía-Echeverría
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

La innovación y la tecnología son dos factores clave para el éxito de los emprendimientos. La innovación es la capacidad de crear algo nuevo o novedoso, ya sea un producto, un servicio, un proceso o un modelo de negocio. La tecnología es una herramienta fundamental para la innovación, ya que puede ayudar a los emprendedores a crear nuevos productos y servicios, mejorar los procesos existentes e introducir nuevas formas de hacer negocios. La innovación es importante para los emprendedores por varias razones: permite a los emprendedores diferenciarse de sus competidores, crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar la eficiencia y la productividad. La tecnología puede ayudar a los emprendedores a innovar de varias maneras; entre ellas está la creación de nuevos productos y servicios como el desarrollo en áreas como la salud, la educación y el entretenimiento. Además, mejora de los procesos existentes como la aplicación de la automatización de procesos en áreas como la fabricación, la logística y la atención al cliente. También permite la introducción de nuevas formas de hacer negocios como el desarrollo de nuevos modelos de negocio en áreas como el comercio electrónico, el crowdsourcing y la economía colaborativa. Los diferentes tipos de innovación pueden ayudar a los emprendedores a lograr diferentes objetivos: la innovación incremental puede ayudar a las empresas a mejorar sus productos y servicios; la innovación disruptiva puede ayudarlas a crear nuevos mercados; la innovación abierta puede ayudar a las empresas a acceder a nuevas ideas y recursos siempre apoyada de la academia. Los emprendedores que están interesados en innovar deben: estar atentos a las necesidades de sus clientes; estar abiertos a nuevas ideas y tecnologías y aprovechar los recursos disponibles para ayudar a la innovación; apoyarse y trabajar en red permite también mejorar el emprendimiento. El innovador tiene varias opciones para conseguir ese apoyo entre los que se pueden mencionar las organizaciones sin ánimo de lucro, inversores privados o inversores ángeles; pero también el manejo de la tecnología en redes sociales, mercado electrónico y plataformas de colaboración. En conclusión, la innovación y la tecnología son herramientas esenciales para los emprendedores que buscan el éxito.



Figura1. Formas en que la Tecnología ayuda al Emprendedor a Innovar
Fuente: Autores ponencia

Palabras clave: Innovación, Tecnología, Emprendimiento, Herramientas, Colaboración.

Estrategias de Inteligencia de Negocios para el Fortalecimiento de los Emprendimientos: Mejora Continua e Innovación a través de los Datos

MSc. Vicente Alexander Guevara-Vega
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

El ritmo acelerado de la generación de datos en los últimos 5 años ha marcado un hito importante en el desarrollo de nuevas estrategias empresariales en los sectores con un alto componente de conocimiento, como las tecnologías de la información y las comunicaciones digitales, los servicios financieros, profesionales de libre ejercicio, los servicios médicos, el comercio, la industria manufacturera, la ingeniería, la construcción, la energía, la hotelería, el transporte y la logística (World Economic Forum [Weforum], 2024). De acuerdo con el reporte de macroeconómica del Banco Central del Ecuador la economía ecuatoriana creció en 2,4% en el producto interno bruto (PIB) en el año 2023, donde se evidencia que, a nivel de industrias, 13 de los 20 sectores presentaron un desempeño positivo (Banco Central del Ecuador [BCE], 2024). Un reto importante en la construcción de nuevo conocimiento de la mano con la ciencia y tecnología es llegar a integrar soluciones que permita a los niveles tácticos gerencial disponer de herramientas para toma de decisión basado y acciones; y esto se logra si a los datos se les considera como un activo fijo empresarial que permita establecer niveles eficientes en el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de las organizaciones o industrias (McKinsey & Company [McKinsey], 2023). La adopción de Business Intelligence (BI) y Business Analytics (BA) como entornos para obtener datos, analizar y mostrar los resultados de manera visual, se ha incorporado de manera transversal en procesos de transformación digital como eje importante de desarrollo e innovación en las empresas, Pymes, MiPymes e incluso en modelos de negocio como emprendimientos de tipo Startup o Spin off, que impulsan las necesidades de los clientes e incrementan la productividad (Business Research Insights [BResearchi], 2024). Las tendencias de BI y BA son factores claves para el fortalecimiento económico con la incorporación de la inteligencia artificial, modelos de machine learning, analítica aumentada, calidad de datos, herramientas de análisis de prescripción y predicción, análisis en tiempo real, gobernanza y seguridad de datos, alfabetización de datos, economía de datos, procesamiento PNL, automatización de datos, analítica integrada y visualización datos avanzados, lo que hace que los ecosistema de negocio co-creen y generen una metamorfosis en su visión de afrontar los retos del futuro con dominio en los elementos de mejora continua e innovación (ReportLinker, Market Reports Database [Reportlinker], 2023).



