UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS DE INCIDENCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO CÍA. LTDA."

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

PEDRO LUIS DELGADO VINTIMILLA

DIRECTOR:

ING. MARIA JOSE GONZALEZ

CUENCA, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hija Sofía Anahis, a mis padres y a mi esposa quienes siempre me han apoyado con sus palabras de apoyo y fuerza, han sido un eje fundamental en mi vida con sus palabras me han sabido motivar y no dejarme vencer.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad. También agradezco a mis padres que siempre con sus palabras de aliento me han apoyado en todo lo que he realizado en mi vida, a mi esposa que siempre ha estado ahí para brindarme su amor y apoyo para culminar este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación permitirá conocer la incidencia del recurso humano en la productividad en la planta productiva de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., para lo cual se ha considerado la aplicación de indicadores de gestión.

Se realizó una investigación de campo para levantar información de la empresa, de su proceso productivo y del personal involucrado en el área de produccion. Con ello se pudo analizar la productividad del recurso para conocer el estado actual de la planta y establecer un modelo de gestión de indicadores.

Se realizó un tablero de control en Excel para así facilitar el cálculo de indicadores de gestión para lo que se preparo un manual guía para su utilización.

ABSTRACT

This investigation made possible to know the incidence of human resource in the efficiency of *PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltd.* productive plant; consequently, the application of management indicators was considered. A field investigation was carried out in order to gather data about the company, its production process and the personnel involved in the production area. Based on this information, it was possible to analyze the productivity of the resource so as to know the plant current state and to establish a management indicators model. A Balanced Scorecard was made in Excel to facilitate the calculation of management indicators results, for which a handbook was developed.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENDO

CAPÍTULO 1

1. **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**
   1.1 Origen
   1.2 Misión
   1.3 Visión
   1.4 Valores
   1.5 Objetivos de la empresa
   1.6 Foda
   1.7 Foda cruzado
   1.8 Pestel
   1.9 Descripción del proceso productivo

CAPÍTULO 2

2. **MARCO TEORICO**
   2.1 Productividad
   2.2 Recurso Humano
   2.3 Indicadores de gestión

CAPÍTULO 3

3. **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**
   3.1 Encuesta
   3.2 Análisis de resultados
   3.3 Selección de indicadores de productividad
   3.4 Análisis de la productividad del recurso humano

CAPÍTULO 4

4. **GESTIÓN DE INDICADORES**
   4.1 Modelo de gestión de indicadores aplicable al recurso humano

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 Origen

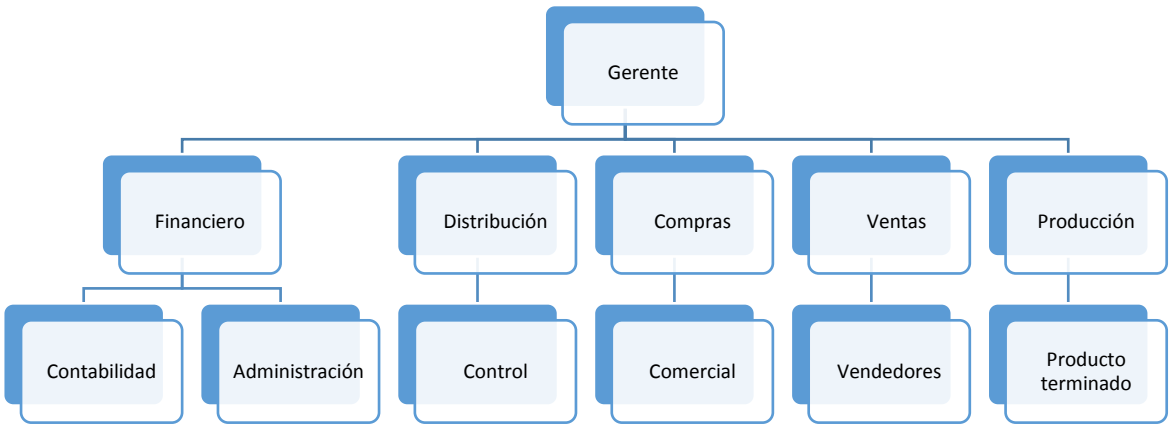
La empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda. fue creada con el propósito de fabricar calzado innovador y de excelente calidad. El calzado principalmente esta fabricado con materiales tales como PVC, telas, cuero y otros. Desde su creación en 2009, la empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda. produce zapatos que engrandecen el encanto y la belleza de las mujeres. En 2009 hubo ferias de calzado en las cuales participo la empresa con sus primeras producciones.

La empresa conoce a sus cliente y sabe muy bien lo que quieren ya que crear para el público femenino es un estimulante para las mujeres que aman los zapatos y son muy exigentes.

En esta trayectoria, la marca ha ganado posicionamiento en el mercado nacional, la empresa siempre se ha enfocado en productos diferenciados con valor agregado, ya que tan importante como la alta rotación en el punto de venta es la satisfacción de los consumidores.

Todos los modelos de la colección de la empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda. Se han registrado en el IEPI (Instituto Nacional de Patentes de Propiedad Intelectual), lo que demuestra plenamente, de que los zapatos son legítimos.

Organigrama



Fuente: Datos de Gerencia de la Empresa

Talento Humano

El recurso humano de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., es uno de los activos más valorados en la cadena, a la vanguardia siempre creando ventajas competitivas en torno a su competencia. La Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., cuenta con 22 colaboradores los cuales se les designa las funciones de acuerdo al proceso, están divididos en las áreas: Administrativa, ventas, bodega y producción. Cuatro personas en el área administrativa, tres personas en el área de ventas y quince personas en el área de producción, para el desarrollo de este estudio nos enfocareos en el personal de producción.

Recursos Físicos

La empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la Ciudad de Cuenca en las calles Cornelio Vintimilla 1-97 y Carlos Tosí y cuenta con una infraestructura, maquinarias, bodegas muy amplias y un showroom.

Recursos Tecnológicos

En los recursos tecnológicos la empresa cuenta con cámaras de seguridad, software de contabilidad completo, registros de clientes, maquinaria para producir calzado como inyectoras de PVC, molinos, troqueladoras, máquina de corte con cuchillas, máquina de corte a láser, tampografia, conformadoras, pagina web y manejo de redes sociales.

Cadena de valor

Concepto de Cadena de valor la cadena de valor es una herramienta estratégica que se utiliza para analizar las actividades de una empresa y así poder identificar sus fuentes de ventaja competitiva.[1]

Cadena de valor de la empresa para realizar la cadena de valor de la empresa se realizo una revisión bibliográfica y se solicitó información a Gerencia de la Empresa.

---

[1] Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Actividades de Apoyo son las actividades que sustentan a las actividades primarias porporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etc.

Las Actividades de Apoyo de la empresa se muestran en el siguiente cuadro.

- Planificación, establecimiento propio, credibilidad técnica, imagen de marca.
- Selección de personal, formación continua, motivación e incentivos, perfil técnico adecuado.
- Capacidad de aplicación de nuevas tecnologías, sistemas informáticos, sistemas de facturación e inventarios, maquínaria de punta.
- Convenios con proveedores.

Fuente: Datos de Gerencia de la Empresa

Actividades Primarias son las actividades comprometidas en la creación física del producto, la venta y entrega del producto al comprador.[1]

Las Actividades Primarias de la empresa se muestran en el siguiente cuadro.

Fuente: Datos de Gerencia de la Empresa

---

[1] Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Contextos Externos

Relación con los proveedores

Ya que existen muchos proveedores nacionales e internacionales con variedad de productos y precios, La Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., no tiene problemas al obtener los insumos necesarios, como: sintético, pegamento, tiñer, limpiadores, ataches, ojalillos, etc., para la producción de calzado.

Proveedor	**Material que provee**
PlastiAzuay	Sintético
Arte Cola	Pegamento, tiñer, Limpiador
Coral Rio	Ataches y ojalillos
Andina Plast	PVC
Tacosola	Adornos de PU
Hacos etiquetas	Etiquetas y marquillas
TL Distribuidora Ltda.	Tiras de textil

Fuente: Elaboración propia del autor

Relación con los clientes:

En la empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO, los clientes son clasificados por mayoristas y clientes especiales, de acuerdo al volumen de compras y plazo de pago.

Relación con el entorno:

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en el Parque Industrial donde no existe ninguna complicación con la zona ya que está ubicada en suelo industrial.

1.2 Misión actual de la Empresa

La misión de la empresa es ser un productor de moda, tratando de estar a la cabeza de la innovación con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes, empleados y la comunidad.

1.3 Visión actual de la Empresa

Ser uno de los mejores productores de moda con estilo en el mercado.

1.4 Valores actuales de la Empresa

- Apreciación de Personal.
- Seguridad y Protección de los Empleados.
- Ética.
- Centrarse en la reducción de costes.
- Compromiso.
- Calidad.
- Innovación.
- Dedicación al cliente.

1.5 Objetivos de la empresa

Calidad y Productividad

- Disminuir la pérdida de material sintético en el momento del proceso de preparación del calzado dentro de los siguientes 5 años, para de esta manera tener una producción más limpia y libre de error.

Marketing

- Tener una investigación periódica de las necesidades de los consumidores y del segmento de mercado al que queremos atacar con nuevos diseños para así diseñar modelos de acorde al mercado.

Ventas

- Segmentar a nuestros clientes para así cumplir con el presupuesto de ventas nacional asignado en el periodo determinado.

Servicio al cliente

- Resolver problemas que tengan los clientes en cuanto a la garantía del mismo.

1.6 Foda

Concepto de Foda es el estudio de la situación de una empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra, de esta manera se pueden planificar estrategias para la empresa. [2]

Foda de la Empresa para realizar el análisis FODA de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda se solicitó información a la Gerencia ya que en esa área se maneja toda la información de la Empresa. Con estos datos se realizó el respectivo análisis que se encuentra a continuación.

---

[2] Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa, 54-61.

FORTALEZAS

- Se ha logrado reducir al 3% el desperdicio en el proceso productivo.
- Los tiempos de entrega del producto son menores al de los importadores
- La empresa cuenta con un recurso humano eficiente y constantemente es capacitado.
- Existe una buena comunicación entre todas las áreas.
- Se cumplen los planes de producción mesuales.
- Existe Innovación tecnológica constante..
- La empresa cuenta con experiencia 15 años en el mercado de calzado.

DEBILIDADES

- Estructura jerárquica piramidal tipo familiar.
- Localización no adecuada por costos logísticos.
- No existe un sistema de distribución.
- Efocados a un solo mercado como es la Costa.
- Desastres naturales que afectan al mercado de la Empresa.

OPORTUNIDADES

- No hay impuestos al producto nacional para Venezuela y la comunidad Andina
- Del total Nacional de empresas de calzado solo el 2% cuenta con seguridad industrial.
- Con la ayuda de CALTU (Cámara de Calzado) existe la oportunidad de ingresar en nuevos mercados dando a conocer el producto.
- Las prendas de vestir y calzado son el 9% de los gastos de la población en relación a los ingresos, solamente por detrás de los alimentos y bebidas.

AMENAZAS

- Al momento de exportar existe incertidumbre al ingresar en nuevos mercados por precios altos en relación al producto en la comunidad Andina.
- Existen Impuestos en la salida de divisas.
- Reducción de liquidez en el mercado nacional.
- Se ha incrementado fábricas de calzado con el incentivo a la producción.
- Restricción de importación en materia prima como pegamento.

1.7 Foda cruzado

Concepto de Foda Cruzado es una herramienta para conocer la situación real de la Empresa y planear una estrategia a futuro, para esto se analiza las situaciones internas (Debilidades y Fortalezas) y las esternas (Amenazas y Oportunidades).[2]

Foda Cruzado de la Empresa para realizar el análisis FODA Cruzado de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda se solicito información a la Gerencia ya que en esa área se maneja toda la información de la Empresa. Con estos datos se realizo el respectivo análisis que se encuentra a continuación.

FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	La proyección de ventas generadas en 2016 fue 12.06% de incremento.	Altos costos de inventario de bodega de materia prima.
	La empresa cuenta con personal calificado por las capacitaciones constantes.	No se cubre el mercado de la región Sierra puesto que los productos tienen problemas con su entorno.
	Innovación tecnológica constante.	La cartera se encuentra concentrada en un cliente que abarca el 60%.
	Solo existe el 3% de desperdicio en el proceso productivo.	No existe apalancamiento con el proveedor.
	El tiempo de entrega es mínimo en relación a importadores.	No tiene un sistema de distribución propia.
	Se logra cumplir con las cantidades establecidas de producción mensual.	Localización no adecuada por costos.
	El personal de ventas es eficiente.	
	Permanente comunicación entre todas las áreas.	
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
Las prendas de vestir y el calzado se encuentran en el tercer lugar en gastos relacionados que tiene la población.	Las prendas de vestir y el calzado al estar ubicados en el tercer puesto en el consumo de la población, la empresa utiliza su innovación para llegar a más clientes.	El incremento de las remesas nos ayudarán a llegar a zonas de la sierra así la cartera no se concentrara en un solo cliente
Incremento del 12% de las remesas se da una oportunidad para crear productos para la sierra.	Cubrir y aumentar el presupuesto de ventas al ofrecer la variedad de líneas en los locales.	Aprovechar el nivel de tecnología y el personal calificado para ser más competitivos.
El arancel de 10$ por par de zapato importado se redujo un 50% la importación, promueve la producción nacional.	Aplicar la innovación tecnológica para diseñar y crear nuevos modelos de calzado acorde a las nuevas exigencias del mercado.	Identificar las exigencias de las nuevas necesidades mediante un estudio de mercado, para cumplir con la expectativa de acuerdo al entorno.

El 75% de la población tiene acceso a internet, oportunidad de ingresar a nuevos mercado, venta por catálogo.	Utilizar la mayor parte de la materia prima para evitar desperdicios usando maquinara en corte e inyección de suelas y así reducir costos.	Implementar la nueva tecnología para el sistema de inventarios dando así una visión del inventario estancado en bodega.
Aprovechar el nivel de tecnología de maquinaria de calzado.	Se aprovecha la tecnología y se la combina con el personal de ventas para así maximizar y abarcar el mercado por catálogo.	El inventario de bodega fluye más al incrementarse 10$ por calzado importado. Las personas comenzaran a consumir producto nacional.
AMENAZAS	**FA**	**DA**
La cámara de calzado, asegura que con el incentivo a la producción se ha incrementado fábricas de zapatos.	Crear productos innovadores que satisfaga el surgimiento de nuevas necesidades de acuerdo a la actualidad.	Ser cada vez más innovadores para crear productos de calidad, lograr ingresar a nuevos mercados cubriendo necesidades insatisfechas.
Competencia agresiva referente al precio y productos similares.	Organizar las tareas en el área de producción de tal manera se logre minimizar costos.	Producir exhibidores innovadores para ser competitivos.
Aumento anual de costos de remuneraciones de la mano de obra directa o indirecta	Cumplir normas, reglamento y leyes que se dispongan, para un trabajo armónico en el entorno, motivando al personal.	Inspeccionar y eliminar tiempos ociosos y utilizar eficientemente la mano de obra.
Barreras al momento de importar materia prima.	Producir zapatos similares a los importados para cubrir la demanda.	Planificar la compra para determinar la cantidad necesaria para cubrir la demanda, eliminando el costo de almacenamiento.
Llegada del FENOMENO DEL NIÑO afectara ventas en la costa.	Cumplir con las Normativas para evitar conflictos y trabajar amigablemente con el medio ambiente.	Trabajar sosteniblemente con el medio ambiente, contribuyendo con la sociedad.

Fuente: Elaboración propia del autor

[2] Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

1.8 Pestel

Concepto de Análisis Pestel describe los factores macroambientales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de una empresa, es una herramienta estratégica para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado.[3]

P	E	S
El gobierno, en conjunto con instituciones bancarias ofrecen facilidades de financiamiento con respecto a una baja tasa de interés (en comparación de años anteriores apoyan al emprendedor. Ecuador aprovecha la inversión extranjera, no solo porque genera fuentes de trabajo sino una mejora la calidad de vida, disminuye el desempleo y aprovecha el desarrollo y crecimiento del país Algunas instituciones financieras como CFN ofrecen constante apoyo a proyectos que desarrollen económica y socialmente a un sector	Ecuador produce alrededor de 350mil cueros al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado y confecciones. Las exportaciones del sector calzado ascienden a 38.9 millones y sus destinos principales fueron Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos. Existen oportunidades de negocio debido a que no existen muchas empresas que fabriquen materias primas.	Al existir alrededor de 75 productos en la canasta básica familiar representa 75 oportunidades de negocio, el calzado y la vestimenta se encuentra en el puesto número 4 en la lista de los consumidores. Según la estructura del gasto corriente del consumo cerca del 10% de este pertenece a vestimenta lo que hace referencia de 190.265.816 millones.
T	**E**	**L**
La empresa utiliza la tecnología para mejorar el proceso productivo logrando un eficiente uso de la maquinaria para evitar mano de obra ociosa. Dentro de estos recursos se encuentran los instrumentos de medición y validación que poseen costos altos.	Existe apenas el 3% de desperdicio en el proceso productivo. La empresa utiliza material sintético para evitar un impacto negativo al medio ambiente y tambien para generar menos desperdicios.	Creación de leyes de trabajo como el código laboral que son beneficiosas para los trabajadores, ya que hacen más costosa la mano de obra ecuatoriana generando más costos y gastos y reduciendo las utilidades Las leyes tienen un exhaustivo control por parte del estado y sus instituciones.

Fuente: Elaboración propia del autor.

[3] Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.

Análisis Pestel de la Empresa para realizar el análisis PESTEL de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda se solicito información a la Gerencia ya que en esa área se maneja toda la información de la Empresa. Con estos datos se realizo el respectivo análisis.

Análisis Pestel

Políticos

En la actualidad el gobierno, en conjunto con instituciones bancarias ofrecen facilidades de financiamiento con respecto a una baja tasa de interés (en comparación de años anteriores apoyan al emprendedor.

Ecuador aprovecha la inversión extranjera, no solo porque genera fuentes de trabajo sino una mejora la calidad de vida, disminuye el desempleo y aprovecha el desarrollo y crecimiento del país, de esta manera se podría concebir proyectos de inversión que desarrollen al país y se apliquen a estas inversiones extranjeras.

Algunas instituciones financieras como CFN (1.100 millones de créditos) o Bancos ofrecen constante apoyo a proyectos que desarrollen económica y socialmente a un sector, ofreciendo préstamos con fuertes cantidades de dinero para el desarrollo de los mismo, además de facilidades de pago.

Económicos

En el Ecuador no se producen varias materias primas, por lo cual existen oportunidades de negocio para empresas que las fabriquen, disminuyendo de esta manera costos de transporte por importación. Pues los costos de transporte entre ciudades serían más bajos.

Ecuador produce alrededor de 350mil cueros al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado y confecciones.

Las exportaciones del sector calzado ascienden a 38.9 millones y sus destinos principales fueron Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos.

Socio-culturales

Al existir alrededor de 75 productos en la canasta básica familiar representa 75 oportunidades de negocio, el calzado y la vestimenta se encuentra en el puesto número 4 en la lista de los consumidores.

Según la estructura del gasto corriente del consumo cerca del 10% de este pertenece a vestimenta lo que hace referencia de 190.265.816 millones.

Tecnológicos

Dentro de estos recursos se encuentran los instrumentos de medición y validación que poseen costos altos y las maquinarias de planta como la ensambladora y la máquina que se encarga de inyectar las suelas.

Usar al máximo la tecnología para mejorar el proceso productivo logrando un eficiente uso de la maquinaria para así evitar desperdicios especialmente de materias primas además de mano de obra ociosa, así reduciendo costos de desperdicios y obteniendo ganancias adicionales por ello.

Ecológicos

Existe apenas el 3% de desperdicio en el proceso productivo.
Máximo uso de material sintético para evitar desperdicios usando maquinaria con nueva tecnología.

Legales

Creación de leyes de trabajo como el código laboral que son beneficiosas para los trabajadores, ya que hacen más costosa la mano de obra ecuatoriana generando más costos y gastos y reduciendo las utilidades. Por otra parte estas leyes tienen un exhaustivo control por parte del estado y sus instituciones.

1.9 Descripción del proceso productivo

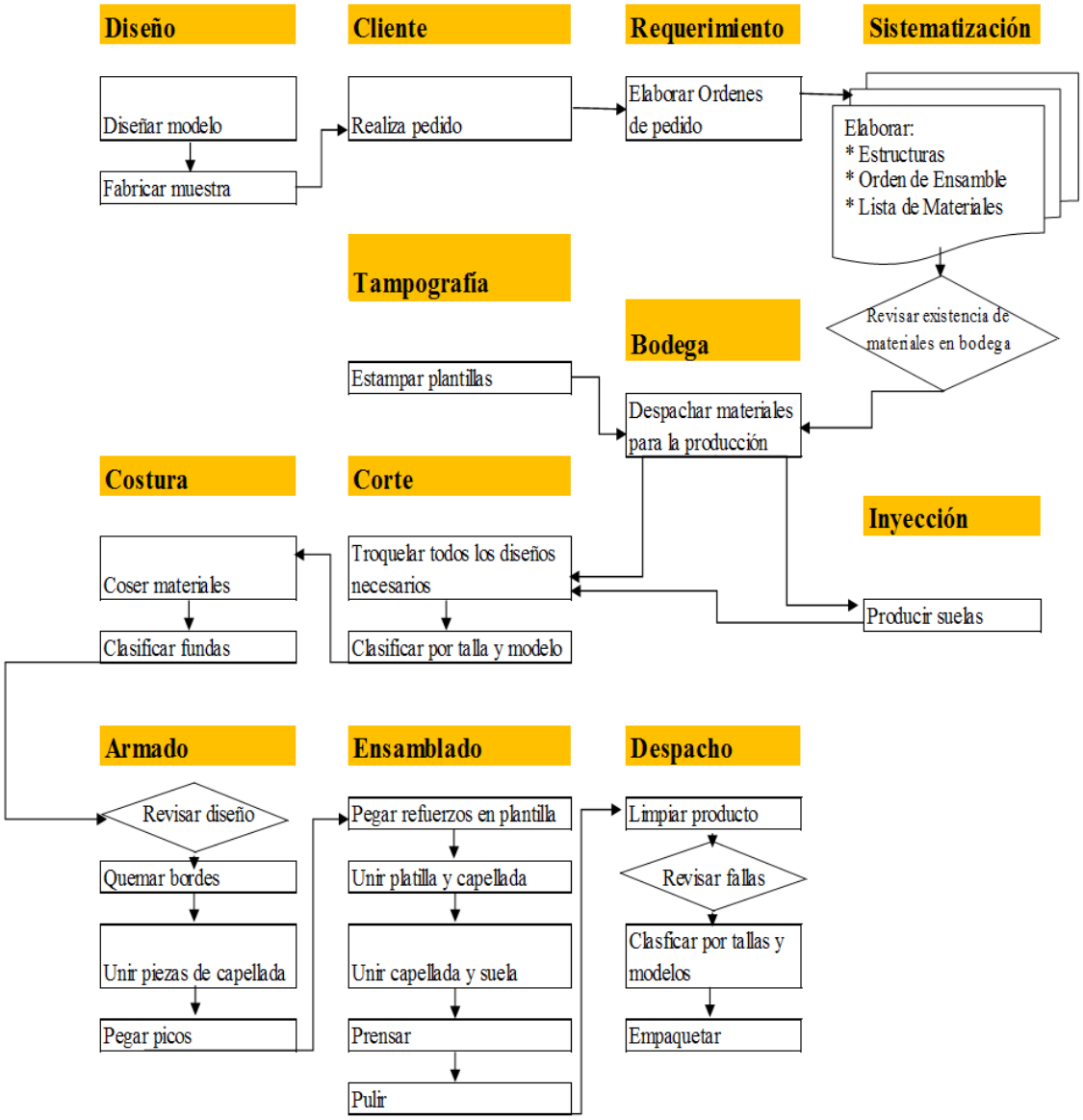
Concepto de Proceso Productivo: es la secuencia de actividades requeridas para elaborar bienes para satisfacer sus necesidades, es la transformación de materia y energía en bienes y servicios.

Para describir el proceso productivo de la organización, se realizó un diagrama de flujo, que es la descripción gráfica y cronológica de las actividades y se utilizó la siguiente simbología.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		Actividad. Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión. Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SÍ" – "NO"		Documento. Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento. Refiere a un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente que agrupa distintos documentos.		Inspección/ firma. Empleado para aquellas acciones que requieren supervisión (como una firma o "visto bueno")
	Base de datos/ aplicación. Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de flujo. Proporciona una indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: Levin, R. I., Rubin, D. & Samaniego, A. H. F. (2006). *Estadística para administradores*

Diagrama de Proceso Productivo

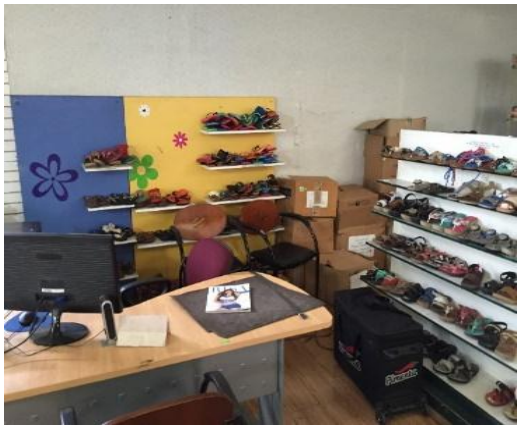


Fuente: elaboración propia del autor mediante datos de gerencia

Descripción del proceso productivo de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.

1. Diseño: se diseña, es decir se proyectan modelos de los cuales se selecciona los más estéticos y funcionales, y se fabrica la muestra la muestra la cual pasara por distintos filtros de calidad con el fin de lograr un producto que cumpla con las expectativas de la empresa.
2. Cliente: Realiza el pedido en base a los modelos realizados por la empresa.
3. Requerimiento: Se elabora órdenes de pedido en las cuales se indica la cantidad de producto a fabricarse, los modelos, tamaños, etc.
4. Sistematización: Se elaboran estructuras, orden de ensamble y lista de materiales. En la orden de ensamble constan todas las características del calzado y en la lista de materiales, todos los materiales que son requeridos para la fabricación, lo cual será verificado su existencia en bodega para su despacho.
5. Inyección: Normalmente se inyectan materias termoplásticas en un molde cerrado con presión por uno o varios orificios que tiene el molde con una presión de inyección suficiente para que el molde quede completamente lleno. Cuando la suela está suficientemente fría, se puede abrir el molde y extraer la suela.
6. Tampografía: Consiste en la impresión, es un proceso de reproducción relativamente joven. Consiste en una placa metálica o plástica, revestida de una emulsión fotosensible, donde se graba la imagen por un proceso químico, formando un huecograbado Estampar plantillas, coser materiales, troquelar los diseños necesarios y clasificar por talla y modelo.
   Costura: es donde se unen dos o mas telas al calzado según el modelo del mismo.
   Corte: Corte de los materiales que se emplearan en la fabricación del calzado.
7. Armado: Después de haber revisado el diseño, contando con las suelas se queman los bordes para dar forma y finalmente se unen las piezas
8. Ensamblado: Se pegan los refuerzos en plantilla, se los une con la suela, se los prensa y se los pule.
9. Despacho: Finalmente se limpia el producto, se revisa si existen fallas, se clasifica por tallas, modelos y se los empaqueta.

A continuación se muestra imágenes de las actividades dentro de la organización.

DISEÑO

Se diseña, es decir se proyectan modelos de los cuales se selecciona los más estéticos y funcionales, y se fabrica la muestra la cual pasara por distintos filtros de calidad con el fin de lograr un producto que cumpla con las expectativas de la empresa

CLIENTE
Realiza el pedido en base a los modelos realizados por la empresa.

REQUERIMIENTO

NOMBRE DE LA EMPRESA
ORDEN DE PRODUCCIÓN

Nro 1

Fecha de emisión:
Cliente:

CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS DEL ARTÍCULO

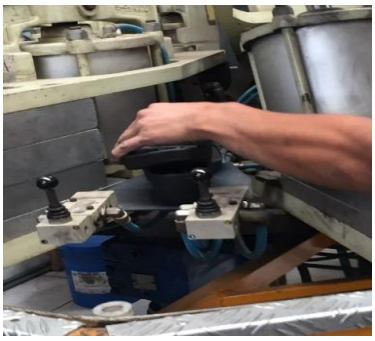
Fecha de inicio:
Fecha de terminación:

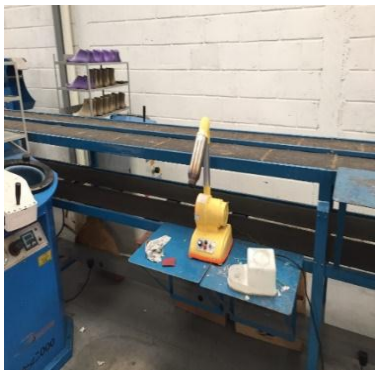
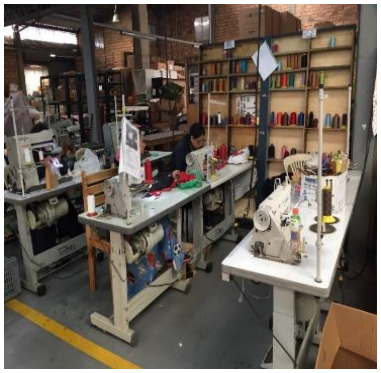
Se elabora órdenes de pedido en las cuales se indica la cantidad de producto a fabricarse, los modelos, tamaños, etc.

SISTEMATIZACIÓN

CÓDIGO	DESCRIPCION	UBICACIÓN	INV. INICIAL	INGRESADO	DESPACHADO	DISPONIBLE

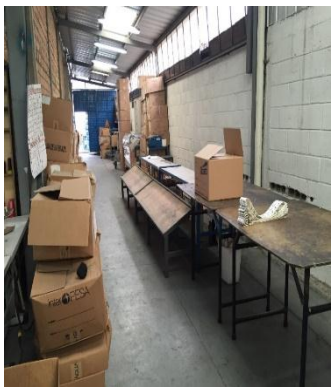
Se elaboran estructuras, orden de ensamble y lista de materiales. En la orden de ensamble constan todas las características del calzado y en la lista de materiales, todos los materiales que son requeridos para la fabricación, lo cual será verificado su existencia en bodega para su despacho.

INYECCIÓN

Normalmente se inyectan materias termoplásticas en un molde cerrado con presión por uno o varios orificios que tiene el molde con una presión de inyección suficiente para que el molde queden completamente lleno. Cuando la suela está suficientemente fría, se puede abrir el molde y extraer la suela.

TAMPOGRAFIA, COSTURA y CORTE
 
Consiste en la impresión, es un proceso de reproducción relativamente joven. Consiste en una placa metálica o plástica, revestida de una emulsión fotosensible, donde se graba la imagen por un proceso químico, formando un huecograbado Estampar plantillas, coser materiales, troquelar los diseños necesarios y clasificar por talla y modelo. Costura: es donde se unen dos o más telas al calzado según el modelo del mismo. Corte: Corte de los materiales que se emplearan en la fabricación del calzado.

ARMADO
Después de haber revisado el diseño, contando con las suelas se queman los bordes para dar forma y finalmente se unen las piezas

ENSAMBLADO
Se pegan los refuerzos en plantilla, se los une con la suela, se los prensa y se los pule.

DESPACHO

Finalmente se limpia el producto, se revisa si existen fallas, se clasifica por tallas, modelos y se los empaqueta.

CAPíTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Productividad

2.1.1 Concepto de Productividad

La productividad es un indicador que muestra si se están utilizando bien los recursos de una empresa es decir, si se están utilizando de una manera adecuada los insumos en el proceso productivo. Se podría decir que también es una relación entre los recursos que se utilizaron en el proceso productivo y los productos que se obtuvieron de dicho proceso.

Uno de los factores más importantes dentro de la productividad es el recurso humano, ya que en una relación que existe entre la producción y el personal ocupado, muestra que tan bien se utiliza el personal en el proceso productivo. Al mejorar la productividad de los recursos humanos y de la maquinaria se mejora también la calidad de los productos ya que no existen tantos desperdicios, se transfieren las horas malgastadas a la fabricación de un buen producto con un buen servicio. Los consumidores son la parte más importante en la línea de producción la calidad tiene que estar dirigida a satisfacer las necesidades del consumidor presente y futuro.

2.1.2 El Enfoque moderno de la Productividad

El nuevo enfoque propone un modelo aplicado a la gerencia de la productividad para que sea considerado como una estrategia para mejorar las empresas. El modelo propone una interacción entre los sistemas de la empresa tales como el recurso humano y la cultura.[4]

A su vez se clasifican en dos sistemas: los blandos y los duros.

Los sistemas blandos: se caracterizan por la toma de decisiones y control operativo. Los sistemas duros: caracterizan al sistema productivo de la empresa como la maquinaria y la parte técnica del proceso. Para el procesamiento y análisis de la información, se elabora una matriz en la cual se ingresan los datos de las encuestas, luego se procede a la tabulación de los mismos, se aplican técnicas de estadística. Luego de la construcción de los cuadros y gráficos se realiza el análisis y la interpretación de la información obtenida.

Existen muchas formas de medir la productividad esto va a depender de los objetivos que se busquen.

---

[4] Rodríguez, J. L., Caldera, J., & Vega, Y. E. (2007). Productividad organizacional en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren: estado Lara. *Compendium: revista de investigación científica*, (18), 37-59.

Los métodos más comunes para medir la productividad son los siguientes:

- Medida de la productividad de los trabajadores.
- Sistemas para medir las necesidades de mano de obra en unidades de producción.
- Sistemas para medir la estructura del uso de los recursos de mano de obra.

La dificultad que existe en la medición de la productividad de los trabajadores es que existe una diversidad de unidades de medida que se utilizan, también de los instrumentos y tiempo que son necesarios por lo tanto se debe trabajar con unidades comunes para los productos y para los recursos. Las unidades más comunes son las monetaria y las horas/planta.

2.1.3 Recurso Humano

El recurso humano está compuesto por las personas que forman parte de una organización, las cuales realizan actividades, labores o tareas asignadas por sus superiores en beneficio de la misma. Son parte del proceso productivo ya que en conjunto con los recursos materiales y económicos realizan las actividades que la organización necesita. Existen áreas dentro de la organización que su misión es la gestión de recursos humanos y profesionales para la selección del personal que ocupara el puesto de trabajo para esto se realizan análisis y evaluaciones del perfil de cada persona según el cargo a ocupar, no solo tomando en cuenta sus habilidades sino también algunas condiciones personales que pueden tener impacto en la organización. Además permite realizar los cambios de la utilización de los puestos de trabajo, proyectar las necesidades futuras de mano de obra y poder evaluar los costos laborales. El recurso humano de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., es uno de los activos más valorados en la cadena, representa el diseño, la innovación para que la empresa se coloque a la vanguardia siempre creando ventajas competitivas en torno a su competencia. La Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., cuenta con 22 colaboradores, 15 de ellos integran el área de producción.

Todos los empleados operativos y comerciales cuentan con capacitaciones continuas durante el año en temas laborales, productivo, seguridad, comercial y logística. [5]

El recurso humano es una de las herramientas más importantes que tienen las empresas dentro de la globalización ya que las personas utilizan sus conocimientos para generar riquezas.

Existen algunos elementos esenciales para que una empresa llegue a ser eficiente, pero el más importante es la interacción holística entre los trabajadores y los recursos o herramientas de trabajo, los factores son los siguientes:

- La polivalencia, es decir la rotación de labores.
- Conjunto de redes, es decir no separar jerárquicamente las responsabilidades.
- Buenas relaciones laborales, colaborar y confiar en el equipo de trabajo.

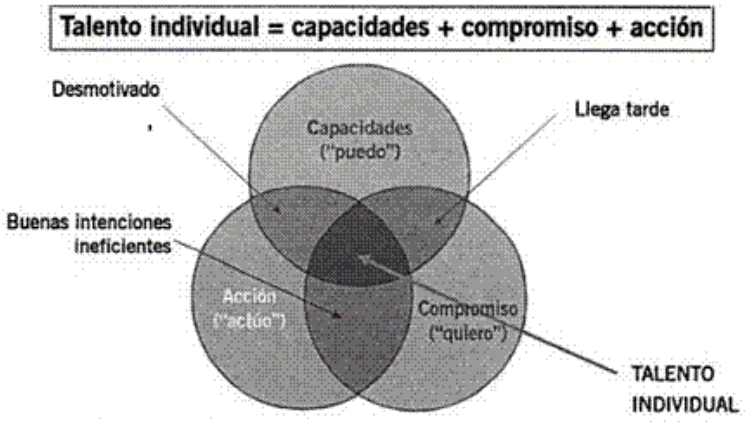
---

[5] LÓPEZ, Á. , «Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?», Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa [en línea], 2008.