Figura1. Tendencias de la Business Intelligence (BI) y Business Analytics (BA) en el 2024 – Sector Empresarial

Fuente: Autora corresponsal

Palabras clave: BI, BA, Análisis, Visualización, Toma De Decisión, Innovación, Datos.

Neurociencia – Estrategias de Mejora Continua para el Fortalecimiento de los Emprendimientos

MSc. Mará Elena-Torres Proaño
Docente Universitaria

Resumen

La neurociencia es un conjunto de ciencias que estudian la actividad del cerebro y la relación entre el sistema nervioso y el comportamiento de los individuos. El objetivo de la neurociencia es comprender cómo funciona el sistema nervioso para producir y regular emociones, pensamientos, conductas y funciones corporales básicas, incluidas la respiración y los latidos del corazón. La neuroplasticidad del cerebro es la capacidad para reajustar el funcionamiento neuronal a través de nuevas sensaciones, estímulos o experiencias. Las macrotendencias de consumo revelan que cautivar al cerebro de los compradores o usuarios, dependerá de cómo las marcas logren conectar con las emociones de cada individuo. Los mecanismos cerebrales que llevan a las personas a tomar decisiones en la compra dependen de sus conexiones neuronales y sus cambios químicos, lo cual incide directamente en dicha decisión; todo ello confluye en un aspecto comportamental y de hábitos al momento de elegir una marca. Es así, que la neurociencia del consumidor mide las señales fisiológicas y neuronales para definir el diseño de producto, canales de venta, mensaje publicitario; considerando que el 95% de las decisiones se toman de forma subconsciente. Los colores provocan ciertas reacciones en el cerebro límbico y las imágenes pueden generar reacciones a través de estímulos que son procesados a través de la mente asociativa, la cual a través de los anclajes genera una respuesta condicionada mediante los sentidos. A medida que el consumo es cada vez más hiper-personalizado, y las decisiones de compra se toman más rápido, la emoción será clave para conquistar a las personas. Las marcas que apelan a las emociones de sus consumidores, tienen 7 veces más probabilidades de ser compradas. Además, se multiplicarán por 15 las probabilidades de gastar más en la marca, y por 20 las de recomendarla a familiares y amigos. Los negocios deberán enfocar sus esfuerzos en crear marcas más humanizadas, con un enfoque en el consumidor y en sus expectativas personales; la proximidad entre el consumidor y el punto de venta, ya sea físico o digital, será el gran reto para las empresas. En 2025, el 37% de la población tendrá más de 55 años. La mayoría tendrán más calidad de vida, más tiempo libre y más capacidad adquisitiva, por lo que las empresas deberán considerarlo como un público clave en sus estrategias de la compañía, afectando a los planes de innovación y marketing. El mix más eficiente para la planificación publicitaria en 2025 seguirá siendo combinar online y offline. En la actualidad, las campañas que integran ambos medios aumentarán en un 40% su ROI respecto al que consiguen éstos por separado. Todas estas tendencias tendrán implicaciones significativas en la gestión de las empresas, decisiones de inversión, sistemas de producción, perfil de los colaboradores, llegando hasta la cultura de la compañía. En definitiva, la evolución y cambio continuo deben estar presentes en las empresas que quieran sobrevivir en un mercado tan competitivo.

Palabras clave: Neurociencia, Neuroplasticidad, Consumidor, Emociones, Compra.