El recurso humano se despliega es una estructura que permite desarrollar el potencial del trabajador independiente del cargo que ocupe en la empresa. Tiene que volverse el objetivo de las empresas el potencializar el desempeño y la productividad del trabajador para que sus acciones tengan impacto en la cadena productiva. Si se realiza la potencialización del recurso humano se pueden desarrollar muchas aptitudes y actitudes como son: el trabajo en equipos, optimización del desempeño.El trabajo en equipo es la capacidad de desarrollarse eficazmente en grupos de trabajo para cumplir las metas de la organización, generando un ambiente integral que permita el consenso.

El desarrollo del recurso humano es la capacidad de desplegar las habilidades y competencias de los miembros del equipo mediante la planificación efectiva. La maximización del desempeño es la capacidad de instaurar metas de desempeño brindando capacitación al personal y su posterior evaluación del desempeño.

El talento individual está conformado por las capacidades, el compromiso y la acción. Se debe precisar que la finalidad de la optimización del recurso humano es potenciar el funcionamiento de una organización, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario. Esto es una realidad, pero no se debe olvidar la regla básica de la lógica que dice que el todo es la suma de las partes. La potenciación del talento individual es la base para dicho talento tenga repercusión a nivel organizacional o estructural en la empresa. Pero la base está en la interacción que pueda tener el trabajador con sus capacidades y la organización empresarial, de este modo, el compromiso o la motivación estarán asegurados. [6]



Fuente: Jericó, Pilar. (2007). Gestión del talento. Prentice Hall, Pearson Educación, página 67.

[6] RODRÍGUEZ, A., Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], 2007

2.2 El Recurso humano por competencias

Existe una estrecha relación entre el recurso humano y las competencias, ya que competencia se define como un conjunto de habilidades, saberes, técnicas las cuales le permiten al empleado desarrollar un desempeño el cual sería el nivel de perfeccionamiento en el que se encuentra. La capacitación es la preparación de la persona para el cargo que va a desempeñar, es una actividad planificada y su objetivo es el de preparar e integrar al empleado al proceso productivo mediante la entrega de conocimientos para que se pueda adaptar al entorno. Las competencias tienen como objetivo desarrollar los requisitos que necesita el trabajador para desempeñarse de una manera óptima en sus funciones, las competencias determinan los objetivos a lograrse en una tarea específica dentro de la empresa. Para conocer las competencias del recurso humano primero tenemos que realizar un diagnóstico de conocimientos mediante un inventario de perfiles y puestos para poder identificar las necesidades de cada uno. Hoy en día sabemos que es rentable para las empresas el invertir en capacitación y educación de los empleados ya que en países como: Japón, Corea del Sur y China se desarrollan muchas capacitaciones al recurso humano.

Como resultado de la capacitación tenemos que el recurso humano es un motor fundamental del crecimiento económico, la inversión en educación, servicios sanitarios aportan a que el capital humano crezca. [7]

2.2.1 Ejemplo

Para refuerzo teórico a continuacon se analiza un ejemplo de Medición de la productividad del recurso humano en 5 Empresas en Bogotá, Colombia. Para medir la productividad del recurso humano se realizó a través de un modelo el cual diseño una metodología en la que se combinó el método de casos (Se analizaron 5 empresas en Bogotá) con un análisis y calificación de desempeño de la productividad. Para cada proceso se desarrolló una tabla de factores la cual se calificó en aspectos como recursos, gestión y resultados para poder realizar comparaciones y analizar la situación de cada una. La calificación se efectuó por parte de los investigadores y el responsable de cada área de la empresa para luego realizar análisis comparativos. Se analizó el recurso humano ya que deben existir herramientas tecnológicas y una cultura de productividad en donde exista sinergia de los equipos de trabajo. De las 5 empresas, solo tres utilizaban sistemas de costos, ninguna de ellas tenía una cultura de productividad, solo una manejaba indicadores de productividad. Se estableció que las empresas que utilizaban un plan estratégico tenían mayor productividad.

---

[7] CAÑIBANO, C. , El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento [en línea], Editor, 2009

FACTOR	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3	Emp. 4	Emp. 5
Marco estratégico	16,6%	50%	100%	66,6%	66,6%
Gestión del área de mercadeo	65%	46%	96%	46%	88%
Gestión de producción y operaciones	53%	40%	60%	30%	78%
Tecnología	27%	19%	62%	8%	54%
Recurso humano	29%	41%	32%	47%	62%
Gestión flexibilidad para el cliente	43%	86%	79%	50%	64%
Promedio	38,93%	47%	71,5%	41,26%	68,76%

Fuente: de Soto, J. E. M. F. (2013). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, (69).

Para la aplicar el modelo se construyó una metodología de gestión que integra todos los insumos para que todos los recursos de la empresa se orienten al logro de los objetivos, para que la productividad sea el resultado de las acciones. [8]

El modelo se basa en la gestión de factores y se toman en cuenta los siguientes factores:

- Un diagnóstico del proceso y la creación de valor para los clientes.
- Diagnóstico de la gestión estratégica.
- La orientación de los recursos a los objetivos y estrategias.

Una vez que los objetivos y metas de la empresa estén definidos se puede definir el nivel óptimo de la empresa. Se debe realizar un sistema para tomar decisiones, primero establecer un sistema de costeo luego implementar el sistema para tener el control.

Mediante este modelo se puede alcanzar la excelencia empresarial y se puede comparar con otras empresas para así lograr competitividad y productividad, identificar los segmentos estratégicos, analizar las inversiones necesarias, nuevas tecnologías y recurso humano.

Incentivos al recurso humano

Los incentivos económicos, las personas no deberían ser recompensadas (sobornadas) por realizar sus funciones pero es una manera para que el personal cumpla de una mejor manera sus funciones lo más difícil es determinarlos de manera adecuada. Los esquemas de incentivos son muy utilizados en las industrias para el cumplimiento de los objetivos de produccion aunque en muchos casos se vuelve un problema ya que las metas fijadas no suelen ser precisas y existen grandes variaciones en los ingresos de los trabajadores. [8]

---

[8] Medina, J y Cordero, N, (2010) Gestión Estratégica de la Calidad, Bogotá, Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Los incentivos no económicos, están relacionados con las necesidades de Maslow, están relacionados con la motivación es decir lograr el reconocimiento de sus trabajo por la dirección y así se generen oportunidades de crecimiento dentro de la organización. [8]

2.3 Indicadores de gestión

2.3.1 Concepto de gestión

Es utilizado para referirse al conjunto de acciones que permiten la realización de cualquier actividad o deseo.

2.3.2 Concepto de indicador

Es un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo.

2.3.3 Concepto de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos que ayudan a evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos, son una unidad de medida que permite medir el desempeño de la organización con respecto a sus objetivos. También ayudan a obtener información para verificar si se están cumpliendo los resultados propuestos. Y lo más importante los indicadores generan alertas sobre las cuales se puedan tomar acciones. [9]

En el mundo globalizado se dan cambios cada vez más rápidos como son:

- Innovación, Tecnología
- Globalización
- Producción más limpia
- Calidad total

Necesariamente se tiene que aplicar indicadores de gestión los cuales son herramientas de la planificación estratégica el cual a futuro ayudaran a medir el nivel de productividad de la organización.

Desempeño

El desempeño significa logar los resultados basados en normas establecidas, es decir establecer labores concretas para la consecución de las tareas programadas, tienen que ser acciones de relevancia para alcanzar los objetivos de la organización. El desempeño es llevar a cabo las responsabilidades de la gerencia con calidad alcanzando la eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

---

[8] Medina, J y Cordero, N, (2010) Gestión Estratégica de la Calidad, Bogotá, Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

[9] Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, *34*(111), 43-159.

Indicador

Se dice que un indicador es una expresión matemática basada en factores claves la cual tiene un objetivo predefinido.

Índice

El índice es el valor que se le da al indicador al introducirle datos los cuales se evalúan a través del diagnóstico.

¿Por qué medir y para qué?

"Lo que no se puede medir, no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede dirigir y lo que no se puede dirigir no se puede mejorar."

Las organizaciones en los últimos años están experimentando cambios muy rápidos y competitivos, por lo cual las organizaciones tienen que analizar sus procesos y necesariamente evaluar su desempeño. Para medir el desempeño hay que realizar acciones como: medir, evaluar y ajustar las actividades de una empresa.

¿Por qué medir?

Porque la gerencia de la empresa tiene que tomar decisiones, porque se tiene que conocer la eficiencia de las empresas, porque se necesita mejorar en cada área de trabajo.

¿Para que medir?

Para saber lo que está ocurriendo, para poder tomar medidas, para identificar las necesidades de mejoras y para medir el riesgo de la empresa. [9]

2.3.2 Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican por:

Indicadores de procesos: son utilizados para monitorear la cantidad y clases de actividades.

Por ejemplo:

- Cantidad y clase de servicios prestados.
- Cantidad de personas capacitadas.
- Cantidad y clase de materiales producidos y difundidos.

Indicadores de resultados: son utilizados para evaluar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

[9] Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, *34*(111), 43-159.

Por ejemplo:

- Indicadores seleccionados de conocimiento, actitudes y prácticas según se miden en una encuesta
- La percepción de los clientes acerca de la calidad y beneficios de los servicios prestados por una organización o institución según son medidos en entrevistas individuales

Indicadores de eficiencia: son utilizados para medir el nivel de ejecución del proceso.

Por ejemplo:

- Costo total del programa/ total de beneficios.
- Número de horas hombre laborada/ puestos de trabajo atendidos.
- Número de horas hombre laborada/ usuarios atendidos.

Indicadores de eficacia: son utilizados para medir el logro de los resultados planteados.

Por ejemplo:

- Número de personas capacitadas/ Total Empleados.
- Numero de asesorías / Total de asesorías.
- Metas logradas/ Metas previstas

Categorías de los indicadores

- Válido: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención.
- Confiable: tiene que ser medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores.
- Preciso: definido en términos operacionalmente claros.
- Medible: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles.
- Oportuno: apropiado en términos de las metas y actividades del programa.
- Importante: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa. [9]

---

[9] Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, *34*(111), 43-159.

Propósitos de los indicadores de gestión.

Los propósitos de los indicadores son los siguientes:

Identificar los problemas que existen en la organización.

- Diagnóstico de la empresa.
- Delimitar responsabilidades.
- Cuantificar comportamientos y rendimientos.
- Deducir procesos.

CAPITULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para realizar el diagnóstico de la empresa se prepararon encuestas las cuales fueron entregadas al personal de la Empresa: al Gerente,al Jefe de Ventas, al Jefe de Compras y a 5 Obreros ya que son quienes están inmersos en los procesos productivos de la Empresa.

3.1 Encuesta (Ver Anexo 1)

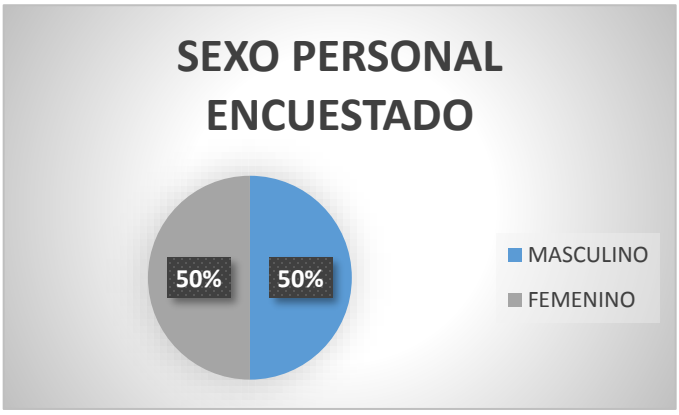
Se preparó las siguientes preguntas para la encuesta:

PREGUNTAS	OBJETIVOS
CUAL ES EL SEXO DEL PERSONAL	CONOCER EL SEXO DE LOS TRABAJADORES.
TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA	CONOCER EL TIEMPO QUE LABORAN EN LA EMPRESA.
QUE CARGO DESEMPEÑAN EN LA EMPRESA	SABER LOS CARGOS QUE OCUPAN DENTRO DE LA EMPRESA.
FACTORES IMPORTANTES EN LA PRODUCTIVIDAD	ANALIZAR LOS FACTORES MAS IMPORTANTES DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO.
SELECIONAR LOS INDICADORES MÁS IMPORTANTES EN SU PROCESO PRODUCTIVO	IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN MAS REPRESENTATIVOS EN SU PROCESO PRODUCTIVO.

3.2 Análisis de resultados

Pregunta 1

Grafico No.1 Cual es el sexo del personal encuestado

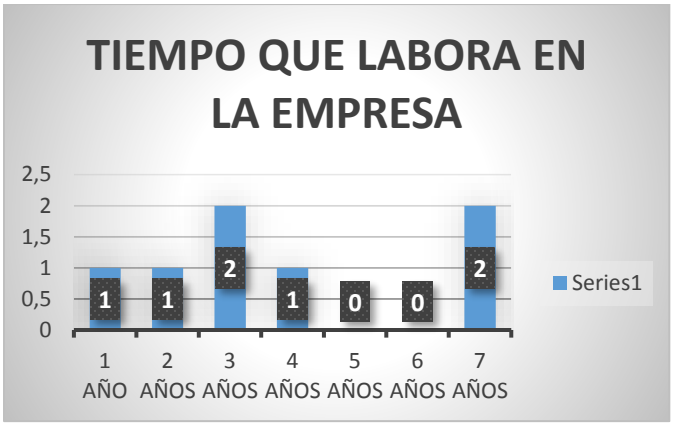


Fuente: Elaboración propia del autor

Se realizó las encuestas a 8 personas de la empresa de las cuales: 4 son de sexo femenino y 4 son de sexo masculino.

Pregunta 2

Grafico No.2 Tiempo que labora en la empresa

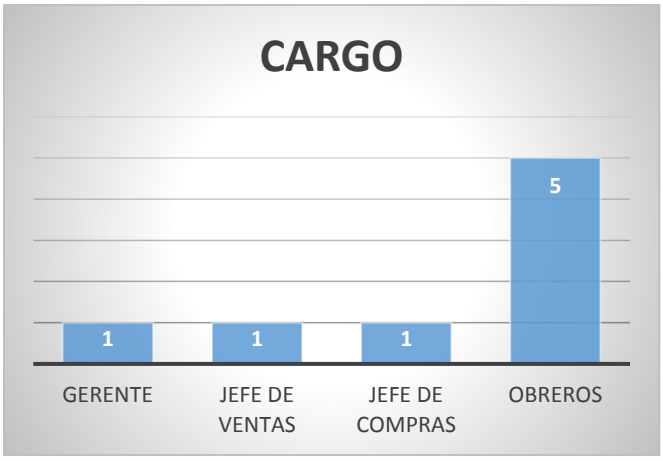


Fuente: Elaboración propia del autor

Según las encuestas realizadas podemos observar que 1 empleado labora 1 año, que 1 empleado labora 2 años, que 2 empleados laboran 3 años, que 1 empleado labora 4 años y que finalmente 2 empleados laboran 7 años.

Pregunta 3

Grafico No.3 Que cargo desempeñan en la empresa



Fuente: Elaboración propia del autor

Según las encuestas realizadas podemos observar que tenemos:

1 Gerente,

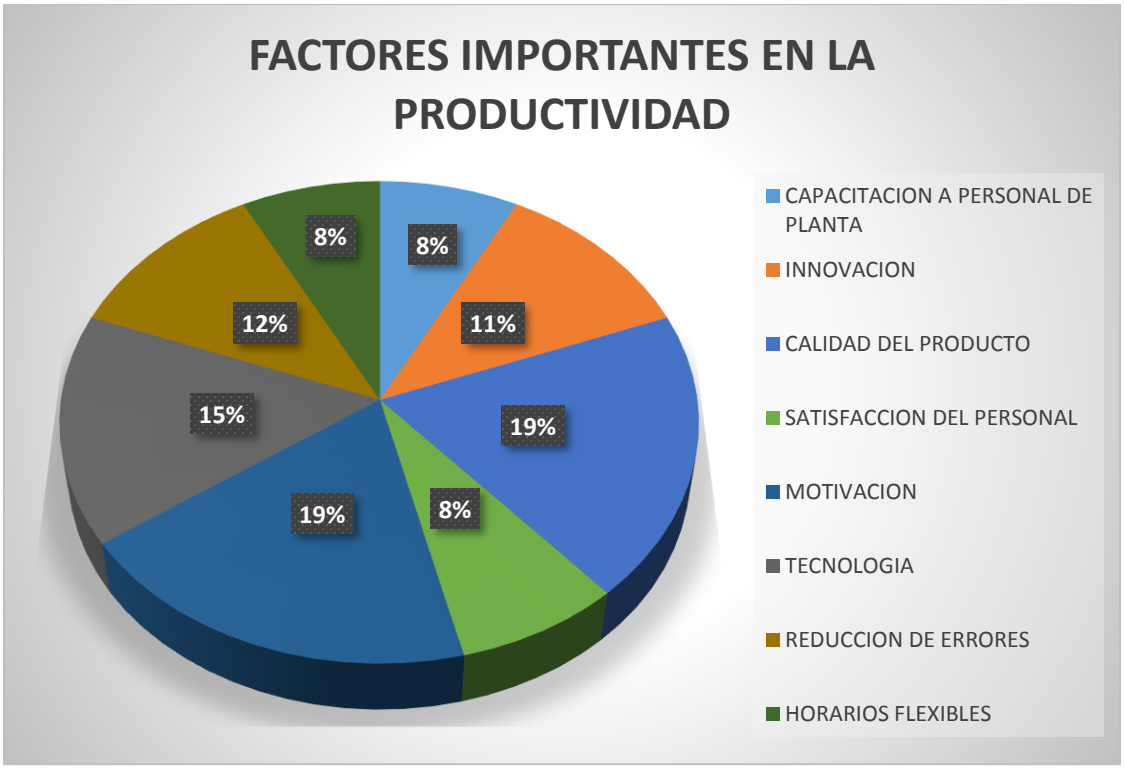
1 Jefe de Ventas

1 Jefe de Compras

5 Obreros.

Pregunta 4

Grafico No.4 Factores importantes en la productividad

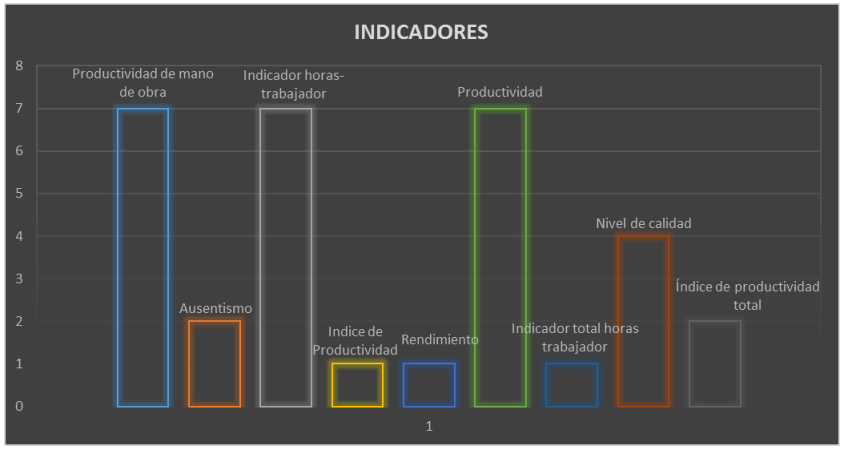


Fuente: Elaboración propia del autor

Según las encuestas realizadas podemos observar que los factores más importantes en la productividad son los siguientes: con un 19% es la calidad del producto, con un 19% es la motivación, con un 15% es la tecnología, con un 12% es la reducción de errores, con un 11% es la innovación, con un 8% son los horarios flexibles, con un 8% es la capacitación al personal de planta, con un 8% es la satisfaccion del personal,

Pregunta 5

Grafico No.5 Seleccionar los Indicadores más importantes en su Proceso Productivo



Fuente: Elaboración propia del autor

Según las encuestas realizadas podemos observar que los indicadores más importantes son:

1. Productividad de la mano de obra

2. Indicador horas-trabajador

3. Indicador de Productividad de recursos de produccion

4. Indicador de nivel de calidad

La empresa al momento no cuenta con indicadores de gestión para medir la productividad del recurso humano, según las encuestas realizadas al personal es de suma importancia establecer indicadores para poder controlar al recurso humano y su rendimiento en la planta productiva. En las encuestas podemos observar que los factores más importantes son: calidad del producto, la motivación y la tecnología según los trabajadores encuestados, la empresa debería enfocarse en mejorar y optimizar estos factores ya que al momento no se realiza una medición para conocer cómo se encuentran los mismos.

3.3 Selección de indicadores de productividad

Según las encuestas realizadas podemos observar que los indicadores más importantes son: Productividad, Indicador de Productividad de recursos de Producción, Indicador de Nivel de Calidad, Indice de Productividad Total, Ausentismo de los Trabajadores de Planta e Indice de Productividad de los Factores e Insumos. Al momento la empresa no cuenta con indicadores de gestión para lo cual se va a que realizar un modelo de gestión para aplicar los indicadores seleccionados y para tener resultados positivos.

Para poder realizar el cálculo de los indicadores se necesita la siguiente información:

- Numero de Unidades Producidas
- Numero de Trabajadores
- Horas- Hombre Trabajadas
- Unidades Esperadas
- Total Productos Sin Defectos
- Total Productos Elaborados
- Inversión en Materia Prima
- Horas Hombre Ausentes
- Horas Hombre Trabajadas
- Unidades Vendidas

La cual es entregada por la Gerencia de la Empresa ya que son quienes manejan la información.

Para determinar el Indicador Productividad se necesita obtener el número de unidades producidas en un periodo de un mes, ese valor lo multiplicamos por el número de trabajadores y el resultado lo dividimos para las horas/hombre trabajadas en un periodo de un mes, así obtenemos la productividad en el periodo de un mes.

FACTOR: PRODUCTIVIDAD TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE: **PRODUCTIVIDAD** FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICIÓN: ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS EN UN PERÍODO Y LAS HORAS HOMBRE UTILIZADOS PARA OBTENERLA.

OBJETIVO: CALCULAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LAS HORAS LABORADAS.

RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA, RRHH.

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FÓRMULA DE CÁLCULO:

$$\frac{\text{NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS X NÚMERO DE TRABAJADORES}}{\text{HORAS-HOMBRE TRABAJADAS}}$$

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE DA EN UNIDADES PRODUCIDAS/ HORA HOMBRE.

Fuente: Elaboración propia del autor

Para determinar el Indicador de Productividad de Recursos de Producción se necesita obtener el número de unidades producidas en un periodo de un mes, ese valor lo multiplicamos por 100 y el

resultado lo dividimos para unidades esperadas en un periodo de un mes, así obtenemos la productividad de los recursos de producción en el periodo de un mes.

FACTOR: RECURSOS HUMANOS TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE: **INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE PRODUCCIÓN**

FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICION: ES UN INDICADOR QUE MIDE EL EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EN UN PERÍODO DETERMINADO.

OBJETIVO: CALCULAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN.

RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA, R

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FORMULA DE CALCULO:

$$\frac{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}{\text{UNIDADES ESPERADAS}} \text{X100}$$

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE PRESENTA EN PORCENTAJE DE UNIDADES PRODUCIDAS.

Fuente: Elaboración propia del autor

Para determinar el Indicador de Nivel de Calidad se necesita obtener el total de productos sin defectos en un periodo de un mes, ese valor lo multiplicamos por 100 y el resultado lo dividimos para el total de productos elaborados en un periodo de un mes, así obtenemos el porcentaje de productos defectuosos en el periodo de un mes.

Q

FACTOR: CALIDAD DEL PRODUCTO TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE: **INDICADOR DE NIVEL DE CALIDAD** FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICIÓN: ES UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN QUE PERMITE EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

OBJETIVO: CALCULAR EL PORCENTAJE DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS EN UN MES.

RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN, OBREROS

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA,R

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FÓRMULA DE CÁLCULO:

$$\frac{\text{TOTAL PRODUCTOS SIN DEFECTOS}}{\text{TOTAL PRODUCTOS ELABORADOS}} \text{x 100}$$

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE DA EN PORCENTAJE DE PRODUCTOS ELABORADOS SIN DEFECTOS.

Fuente: Elaboración propia del autor

Para determinar el Indice de Productividad Total se necesita obtener el número de unidades producidas en un periodo de un mes y lo dividimos para la inversión en materia prima, así obtenemos el Indice de Productividad Total en el periodo de un mes.

FACTOR: PRODUCTIVIDAD TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE: **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL** FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICIÓN: ES EL COCIENTE ENTRE LAS UNIDADES PRODUCIDAS Y LA INVERSIÓN EN MATERIA PRIMA.

OBJETIVO: CALCULAR EL COSTO DE LA UNIDAD PRODUCIDA EN BASE A LA INVERSIÓN REALIZADA EN MATERIA PRIMA.

RESPONSABLE:GERENTE, JEFE DE PRODUCCIÓN

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA, RRHH

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FÓRMULA DE CÁLCULO: $\frac{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}}{\text{INVERSIÓN EN MATERIA PRIMA}}$

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE DA EN UNIDADES PRODUCIDAS/DÓLARES INVERTIDOS EN MATERIA PRIMA.

Fuente: Elaboración propia del autor

Para determinar el Indicador de Ausentismo de los Trabajadores de Planta se necesita obtener el número de horas ausentes en un periodo de un mes, ese valor lo multiplicamos por el número de trabajadores y el resultado lo dividimos para las horas/hombre trabajadas en un periodo de un mes, así obtenemos el tiempo de abandono del puesto de trabajo de los trabajadores en el periodo de un mes.

FACTOR: RECURSOS HUMANOS TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE: **AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA** FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICIÓN: ES EL ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO EN HORAS LABORABLES.

OBJETIVO: CUANTIFICAR EL TIEMPO DE ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA EN UN PERÍODO DE UN MES.

RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN, RECURSOS HUMANOS

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA, RRHH

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FÓRMULA DE CÁLCULO: $\frac{\text{HORAS HOMBRE AUSENTES}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}$ X NÚMERO DE TRABAJADORES

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE DA EN HORAS DE AUSENCIA.

Fuente: Elaboración propia del autor

Para determinar el Indice de Produtividad de los Factores e Insumos se necesita obtener el número de unidades vendidas en un periodo de un mes y lo dividimos para la Inversión en Materia Prima, así obtenemos el Indice de Produtividad de los Factores e Insumos en el periodo de un mes.

FACTOR: PRODUCTIVIDAD TIPO DE INDICADOR: INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE: **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS** FRECUENCIA: **MENSUAL**

DEFINICIÓN: ES UN INDICADOR QUE MIDE LA EFICIENCIA CON QUE SE UTILIZAN LOS FACTORES PRODUCTIVOS Y LOS INSUMOS.

OBJETIVO: CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS UNIDADES VENDIDAS EN UN PERÍODO DE UN MES.

RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE VENTAS.

NIVEL DE REFERENCIA: REQUERIMIENTO DE GERENCIA,RRHH

USUARIOS: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, GERENCIA

FÓRMULA DE CÁLCULO: $\frac{\text{UNIDADES VENDIDAS}}{\text{EN MATERIA PRIMA}}$

OBSERVACIONES: EL RESULTADO SE DA EN UNIDADES VENDIDAS/DÓLARES INVERTIDOS EN MATERIA PRIMA.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.4 Análisis de la productividad del recurso humano

El mejoramiento de la productividad es un incremento de la producción por hora de cada trabajador, al ser el recurso humano considerado como capital de la empresa tenemos que usar estos instrumentos llamados indicadores de gestión para medir el nivel de productividad.

Las empresas que incrementan su productividad necesariamente tienen que innovar, mejorar la calidad y capacitar al recurso humano para así reducir costos y brindar el mejor servicio a los clientes. .

Para analizar la productividad se emplean los siguientes indicadores:

1. Indicador de Productividad: para desarrollar este indicador se analiza el número de unidades producidas para el número de horas-hombre trabajadas y el resultado se multiplica por el numero de trabajadores.

MES	UNIDADES PRODUCIDAS	HORAS HOMBRE LABORADAS	# DE TRABAJADORES	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10464	160	15	$\frac{\text{NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS X NUMERO DE TRABAJADORES}}{\text{HORAS-HOMBRE TRABAJADAS}}$	981 UNIDADES/HORA HOMBRE.
MAYO	3864	160	15	$\frac{\text{NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS X NUMERO DE TRABAJADORES}}{\text{HORAS-HOMBRE TRABAJADAS}}$	363 UNIDADES/HORA HOMBRE.

La productividad en el mes de Abril es de 981 unidades/ hora hombre trabajadas y en el mes de Mayo la productividad es de 363 unidades/ hora hombre trabajadas lo cual indica que en el mes de

Abril existió un incremento en la producción de la Empresa ya que laborando el mismo numero de horas le logró triplicar la producción.

2. Indicador de productividad de recursos de producción: para desarrollar este indicador se analizan las unidades producidas para las unidades esperadas.

MES	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES ESPERADAS	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10464	10800	UNIDADES PRODUCIDAS X100 / UNIDADES ESPERADAS	96% UNIDADES PRODUCIDAS.
MAYO	3864	3900	UNIDADES PRODUCIDAS X100 / UNIDADES ESPERADAS	99% UNIDADES PRODUCIDAS.

La productividad en el mes de Abril es del 96% de unidades producidas y en el mes de Mayo la productividad es del 99% de unidades producidas, estos valores indican que la produccion es eficiente.

3. Indicador de nivel de calidad: para desarrollar este indicador se analiza el total de productos sin defectos para el total de productos elaborados.

MES	PRODUCTOS SIN DEFECTOS	PRODUCTOS ELABORADOS	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10367	10464	TOTAL PRODUCTOS SIN DEFECTOS X100 / TOTAL PRODUCTOS ELABORADOS	99% UNIDADES PRODUCIDAS SIN EFECTOS.
MAYO	3855	3864	TOTAL PRODUCTOS SIN DEFECTOS X100 / TOTAL PRODUCTOS ELABORADOS	99% UNIDADES PRODUCIDAS SIN EFECTOS.

Tanto en el mes de Abril como en el mes de Mayo 99% de unidades fueron producidas sin defectos, lo cual indica que existe muy pocos productos defectuosos que resulta positivo para la Empresa.

4. Índice de productividad total: para desarrollar este indicador se analizan las unidades producidas para la inversión en materia prima.

MES	UNIDADES PRODUCIDAS	INVERSION EN MATERIA PRIMA	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10464	$ 6.000	UNIDADES PRODUCIDAS / INVERSION EN MATERIA PRIMA	1,74 UNIDADES POR DÓLAR INVERTIDO EN MATERIA PRIMA
MAYO	3864	$ 1.900	UNIDADES PRODUCIDAS / INVERSION EN MATERIA PRIMA	2,03 UNIDADES POR DÓLAR INVERTIDO EN MATERIA PRIMA

En el mes de Abril se produjeron 1.74 unidades por cada dólar invertido en materia prima, en el mes de Mayo produjeron 2.03 unidades por cada dólar invertido en materia prima.

5. Indicador de ausentismo: para desarrollar este indicador se analizan las horas hombres ausentes para las horas hombre trabajadas por el número de trabajadores .

MES	HORAS HOMBRE AUSENTES	HORAS HOMBRE TRABAJADAS	# DE TRABAJADORES	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10	160	15	HORAS HOMBRE AUSENTES X NUMERO DE TRABAJADORES / HORAS HOMBRE TRABAJADAS	0,93 HORAS DE AUSENCIA
MAYO	5	160	15	HORAS HOMBRE AUSENTES X NUMERO DE TRABAJADORES / HORAS HOMBRE TRABAJADAS	0,46 HORAS DE AUSENCIA

En el mes de Abril se produjo un asusentismo de 0.93 horas y en el mes de Mayo se produjo un ausentismo de 0.46 horas de ausentismo.

6. Índice de productividad: para desarrollar este indicador se analizan las ventas para los recursos utilizados.

MES	UNIDADES VENDIDAS	INVERSION EN MATERIA PRIMA	FÓRMULA	RESULTADO
ABRIL	10297	$ 6.000	UNIDADES VENDIDAS / INVERSION EN MATERIA PRIMA	1,71 UNIDADES POR DÓLAR INVERTIDO EN MATERIA PRIMA
MAYO	2968	$ 1.900	UNIDADES VENDIDAS / INVERSION EN MATERIA PRIMA	1,56 UNIDADES POR DÓLAR INVERTIDO EN MATERIA PRIMA

En el mes de Abril se produjeron 1.71 unidades por cada dólar invertido en materia prima, en el mes de Mayo produjeron 1.56 unidades por cada dólar invertido en materia prima.

Según los indicadores aplicados en la empresa podemos observar que la productividad en el mes de Abril es de 981 unidades/ hora hombre trabajadas y en el mes de Mayo la productividad es de 363 unidades/ hora hombre trabajadas lo cual indica que en el mes de Abril existió un incremento en la producción de la Empresa ya que laborando el mismo numero de horas le logró triplicar la producción, la productividad en el mes de Abril es del 96% de unidades producidas y en el mes de Mayo la productividad es del 99% de unidades producidas, estos valores indican que la produccion es eficiente. Tanto en el mes de Abril como en el mes de Mayo 99% de unidades fueron producidas sin defectos, lo cual indica que existe muy pocos productos defectuosos que resulta positivo para la Empresa, en el mes de Abril se produjeron 1.74 unidades por cada dólar invertido en materia prima, en el mes de Mayo produjeron 2.03 unidades por cada dólar invertido en materia prima, en el mes de Abril se produjo un asusentismo de 0.93 horas y en el mes de Mayo se produjo un ausentismo de 0.46 horas de ausentismo, finalmente en el mes de Abril se produjeron 1.71 unidades por cada dólar invertido en materia prima, en el mes de Mayo produjeron 1.56 unidades por cada dólar invertido en materia prima.

4. Gestión de indicadores

Para aplicar los indicadores de gestión se ha desarrollado un tablero de control en el cual se ingresan los datos y se calcula automáticamente los valores. Para el uso de este tablero en EXCEL a continuación se desarrolló un manual con el cual se puede utilizar fácilmente.

Para poder realizar el cálculo de los indicadores se necesita la siguiente información:

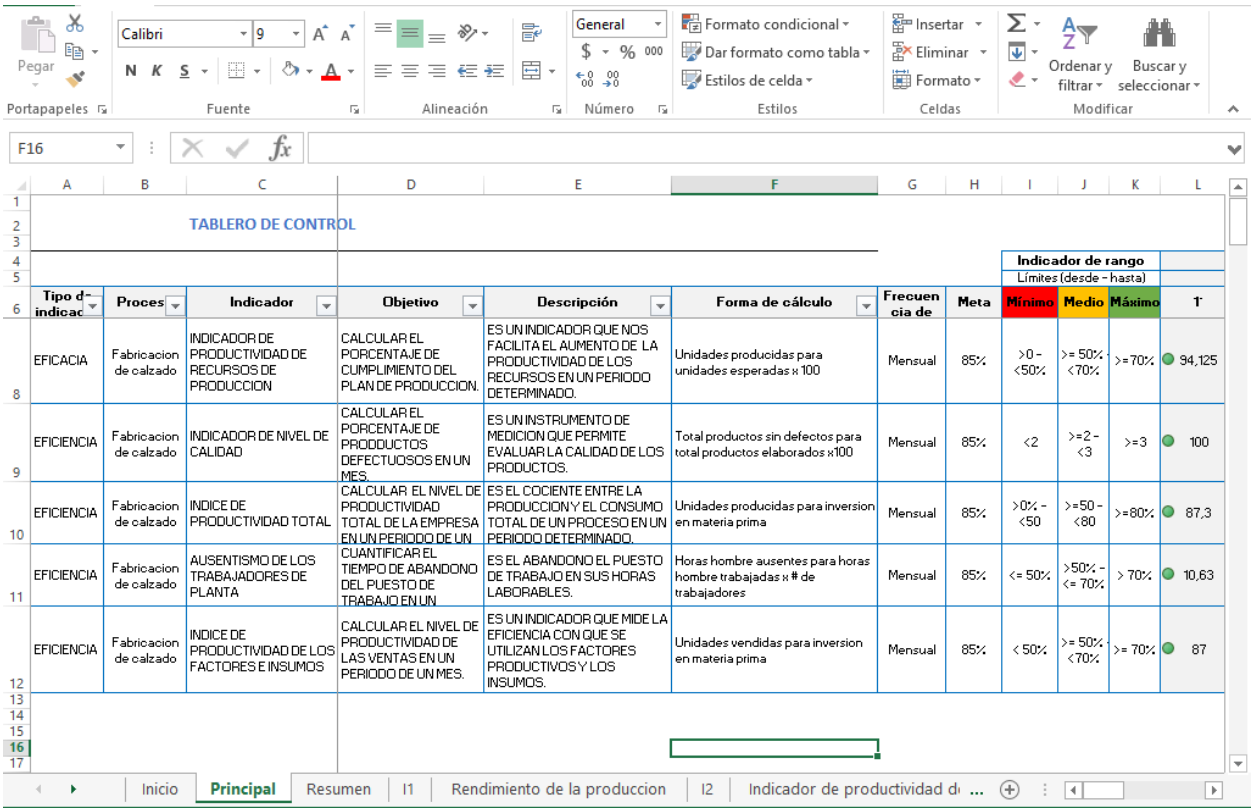
Numero de Unidades Producidas	Información entregada por la Gerencia	Es la cantidad de productos elaborados en un mes.
Numero de Trabajadores		Es el número total de trabajadores.
Horas- Hombre Trabajadas		Es el número de horas laboradas en un mes.
Unidades Esperadas		Es el número de unidades esperadas de producción en un mes.
Total Productos Sin Defectos		Es el número de unidades elaboradas sin defectos en un mes.
Total Productos Elaborados		Es el número de unidades elaboradas en un mes.
Inversión en Materia Prima		Es la inversión realizada en Materia Prima.
Horas Hombre Ausentes		Es el número de horas ausentes en un mes.
Unidades Vendidas		Es el número de unidades vendidas en un mes.