El Derecho en la Empresa. Reto Mejora Continua

MSc. Silvio Raúl Álvarez-Pasuy
Docente Universidad Técnica del Norte

Resumen

La gestión empresarial requiere de conocimiento y aplicación de normas que rigen su constitución y funcionamiento. El desacato, desconocimiento o mala aplicación de las normas que rigen la constitución, funcionamiento o modificación de una empresa puede acarrear problemas de carácter legal, que pueden ser civiles, penales y afectar el patrimonio con efectos contraproducentes a los fines para la cual fue creada. En Ecuador a raíz de la Constitución del 2008, todas las normas han experimentado un ejercicio de adecuación formal y material lo cual tiene efectos directos en el funcionamiento de las grandes, medianas y pequeñas empresas. Las fuentes del derecho de la empresa son muy diversas. En relación a la libertad de asociación y las actividades económicas es fundamental el derecho constitucional, en torno a la constitución y el funcionamiento el derecho civil es la base regulatoria, mientras que el derecho administrativo, tributario y financiero contribuyen al cumplimiento del objeto social de la empresa. Por otro lado, conocer y aplicar el derecho laboral permite mantener en la empresa un buen ambiente laboral y evita correr riesgos innecesarios. En torno a los negocios jurídicos el derecho de comercio regula todas las actuaciones de las personas naturales o jurídicas en calidad de comerciantes. Por otro lado, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) aprobada en el año 2011, presenta un marco regulatorio que permite, en particular a la pequeña y mediana empresa, desarrollar sus actividades económicas con garantía de participación en el sector público como el privado, facilitando a las personas en forma individual o colectiva constituir asociaciones para desarrollar procesos de producción, intercambio y comercialización de bienes y servicios, lo cual ha dinamizado la economía en el Ecuador. Argumentamos en esta presentación que las fuentes que regulan el nacimiento y funcionamiento de una empresa son cada vez más diversas debido a factores como: el desarrollo del comercio a nivel nacional e internacional, los nuevos delitos, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, la ampliación de los derechos de los consumidores, de los trabajadores, del ambiente, etc. Por ello la gestión de la empresa es mucho más compleja y requiere el conocimiento y aplicación adecuada de las normas jurídicas. Por ello es necesario que la formación académica empresarial incluya dentro de sus planes de estudio conocimientos básicos en derecho de empresa como eje transversal de manera que los profesionales estén en condiciones de constituir, administrar o asesorar adecuadamente una empresa. Se concluye que el derecho de la empresa es un componente fundamental dentro de la gestión empresarial. Una adecuada aplicación del marco regulatorio asegura estabilidad de la empresa a largo plazo, ya que el nivel de riesgos por incumplimiento de normas, de comercio, de producción, laborales, sanitarios, entre otros, se reduce sustancialmente. La adecuada gestión empresarial también permite al Estado, incentivar la economía, y recaudar recursos por concepto de obligaciones tributarias para incrementar la disponibilidad de liquidez para cumplir con sus fines sociales

Palabras clave: Derecho, Delito, Empresa, Gestión, Regulación.

Análisis de la Mejora Continua del Proceso Logístico: Estudio de Caso Empresa Constructora

Ing. Jefferson Marcelo Andrade-Melo (1), CPA. Tatiana Marianella Lucas-Domínguez (2),
Arq. Edison Marcelo Reascos-Ruales (3), Ing. María Isabel Sánchez-Intriago (4),
Ing. Steven Mauricio Sarauz-Terán (5)
Maestría en Administración de Empresas
con Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad
Facultad de Posgrado - Universidad Técnica del Norte

Resumen

Una empresa constructora, es referida por Añez (2018), como cualquier unidad de producción, integrada por el capital y el recurso humano que se encarga de cumplir ciertas operaciones, para suplir los requerimientos de los usuarios; es decir, son todas las organizaciones con fines de lucro, dedicadas a la creación de distintas infraestructuras y/o edificaciones que la sociedad requiera para el desarrollo de diferentes actividades, orientadas a solventar las necesidades básicas del ser humano. El proceso logístico es una parte fundamental de este tipo de empresas, debido a que se considera una función de carácter operativo que se entiende como el conjunto de tareas y procesos indispensables para administrar las habilidades de los flujos y la forma de almacenar la materia prima y suministros, productos en proceso o terminados, de manera que se cuente con la cantidad apropiada, en un lugar seguro y adecuado, y en el tiempo oportuno (Thompson,2007). En este sentido, se toma como referencia lo expuesto por Porter (1987) en su filosofía el desarrollo de la función logística en la empresa y lo manifestado por Prieto (2014), en cuanto a la planificación estratégica como un instrumento eficaz para analizar la evolución de la gestión logística de una organización, facilitando la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias en el contexto de la actividad propia de cada empresa. Por lo que el trabajo empieza con la elaboración de un FODA, como resultado de los datos levantados en el Diagrama de Ishikawa, en donde se determinaron las principales causas que generan la desviación del proceso en la empresa objeto de estudio. Las debilidades se enfocan en la falta de información en tiempo real de las existencias de inventario de materiales, la falta de herramientas administrativa tecnológicas y sistematización de la información, lo cual podemos tomarlo como resiliencia e implementar dashboard (paneles de control de ejecución y avances de obra), la logística implementada está manejada de manera empírica y no se encuentra documentada en un manual de procesos. Los principales hallazgos relacionados con la propuesta de mejora, dejan ver cómo al aplicar Benchmarking, dentro de un proceso de mejora continua se pueden comparar los objetivos empresariales con la planificación, ejecución, verificación y actuación correctiva y preventiva de las estrategias implementadas para evitar las desviaciones en el proceso de logística, lo que conduce a un efectivo desempeño organizacional (Camp, 1993).

Palabras clave: Proceso de Logística, Ciclo Deming, Mejora Continua, Control, Empresa Constructora.



Facultad de
Posgrado

UN EVENTO DEL PROYECTO VINCULACIÓN DEL
**PROGRAMA DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**
MODALIDAD EN LÍNEA
SEGUNDA COHORTE

**FACULTAD DE POSGRADO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