4.1 Tablero de control para la gestión de indicadores

TABLERO DE CONTROL

Tipo de indicador	Proceso	Indicador	Objetivo	Descripción	Forma de cálculo	Frecuencia de medición
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	RENDIMIENTO DE LA PRODUCCION	CALCULAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LAS HORAS LABORADAS.	ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS EN UN PERIODO Y LAS HORAS HOMBRE UTILIZADOS	Numero de unidades producidas para horas-hombre trabajadas x # de trabajadores	Mensual
EFICACIA	Fabricacion de calzado	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE PRODUCCION	CALCULAR EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCION.	ES UN INDICADOR QUE NOS FACILITA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EN UN PERIODO DETERMINADO.	Unidades producidas para unidades esperadas x 100	Mensual
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICADOR DE NIVEL DE CALIDAD	CALCULAR EL PORCENTAJE DE PRODDUCTOS DEFECTUOSOS EN UN MES.	ES UN INSTRUMENTO DE MEDICION QUE PERMITE EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.	Total productos sin defectos para total productos elaborados x100	Mensual
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA EMPRESA EN UN PERIODO DE UN MES	ES EL COCIENTE ENTRE LA PRODUCCION Y EL CONSUMO TOTAL DE UN PROCESO EN UN PERIODO DETERMINADO.	Unidades producidas para inversion en materia prima	Mensual
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA	CUANTIFICAR EL TIEMPO DE ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO EN UN PERIODO DE UN MES.	ES EL ABANDONO EL PUESTO DE TRABAJO EN SUS HORAS LABORABLES.	Horas hombre ausentes para horas hombre trabajadas x # de trabajadores	Mensual
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS EN UN PERIODO DE UN MES.	ES UN INDICADOR QUE MIDE LA EFICIENCIA CON QUE SE UTILIZAN LOS FACTORES PRODUCTIVOS Y LOS INSUMOS.	Unidades vendidas para inversion en materia prima	Mensual

1. Al hacer clic en la hoja PRINCIPAL podemos observar los indicadores, el proceso productivo, el objetivo, su descripción, la frecuencia de cálculo y finalmente la fórmula de cálculo, además podemos observar el valor el indicador de cada mes.

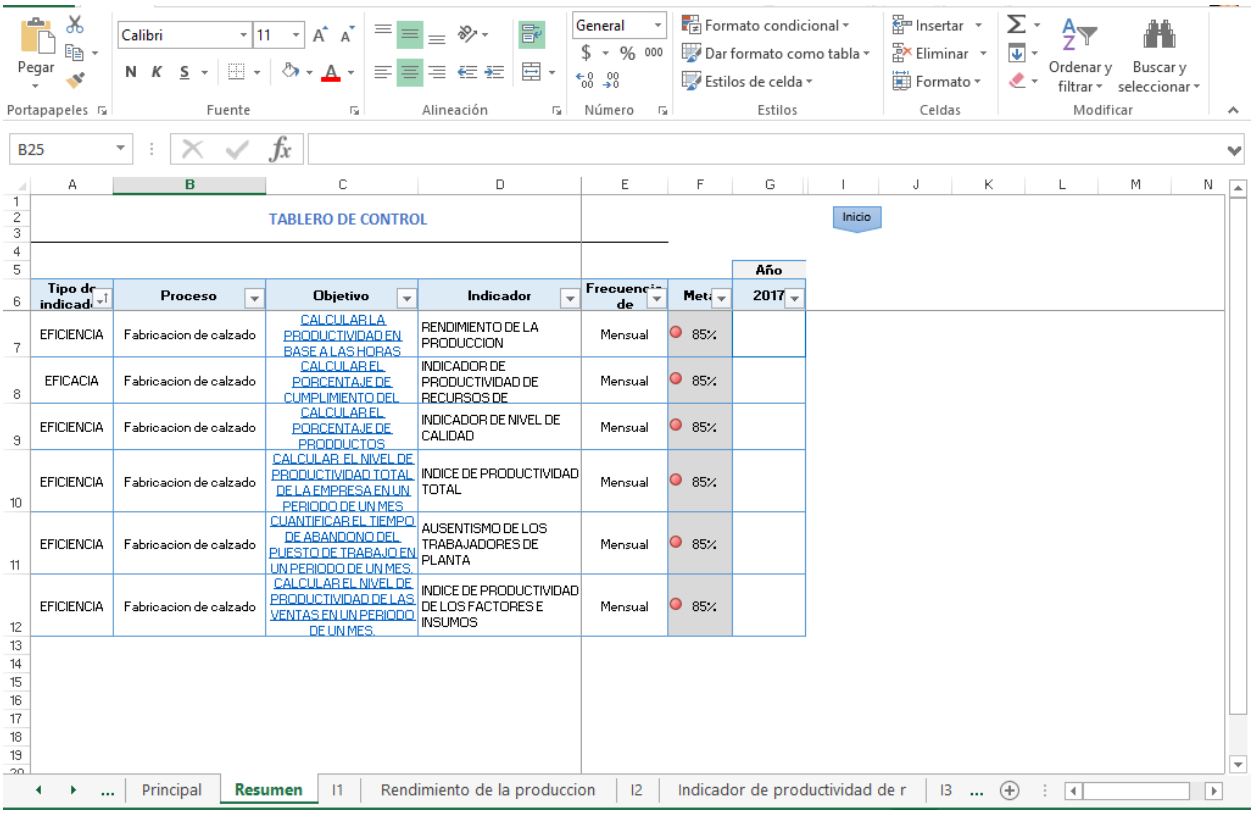


TABLERO DE CONTROL

Tipo de indicador	Proceso	Indicador	Objetivo	Descripción	Forma de cálculo	Frecuencia de	Meta	Indicador de rango (Límites (desde - hasta)) Mínimo	Medio	Máximo	T
EFICACIA	Fabricacion de calzado	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE PRODUCCION	CALCULAR EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCION.	ES UN INDICADOR QUE NOS FACILITA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EN UN PERIODO DETERMINADO.	Unidades producidas para unidades esperadas x 100	Mensual	85%	>0 - <50%	>= 50% <70%	>=70%	94,125
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICADOR DE NIVEL DE CALIDAD	CALCULAR EL PORCENTAJE DE PRODDUCTOS DEFECTUOSOS EN UN MES.	ES UN INSTRUMENTO DE MEDICION QUE PERMITE EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.	Total productos sin defectos para total productos elaborados x100	Mensual	85%	<2	>=2 - <3	>=3	100
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA EMPRESA EN UN PERIODO DE UN	ES EL COCIENTE ENTRE LA PRODUCCION Y EL CONSUMO TOTAL DE UN PROCESO EN UN PERIODO DETERMINADO.	Unidades producidas para inversion en materia prima	Mensual	85%	>0% - <50	>=50 - <80	>=80%	87,3
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA	CUANTIFICAR EL TIEMPO DE ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO EN UN	ES EL ABANDONO EL PUESTO DE TRABAJO EN SUS HORAS LABORABLES.	Horas hombre ausentes para horas hombre trabajadas x # de trabajadores	Mensual	85%	<= 50%	>50% - <= 70%	> 70%	10,63
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS EN UN PERIODO DE UN MES.	ES UN INDICADOR QUE MIDE LA EFICIENCIA CON QUE SE UTILIZAN LOS FACTORES PRODUCTIVOS Y LOS INSUMOS.	Unidades vendidas para inversion en materia prima	Mensual	85%	< 50%	>= 50% <70%	>= 70%	87

Inicio | Principal | Resumen | I1 | Rendimiento de la produccion | I2 | Indicador de productividad d ...

2. Al hacer clic en la hoja RESUMEN, podemos observar un resumen de la meta propuesta contra el valor real del indicador.



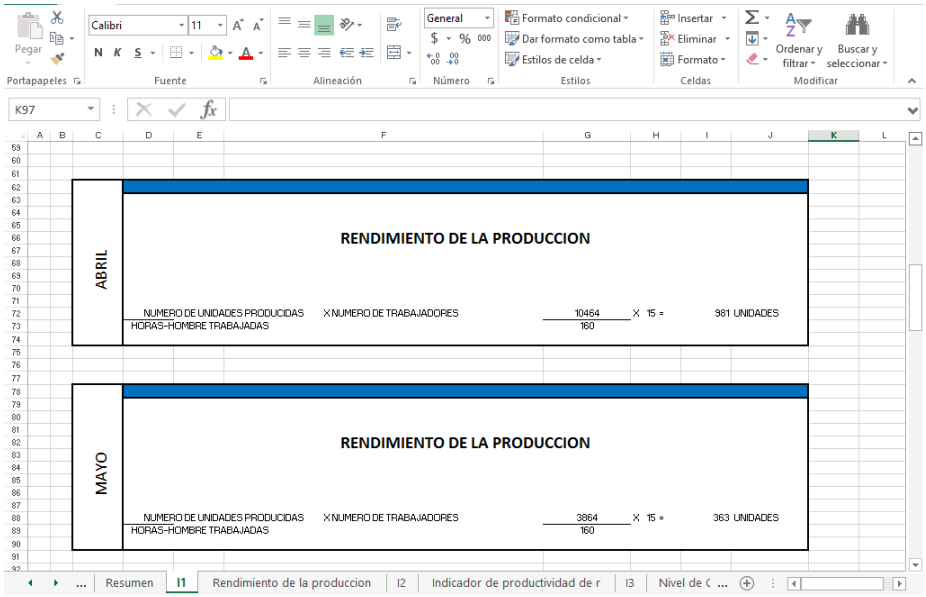
TABLERO DE CONTROL

Inicio

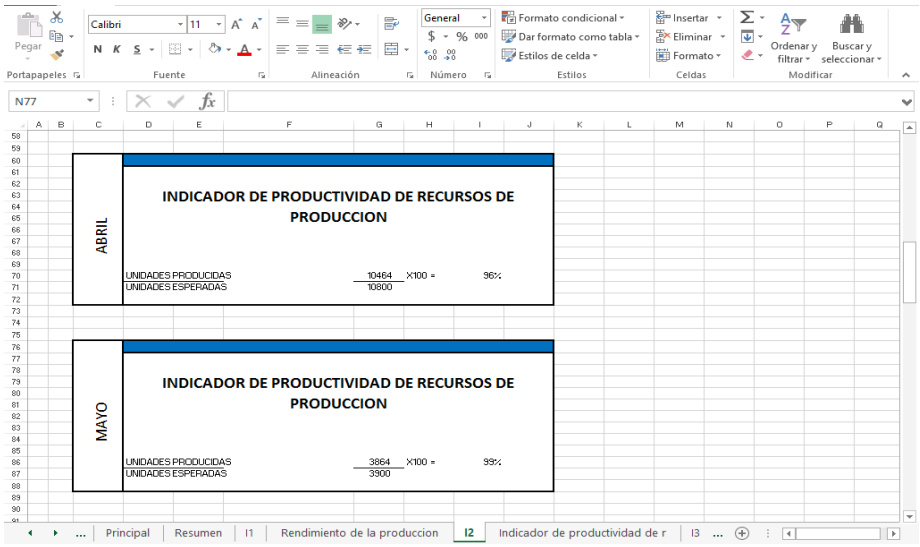
Tipo de indicador	Proceso	Objetivo	Indicador	Frecuencia de	Meta	Año 2017
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	CALCULAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LAS HORAS	RENDIMIENTO DE LA PRODUCCION	Mensual	85%	
EFICACIA	Fabricacion de calzado	CALCULAR EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE	Mensual	85%	
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	CALCULAR EL PORCENTAJE DE PRODDUCTOS	INDICADOR DE NIVEL DE CALIDAD	Mensual	85%	
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LA EMPRESA EN UN PERIODO DE UN MES	INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL	Mensual	85%	
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	CUANTIFICAR EL TIEMPO DE ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO EN UN PERIODO DE UN MES.	AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA	Mensual	85%	
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	CALCULAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS EN UN PERIODO DE UN MES.	INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS	Mensual	85%	

Principal | Resumen | I1 | Rendimiento de la produccion | I2 | Indicador de productividad de r | I3

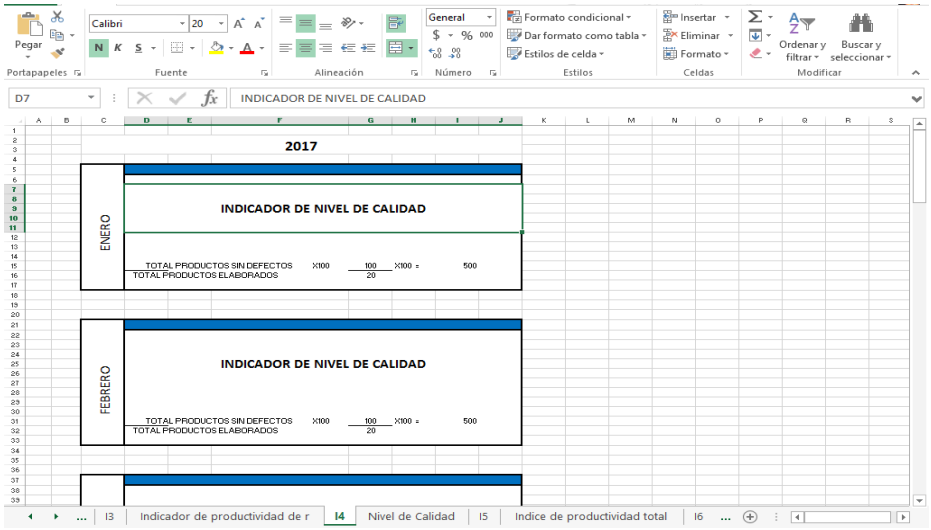
3. Para utilizar este tablero tenemos que ingresar en las páginas de cada indicador así:
   I1 ⟶ CORRESPONDE AL INDICADOR RENDIMIENTO DE LA PRODUCCION, en el cual tenemos que ingresar los datos por cada mes el año.



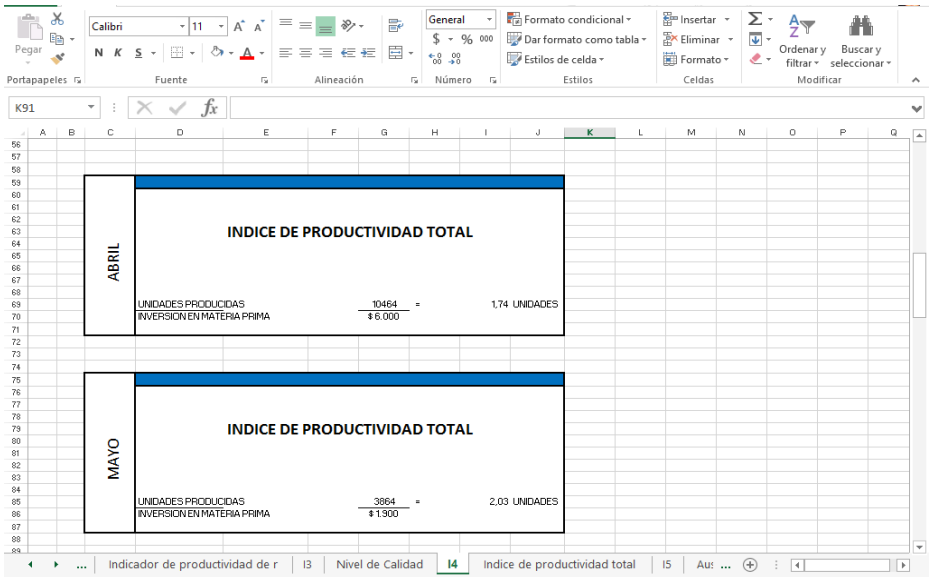
I2 ⟶ CORRESPONDE AL INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE PRODUCCION, en el cual tenemos que ingresar los datos por cada mes el año.



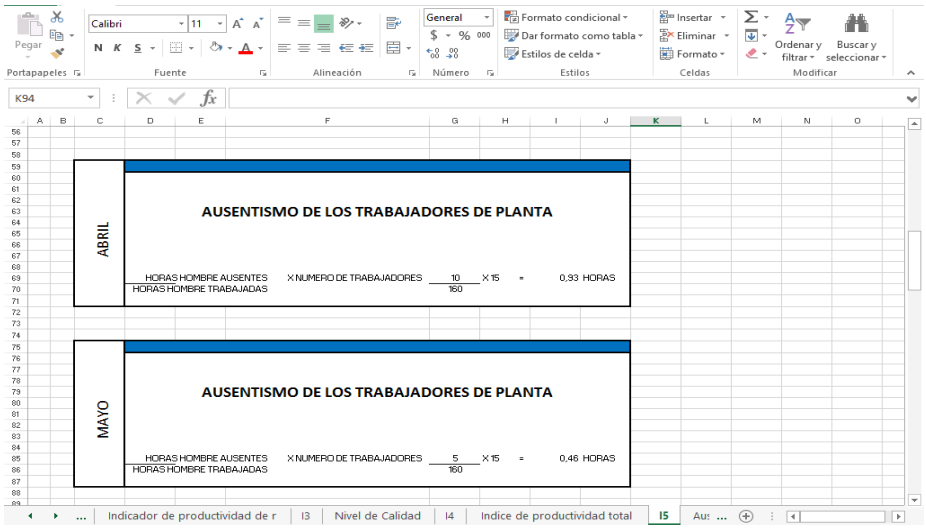
I3 ⟶ CORRESPONDE AL INDICADOR DE NIVEL DE CALIDAD, en el cual tenemos que ingresar los datos por cada mes el año.



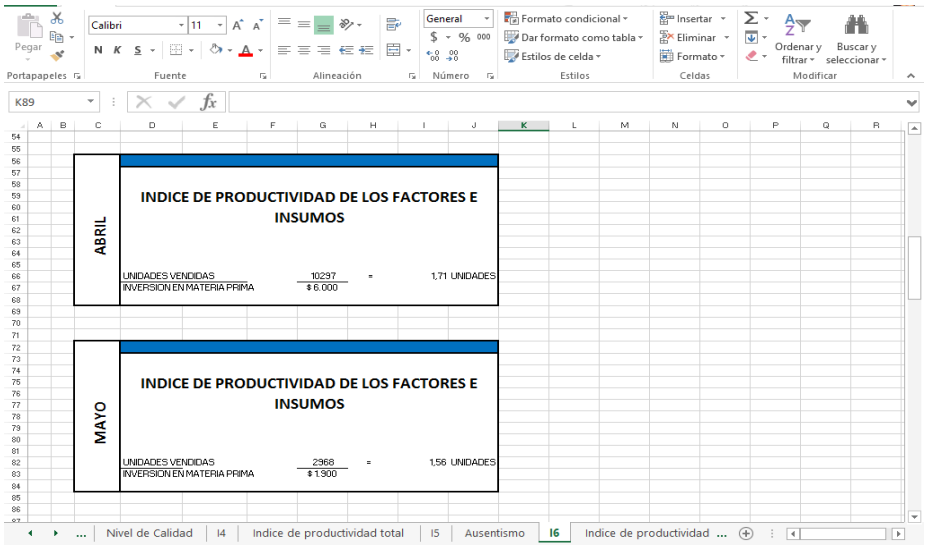
I4 ⟶ CORRESPONDE AL INDICE DE PRODUCTIVIDAD TOTAL, en el cual tenemos que ingresar los datos por cada mes el año.



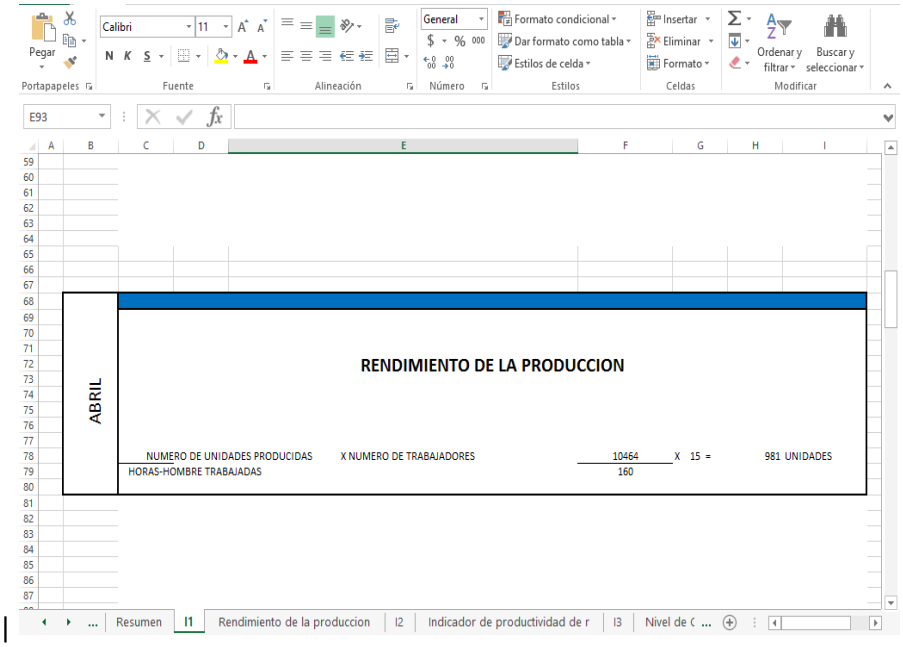
I5 ⟶ CORRESPONDE AL INDICADOR AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA, en el cual tenemos que ingresar los datos por cada mes el año.



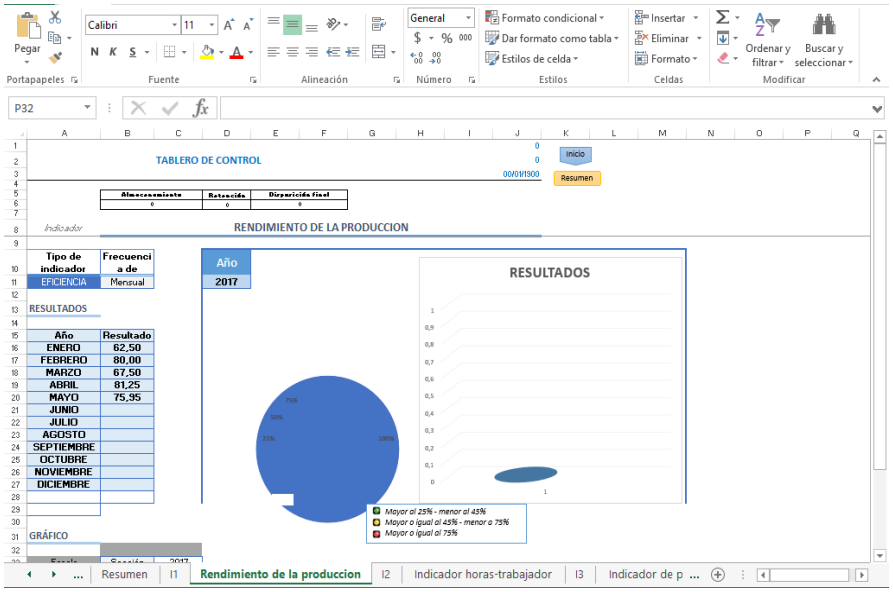
I6 ⟶ CORRESPONDE AL INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS.



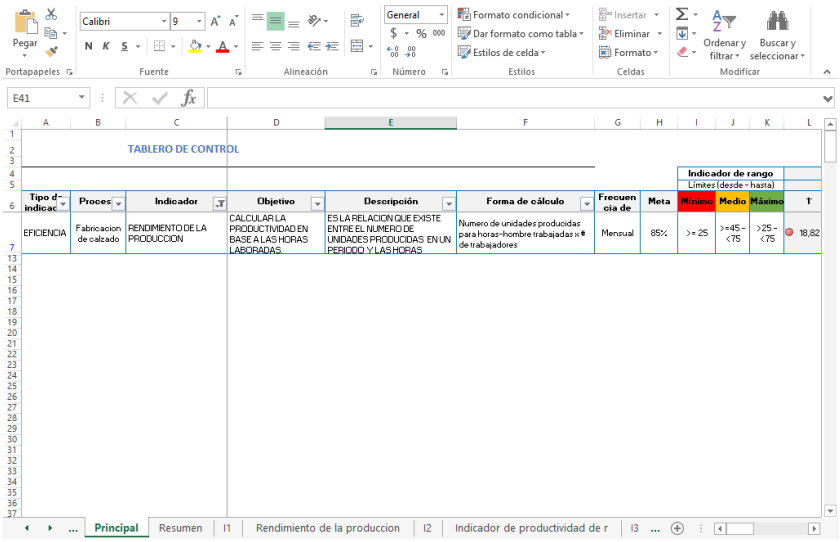
4. Si se ingresa en la hoja I1 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.



Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.



También esta información se encuentra en la hoja principal.

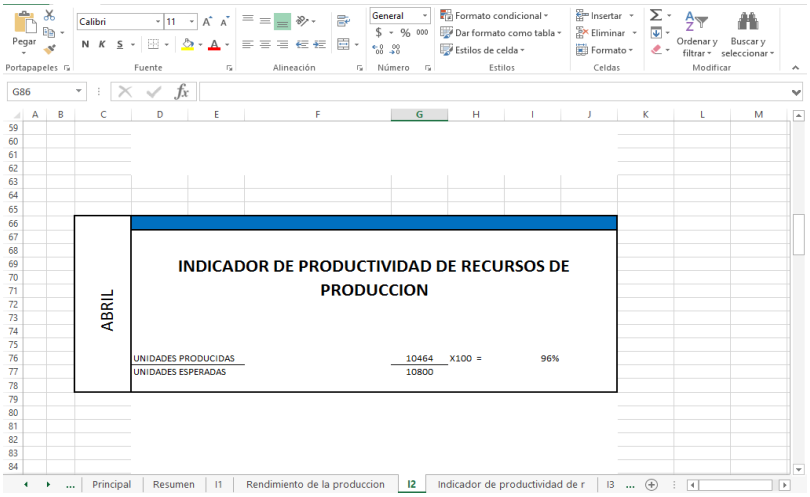


TABLERO DE CONTROL

Tipo de indicador	Proceso	Indicador	Objetivo	Descripción	Forma de cálculo	Frecuencia de	Meta	Indicador de rango (Límites (desde - hasta)) Mínimo	Medio	Máximo	T
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	RENDIMIENTO DE LA PRODUCCION	CALCULAR LA PRODUCTIVIDAD EN BASE A LAS HORAS LABORADAS.	ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL NUMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS EN UN PERIODO Y LAS HORAS	Numero de unidades producidas para horas-hombre trabajadas x # de trabajadores	Mensual	85%	>= 25	>=45 - <75	>25 - <75	18,82

Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

5. Si se ingresa en la hoja I2 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.

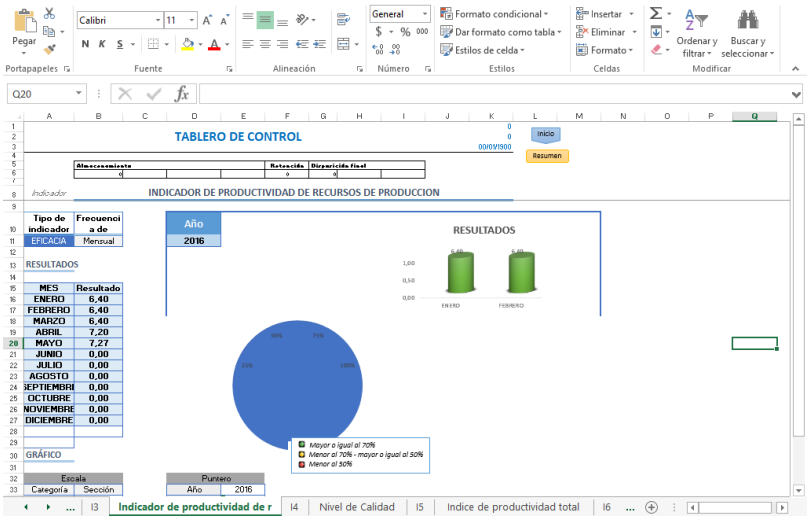


ABRIL

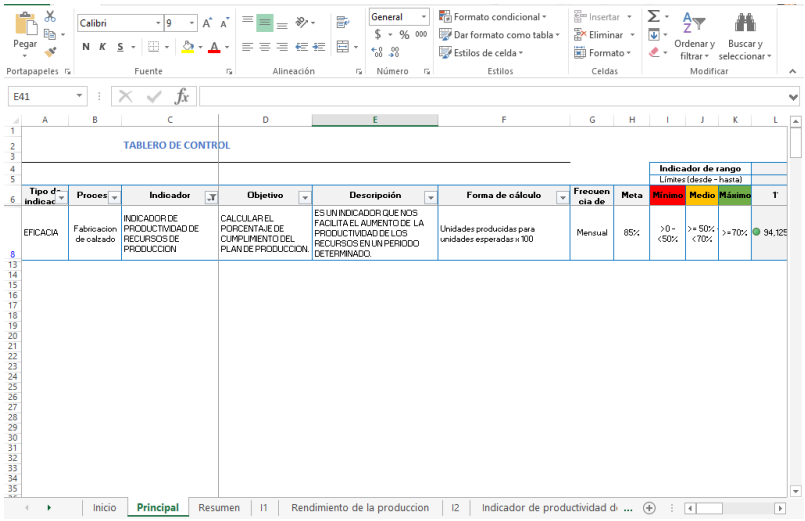
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS DE PRODUCCION

UNIDADES PRODUCIDAS / UNIDADES ESPERADAS = 10464 / 10800 X100 = 96%

Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.

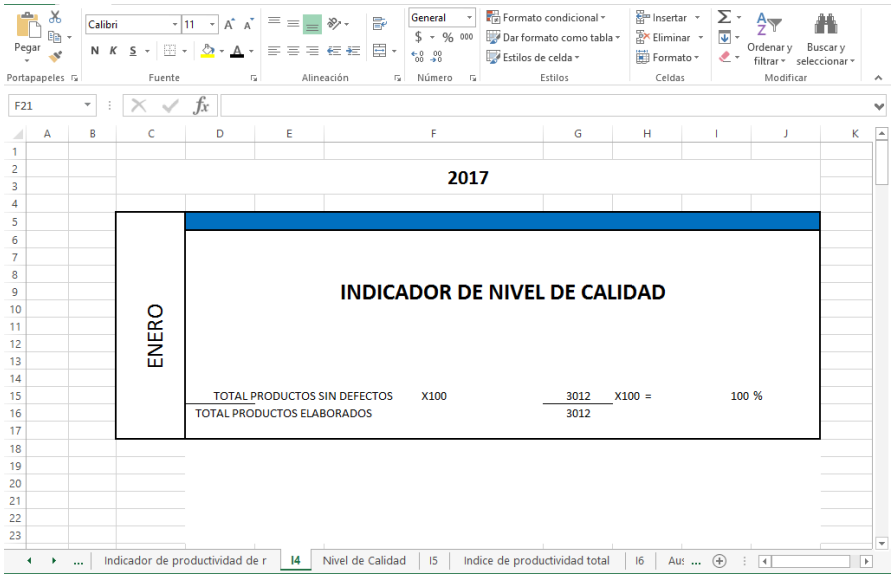


Y también la información la podemos observar en la hoja principal

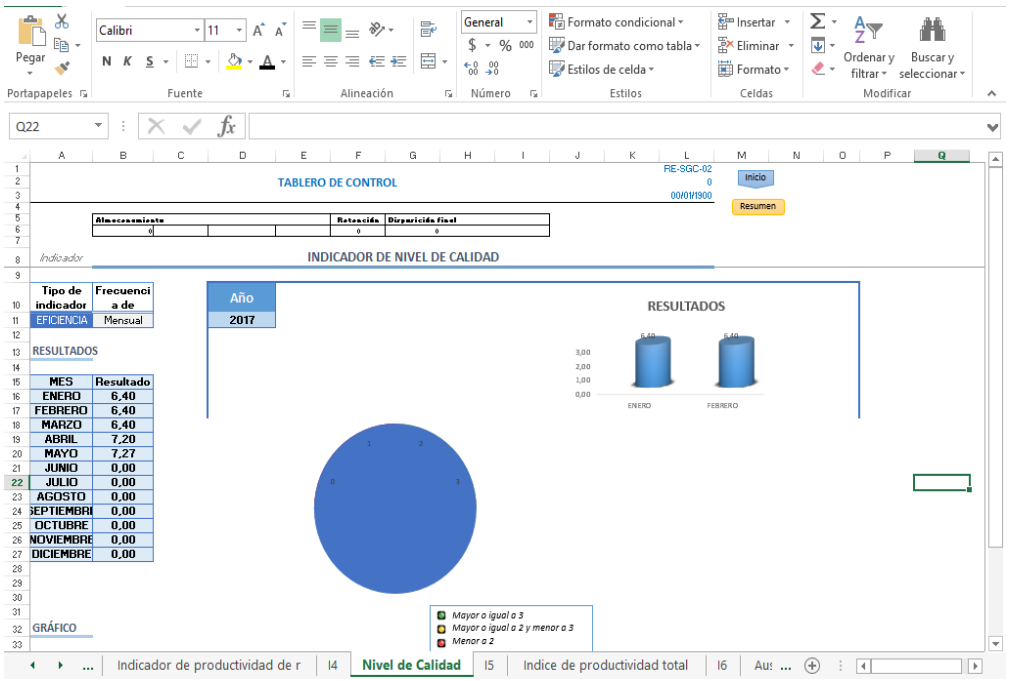


Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

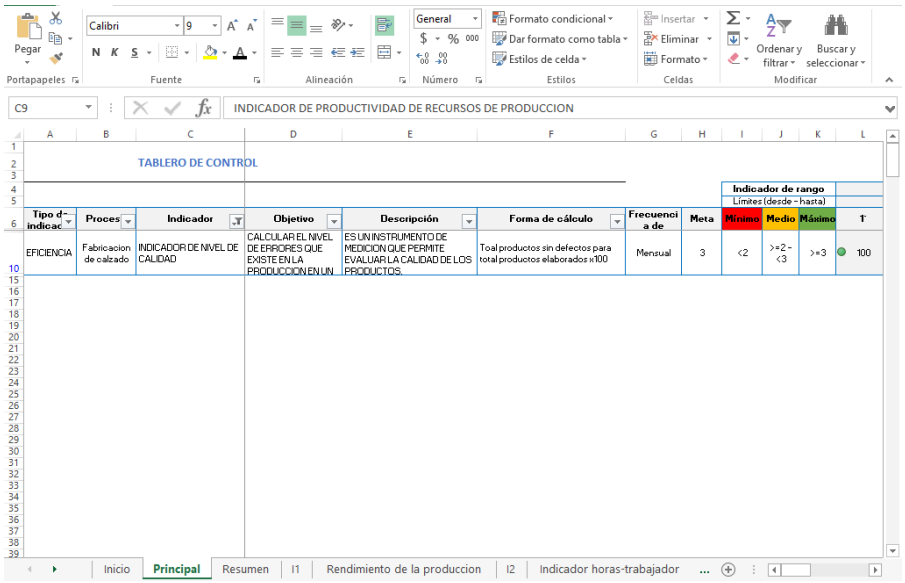
6. Si se ingresa en la hoja I3 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.



Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.

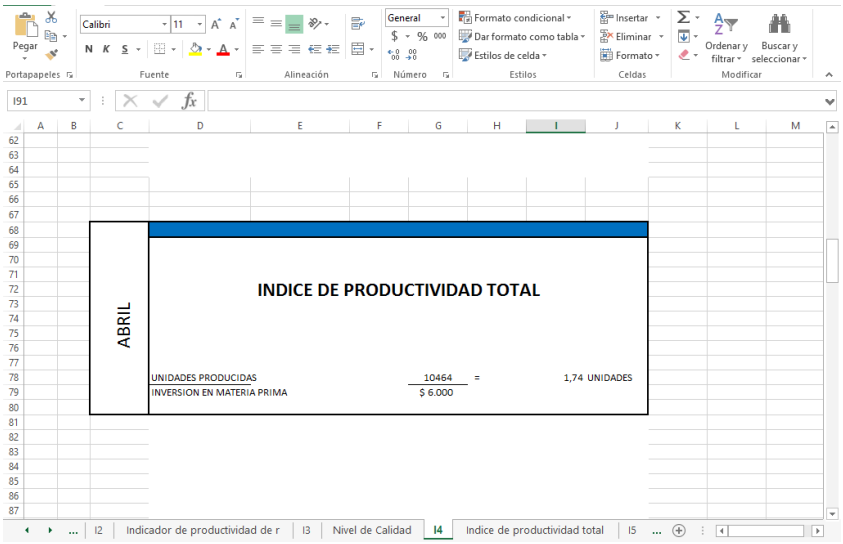


Y también la información la podemos observar en la hoja principal

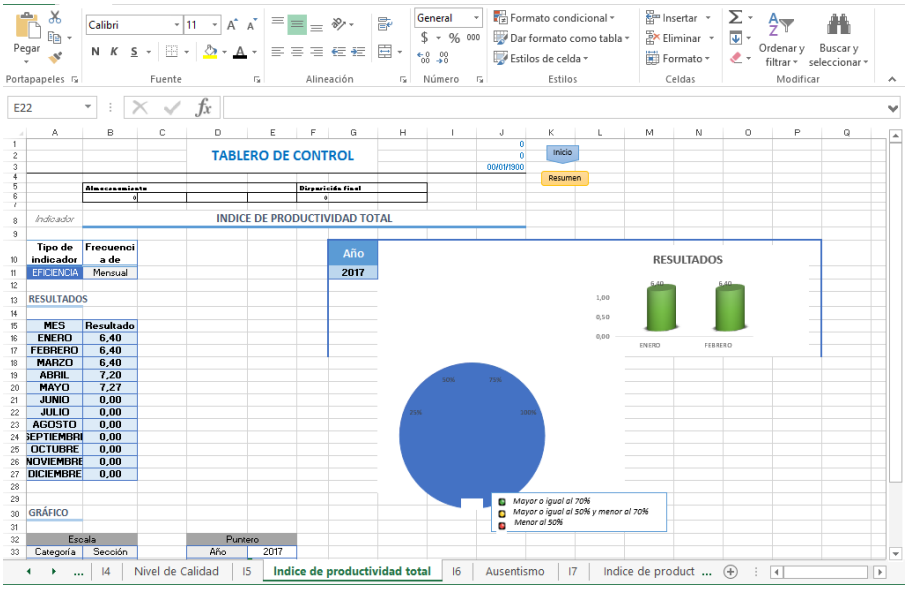


Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

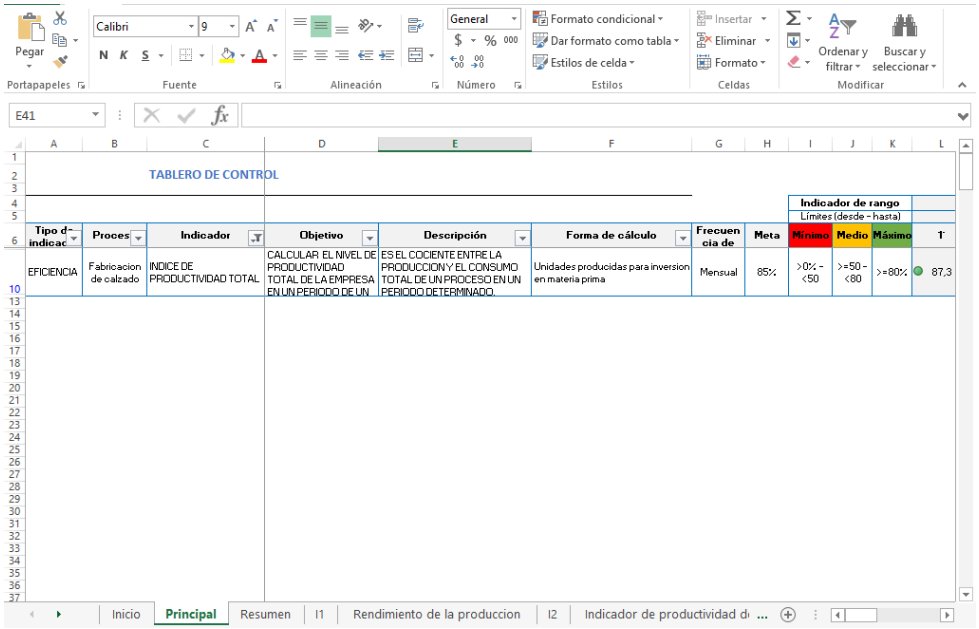
7. Si se ingresa en la hoja I4 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.



Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.

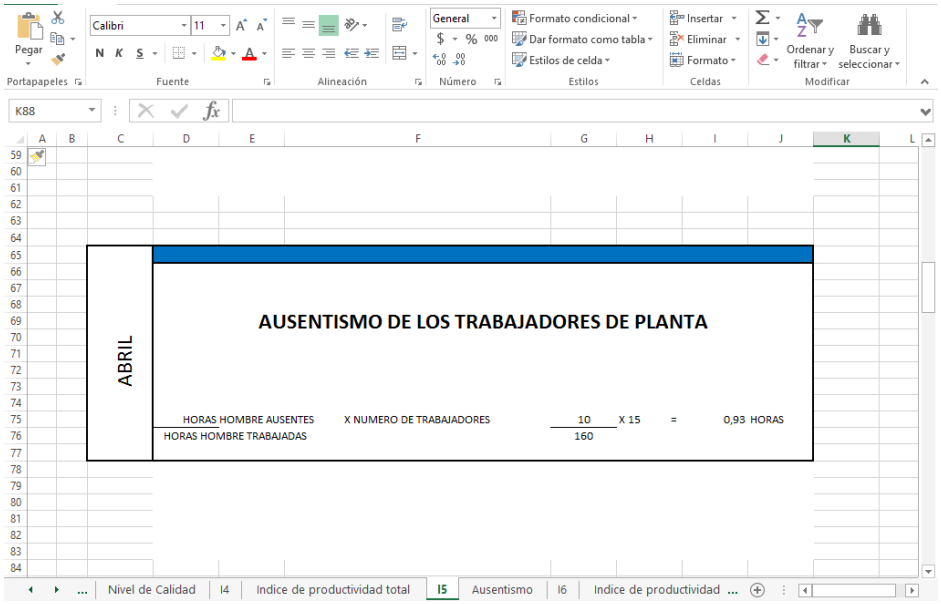


Y también la información la podemos observar en la hoja principal

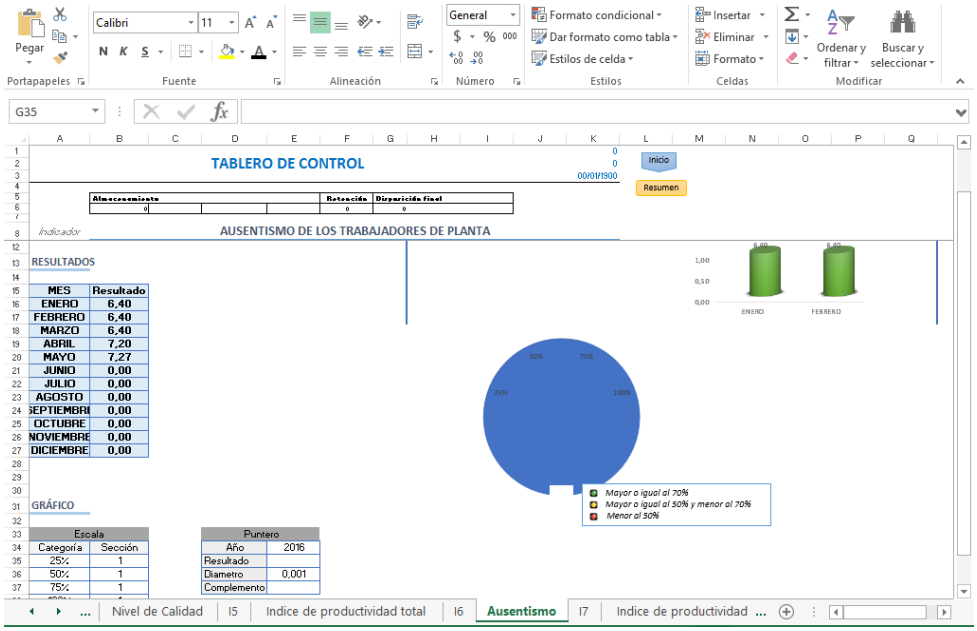


Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

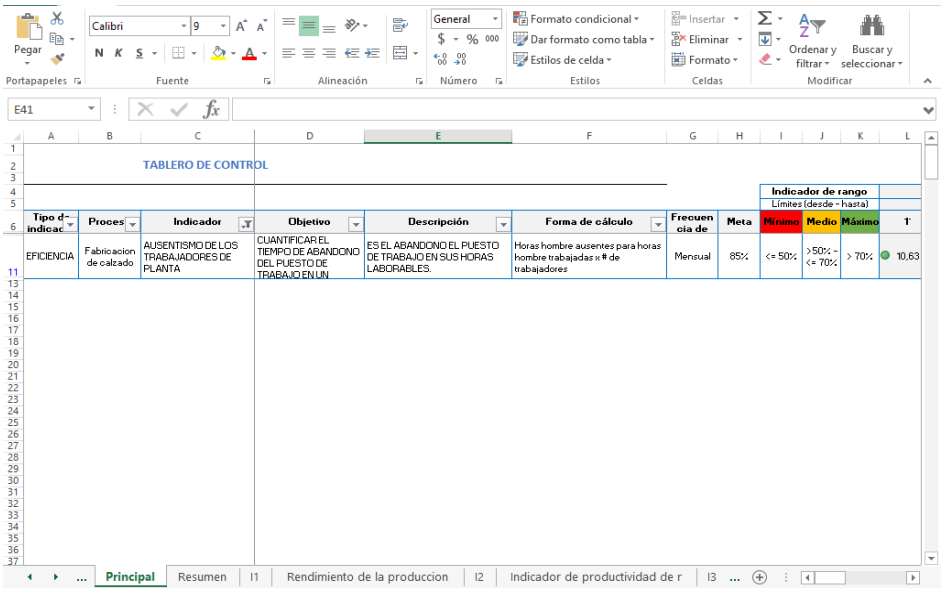
8. Si se ingresa en la hoja I5 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.



Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.



Y también la información la podemos observar en la hoja principal

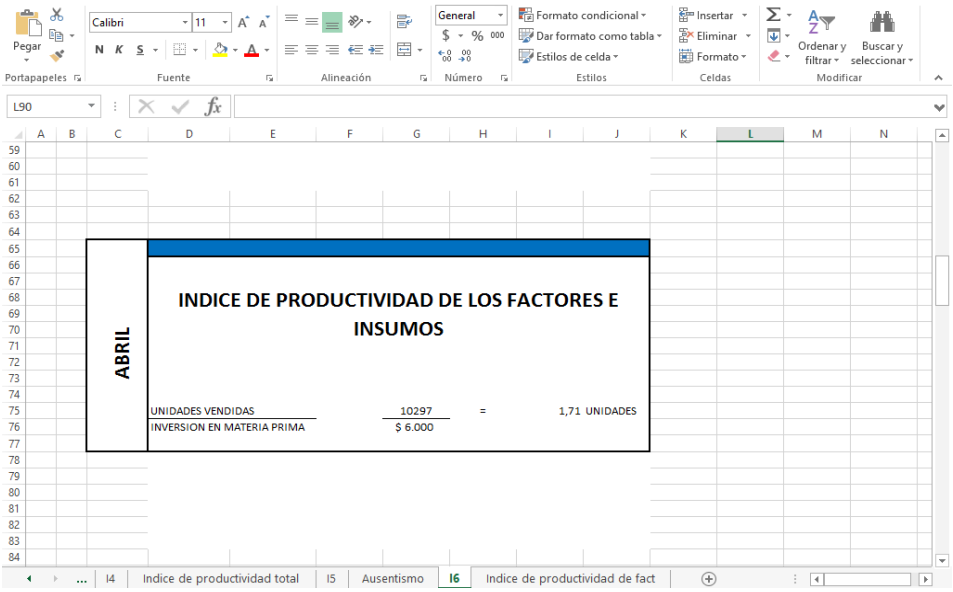


TABLERO DE CONTROL

Tipo d- indicac	Proces	Indicador	Objetivo	Descripción	Forma de cálculo	Frecuencia de	Meta	Indicador de rango (Límites (desde - hasta)) Mínimo	Medio	Máximo	1
EFICIENCIA	Fabricacion de calzado	AUSENTISMO DE LOS TRABAJADORES DE PLANTA	CUANTIFICAR EL TIEMPO DE ABANDONO DEL PUESTO DE TRABAJO EN UN	ES EL ABANDONO EL PUESTO DE TRABAJO EN SUS HORAS LABORABLES.	Horas hombre ausentes para horas hombre trabajadas x # de trabajadores	Mensual	85%	<= 50%	>50% - <= 70%	> 70%	10,63

Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

9. Si se ingresa en la hoja I6 se puede observar que se encuentra la fórmula de cálculo, se tiene que ingresar los datos y automáticamente se calcula el valor del indicador.

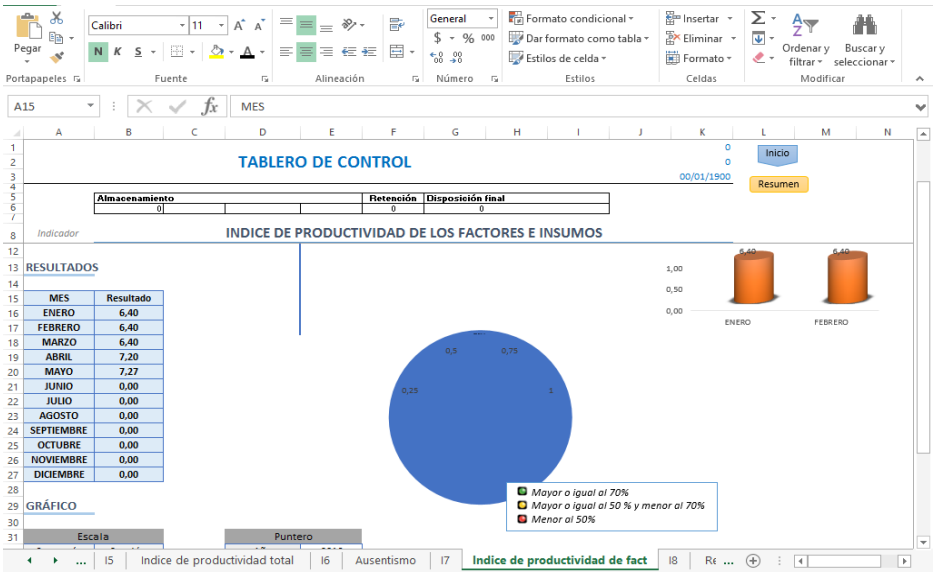


ABRIL

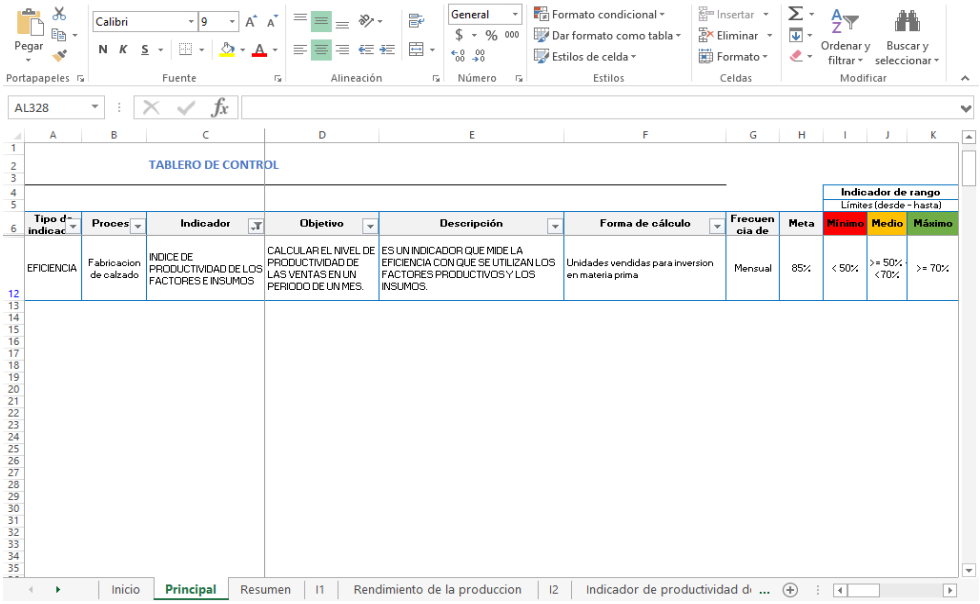
INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES E INSUMOS

UNIDADES VENDIDAS	10297	=	1,71 UNIDADES
INVERSION EN MATERIA PRIMA	$ 6.000		

Este valor se traslada a la hoja Rendimiento de la producción en la cual se puede observar los valores e incluso un gráfico del indicador.



Y también la información la podemos observar en la hoja principal



Aquí se puede observar si el indicador se encuentra dentro del rango establecido que es del 75%.

CONCLUSIONES

La Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., es una empresa productora y comercializadora de zapatos basados en PVC, distribuidas en la región costa del Ecuador, con sede en la ciudad de Cuenca. Es una empresa que lleva 15 años en el mercado del calzado con gran aceptación por los clientes.

La organización se basa en el respeto y en principios y valores que fueron inculcados por su accionista desde el momento de la constitución, formando así un compromiso individual y grupal de todos los trabajadores.

La Empresa cuenta con alta tecnología la cual ayuda a optimizar la materia prima y reducir los desperdicios en el proceso productivo.

La empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., es una fábrica que se encuenta en crecimiento, su producción es innovadora y de calidad lo cual ha permitido que sea posicionada en el mercado femenino de la Costa Ecuatoriana.

El recurso humano de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., es uno de los activos más valorados en la cadena, representa el diseño, la innovación para que la empresa se coloque a la vanguardia siempre creando ventajas competitivas en torno a su competencia.

Para lo mencionado anteriormente segun lo analizado por los indcadores de gestión , se debe considerar mejorar la productividad en la planta con un plan estratégico.

Para lograr los objetivos propuestos se deben utilizar los indicadores propuestos para así dar seguimiento tanto a la producción como al recurso humano, se analizó la productividad del recurso humano y se encuentra dentro de parámetro normales por lo tanto la Empresa debe contiuar con capacitaciones constantes.

Se ha podido concluir que los indicadores de gestión serían funcionales ya que ahora se puede llevar un control y registro de la productividad de la empresa y el recurso humano, el tablero de control es una herramienta para facilitar el cálculo ya únicamente se ingresan los datos y se calcula autmaticamente.

Todas las Empresas deberían aplicar el modelo de Gestion de Indicadores ya que es una herramienta muy valiosa para medir la productividad del Recurso humano en el proceso productivo.

RECOMENDACIONES

La Gerencia deberá establecer objetivos y metas motivadoras para los trabajadores, de tal manera que el éxito sea el resultado de metas adecuadas, estrategias y procedimientos eficientes.

Para la utilización del tablero de control es necesario informar al jefe de producción para así se pueda obtener la información correcta.

Que el Jefe de produccion utilice mensualmente el tablero de control para llevar un seguimiento del nivel de producción de la empresa.

Que el Jefe de cada departamento tenga mas comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tienen el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar las decisiones, y así los trabajadores realicen su trabajo con mayor seguridad.

Programar reuniones con personal de planta para compartir resultados de su productividad y realizar una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de metas.

Se recomienda al Jefe de Producción estar atento a la opinión de los trabajadores, escuchar propuestas y así poder realizar cambios en el caso que sean necesarios.

Coordinar reuniones con Gerencia para compartir comentarios y observaciones del personal de planta para asi poder realizar cambios.

Realizar capacitaciones al personal para que así aumente el nivel de productividad, y realizar charlas motivacionales para mantener al personal a gusto.

Para elevar la satisfacción laboral se sugiere que sea reconocido el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la motivación de cada trabajador.

Crear programas de incentivos no monetarios para que los trabajadores se sientan aún motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.

Se recomienda realizar círculos de calidad con los trabajadores de la Empresa para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora en sus puestos de trabajo. También recomendar soluciones, buscar estrategias y presentarlas a la Gerencia.

BIBLIOGRAFIA

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencia Administrativa, 54-61.

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.

Rodríguez, J. L., Caldera, J., & Vega, Y. E. (2007). Productividad organizacional en la Mediana Industria Superior del Municipio Iribarren: estado Lara. *CompendiumQ: revista de investigación científica*, (18), 37-59.

LÓPEZ, Á. , «Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?», Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa [en línea], 2008

Jericó, Pilar. (2007). Gestión del talento. Prentice Hall, Pearson Educación, página 67.

RODRÍGUEZ, A., Capacitación y desarrollo de recursos humanos [en línea], 2007

CAÑIBANO, C. , El capital humano: factor de competitividad, innovación y crecimiento [en línea], Editor, 2009

de Soto, J. E. M. F. (2013). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, (69)

Medina, J y Cordero, N, (2010) Gestión Estratégica de la Calidad, Bogotá, Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, *34*(111), 43-159.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Universidad del Azuay

Encuesta para evaluar los factores que inciden en el desarrollo de las funciones del recurso humano en la planta productiva de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.

Encuesta No. ☐

Fecha _____

Lugar _____

Nombre _____

1. Sexo

Masculino ____ Femenino____

2. Tiempo que labora en la empresa _____

3. Cargo_____

4. Cuáles son los factores que usted considera más importantes en la productividad.

_____

_____

_____

5. Seleccione 4 indicadores que usted considere que son los más importantes para el análisis del proceso productivo.

Productividad de mano de obra=	produccion/horas-hombre trabajadas
Ausentismo=	horas- hombre ausentes/horas-hombre trabajadas
Indicador horas-trabajador=	horas-hombre trabajadas/numero promedio de trabajadores
Índice de productividad=	ventas/recurso utilizado
Rendimiento=	nivel de produccion real/nivel de produccion esperado *100
Productividad=	valor real produccion/valor esperado produccion*100
Indicador total horas trabajador=	total horas hombre trabajadas/numero promedio de trabajadores
Nivel de calidad=	total productos sin defectos/total productos elaborados
Índice de productividad total=	produccion/consumo total

Fuente: Elaboración propia del autor

Dra. Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

CERTIFICA:

Que el Consejo de Facultad, en sesión del 20 de julio de 2016, conoció la petición del estudiante **PEDRO LUIS DELGADO VINTIMILLA** con código 50497 que presentan su diseño del trabajo de titulación denominado: "***Análisis de Incidencia del Recurso Humano en la Productividad en la Planta de la Empresa Pesantez López Miguel Alberto Cía. Ltda.***", previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Faculta acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño.- Designa como **Directora a la ingeniera María José González Calle** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Jaime Vélez Arízaga y Benjamín Herrera Mora.- La peticionaria tiene como plazo máximo para presentar su trabajo de titulación con la calificación del Director, **hasta el 20 de enero de 2016.**

Cuenca, 25 de julio de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria

Cuenca, 19 de enero de 2017.- Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, con autorización amplia y suficiente concedida por el Consejo de Facultad, conoce la petición del estudiante, **PEDRO LUIS DELGADO VINTIMILLA** con código 50497, quien solicita prórroga para la presentación del trabajo de titulación: ***"ANALISIS DE INCIDENCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO CÍA. LTDA."*** presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, y cuya fecha de presentación vence el 20 de enero de 2017; después de la revisión respectiva, *resuelve aprobar la solicitud y conceder una prórroga de seis meses adicionales como plazo para la culminación de su trabajo de titulación, esto es hasta el* ***20 de julio de 2017.***

Cuenca, enero 19 de 2017.

Ing. Oswaldo Merchán Manzano
Decano de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** Pedro Luis Delgado Vintimilla
1.2 **Código:** 50497
1.3 **Director sugerido:** Ing. María José González Calle
1.4 **Codirector (opcional):** _____
1.5 **Tribunal:** Ing. Jaime Vélez Arízaga e Ing. Benjamín Herrera Mora
1.6 **Título propuesto:** *"ANALISIS DE INCIDENCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO CÍA. LTDA."*
1.7 **Resolución:**

1.7.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.7.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Modificar el orden de los objetivos específicos y separar el segundo en dos
- Actualizar la bibliografía
- Cambiar el orden de los capítulos 1 y 2.

1.7.3 No aceptado
- Justificación:

_____
_____
_____

Tribunal

Ing. María José Gonzalez Calle

Ing. Jaime Vélez Arízaga

Ing. Benjamín Herrera Mora

Sr. Pedro Luis Delgado Vintimilla

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 27 de junio de 2016 a las 17h00

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** Pedro Luis Delgado Vintimilla
1.2 **Códigos:** 50497
1.3 **Director sugerido:** Ing. María José González Calle
1.4 **Codirector (opcional):**
1.5 **Título propuesto:** *"ANALISIS DE INCIDENCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO CÍA. LTDA."*
1.6 **Revisores (tribunal):** Ing. Jaime Vélez Arízaga e Ing. Benjamín Herrera Mora
1.7 **Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	X			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	X			
3. ¿Es conciso?	X			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	X			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	X			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	X			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	X			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X			
Hipótesis (opcional)				
10.¿Se expresa de forma clara?				
11.¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12.¿Concuerda con el problema formulado?	X			
13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			

14.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X			
Objetivos específicos				
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	X			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X			
22.¿Concuerdan 23.con los objetivos específicos?	X			
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, e 26.n todos los casos, de las actividades mencionadas?	X			
Supuestos y riesgos				
27.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	X			
28.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	X			
Presupuesto				
29.¿El presupuesto es razonable?	X			
30.¿Se consideran los rubros más relevantes?	X			
Cronograma				
31.¿Los plazos para las actividades son realistas?	X			
Referencias				
32.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	X			
Expresión escrita				
33.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	X			
34.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	X			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....	.....	.....
Ing. María José Gonzalez Calle	Ing. Jaime Vélez Arízaga	Ing. Benjamín Herrera Mora

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"Análisis de incidencia del recurso humano en la productividad en la planta de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda."

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

"Ingeniero Comercial"

Autor:

Pedro Luis Delgado Vintimilla

Director:

Ing. Maria Jose Gonzalez

Cuenca, Ecuador

2016

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 738 501 al 758 500
Nº 0752612

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: DELGADO VINTIMILLA PEDRO LUIS

1.1.1 Código: UA050497

1.1.2 Contacto: 074074750,0958867839,pedrodv03@hotmail.com

1.2 Director sugerido: González Calle María José, Ingeniera

1.2.1 Contacto: 0995421835, mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Organización de la produccion

1.7.1 Código UNESCO: 5311.09

1.7.2 Tipo de trabajo: a proyecto de investigación, b investigación formativa

1.8 Área de estudio: Administración de la Producción

1.9 Título propuesto: Análisis de incidencia del recurso humano en la productividad en la planta de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: La presente investigación es nueva debido a que no se ha realizado un análisis en la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 738.501 al 758.500
Nº 0752613

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación:

La presente investigación se está realizando para analizar la incidencia del recurso humano en la productividad de la Empresa para así poder optimizar el recurso humano.

2.2 Problemática:

Ya que el recurso humano es el pilar fundamental en las organizaciones, la produccion se lleva a cabo por la interacción de ellos con las maquinas. Durante muchos años no se le dio la importancia necesaria al recurso humano ya que no se aplicaban sistemas de mejoramiento de la calidad ni planes de capacitación tampoco se media su productividad. Ya que hoy en día medir la productividad es un referente para conocer las fortalezas y debilidades de las organizaciones. La Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda. no cuenta con indicadores para medir la productividad por lo tanto lo que se quiere realizar es un análisis y la aplicación de indicadores para medir la eficiencia del recurso humano en el área productiva.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuál es la incidencia del recurso humano en la productividad de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.?

2.4 Resumen:

La presente investigación permitirá conocer la incidencia del recurso humano en la productividad en la planta productiva de la Empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda., para lo cual se ha considerado la aplicación de indicadores de gestión como referencia teórica. Se realizara una investigación de campo ya que se necesita levantar información de la empresa, de su proceso productivo y del personal involucrado en el área de produccion. Con ello se podrá analizar la productividad del recurso para conocer el estado actual de la planta y establecer un modelo de gestión de indicadores. Además se presentará un plan de mejoras basado en la información obtenida y generada para así poder tomar medidas sobre los problemas encontrados.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

En esta empresa se quiere analizar la productividad del recurso humano, para lo cual se ha analizado varios conceptos que nos ayudan a mejorar la eficiencia y eficacia en las empresas de produccion, con lo cual se podrá lograr procesos productivos más eficientes. Los autores comentan a continuación teorías sobre la productividad.

Según los autores de Hurtado, M. G., & Leal, M. (2008).

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales (visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta). Realizando una valoración exhaustiva del concepto, este forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos,

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Nº 0752614

donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta la función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras.

Según los autores Villalón-Cañas, R., Hernández, J., Carlos, A., & Ochoa Jiménez, S. (2016).

La organización es entendida como un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas en donde día a día se deben de administrar los recursos que le dan una ventaja competitiva frente a sus competidores. No solo se dirigen para generar ganancias y crear productos o cumplir con metas específicas, sino también para crear un personal consiente, para motivarlos y ayudarlos a crecer de manera profesional, logrando de esta manera un progreso para la empresa y por consiguiente para las personas involucradas dentro de ella.

Dicho desarrollo se debe de considerar dentro del contexto interno a la misma empresa, donde no solo los efectos positivos se vean reflejados en este sino también en el contexto externo; en su relación con los proveedores, clientes, en la sociedad y en el medio ambiente que la rodean. Todas aquellas acciones que la organización desarrollo se deberán de considerar como el resultado de lo que refleja su modelo de negocio.

Según el autor Retamoso, C. E. F. (2007).

En la industria debe existir un cambio tecnológico para volver los procesos más eficientes en el uso de materiales, insumos y recursos naturales. Tecnologías limpias que minimicen los desperdicios y diseños ambientales de producto que permitan su reproceso.

Como mencionan los autores necesitamos contar con Recursos Humanos llenos de iniciativa, ganas de trabajar que aporten sus habilidades y conocimientos a la empresa, que no únicamente cumplan con su trabajo sino que busque sobresalir en sus actividades. Personas que cumplan los procesos de la empresa para que podamos alcanzar una producción eficiente.

2.6 Hipótesis: No aplica

2.7 Objetivo general:

Realizar un análisis de la incidencia del recurso humano en la productividad de la planta productiva de la empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda. mediante el levantamiento de información y el uso de indicadores para medir la eficiencia de este recurso.

2.8 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la planta para medir y analizar la eficiencia del recurso humano.
- Analizar la base teórica que sustenta el control de gestión mediante análisis bibliográfico.
- Establecer un modelo de gestión de indicadores de productividad.
- Generar un plan de mejoras basado en la información obtenida y generada.

2.9 Metodología:

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 73850 al 93850
Nº 0752615

La metodología que se va a utilizar para esta investigación es documental ya que para la base teórica se va a consultar varios autores que han realizado investigaciones y proyectos sobre el tema, también se va a realizar una investigación de campo ya que se necesita levantar información de las empresa, de su proceso productivo y del personal involucrado en el área de producción. Al final se aplicará metodología dual ya que permitirá analizar la información tanto cualitativa como cuantitativamente

2.10 Alcances y resultados esperados:

Realizar un modelo de gestión de indicadores para analizar la productividad del recurso humano en la empresa PESANTEZ LOPEZ MIGUEL ALBERTO Cía. Ltda.

2.11 Supuestos y riesgos:

Cierre de la empresa

2.12 Presupuesto:

Rubro – denominación	Costos			Justificación
	Cantidad	Valor unitario	Valor total	
Equipos de computación	1 unidad		500,00	Para el desarrollo de la investigación.
Internet			100,00	A través de esta herramienta se obtiene información sobre temas relacionados a la investigación.
Hojas de papel bond	2 resma	3.75	7,50	Se imprimirá el ensayo.
Tinta para impresora	1 cartucho	27.00	27,00	Para las impresiones
CD's	8 unidades	1.00	8,00	Respaldar la información.
Copias	300 unidades	0.02	3,00	Sirven de respaldo de la información recopilada.
Alimentación			300,00	
Movilización			300,00	
Imprevistos			200,00	
TOTAL			1445,50	

2.13 Financiamiento

Autofinanciamiento

2.14 Esquema tentativo

ÍNDICE GENERAL

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
08-738-150 a 738-500
Nº 0752616

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

RESUMEN

INDICE GENERAL

SIMBOLOGIA

INTRODUCCION

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 Origen

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Valores

1.5 Objetivos de la empresa

1.6 Foda

1.7 Foda cruzado

1.8 Pestel

1.9 Descripción del proceso productivo

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Productividad

2.2 Recurso Humano

2.3 Indicadores de gestión

CAPITULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 Encuesta

3.2 Análisis de resultados

3.3 Selección de indicadores de productividad

3.4 Análisis de la productividad del recurso humano

CAPITULO 4

4. GESTIÓN DE INDICADORES

4.1 Modelo de gestión de indicadores aplicable al recurso humano

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Editor autorizado de 24100 ejemplares Nº 0752617
De 7.8501 al 7.8500

2.15 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Desarrollar un marco teórico.	1.1. Productividad.	Obtener la base teórica/práctica necesaria para el desarrollo de la investigación.	3
	1.2. Recurso Humano.	Conocimiento teórico de lo que es el recurso humano y sus funciones.	2
	1.3. Indicadores de Gestión.	Obtener la base teórica/practica necesaria.	3
2. Elaborar un análisis de la empresa.	2.1. Origen	Conocer cuál es el origen de la empresa y tipología organizacional.	1
	2.2. Misión	Conocer la misión de la empresa.	
	2.3. Vision	Conocer la visión de la empresa.	
	2.4. Valores	Conocer los valores de la empresa.	
	2.5. Objetivos de la Empresa	Conocer los objetivos de la empresa.	
	2.6. Foda	Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	1
	2.7. Foda Cruzado	Conocer las variables internas y externas de la empresa.	1
	2.8. Pestel	Conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos.	2
	2.9. Descripción del proceso productivo	Conocer el proceso productivo en la empresa.	2
3. Elaborar un diagnóstico de la empresa.	3.1. Análisis de la productividad del recurso humano	Medir la productividad del recurso humano.	3
4. Gestión de Indicadores.	4.1 Modelo de gestión de indicadores aplicable al recurso humano	Medir la eficiencia del recurso humano	3
TOTAL			21

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 738.501 al 758.500
Nº 0752618

2.16 Referencias (APA)

- De Hurtado, M. G., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, *14*(3). Link: http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7260

- Villalón-Cañas, R., Hernández, J., Carlos, A., & Ochoa Jiménez, S. (2016). La cultura organizacional enfocada a la responsabilidad social empresarial y la relación con el recurso humano: una propuesta de estudio. Link: http://www.cyta.com.ar/ta1503/v15n3a3.htm

- Retamoso, C. E. F. (2007). *Producción limpia, contaminación y gestión ambiental*. Pontificia Universidad Javeriana. Link:https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ea0kufqBmtQC&oi=fnd&pg=PA17&dq=Retamoso,+C.+E.+F.+(2007).&ots=xeIspSblio&sig=k-sZbdfggiUooHzgWLi8nKpfS7Y#v=onepage&q&f=false
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic*. Ediciones Díaz de Santos.
- Link:https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZIgZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=recursos+humanos&ots=v-39xBdDyb&sig=OUCrFH7PZ7f8zJU2fLsFi1wjdxU#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false
- Snell, S., Pedroza, G. W. R., del Carmen, M., Álvarez, G., Scott, M. D. C., & Snell, G. B. (2013). Administración de recursos humanos (No. 658.310. 8). Cengage Learning,. Link: http://www.sidalc.net/cgibin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=128985
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Revista Universidad EAFIT, 34(111), 43-59. Link:http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 738.501 al 758.500
Nº 0752619

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.17 Anexos

2.18 Firmas de responsabilidad

X_____

PEDRO DELGADO

UA050497

2.19 Firma de responsabilidad

X_____

MARIA JOSE GONZALEZ

DOCENTE

2.20 Fecha de entrega

16/Julio/2016

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 738.501 al 758.500
Nº 0752620