



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA
DE NICARGUA,
MANAGUA**
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM- Estelí

Propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la
fábrica PENSA S. A del II semestre del año 2021.

Trabajo monográfico para optar
el grado de

Ingeniero Industrial

Autores

Br. Aliza Marcela Machado Talavera.

Br. Jenypher Junieth Sáenz Fuentes.

Br. Kalia Lucia Moncada Galeano.

Tutor

Ing: Cristian Ráudes.

Estelí

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
2.1. Internacionales	2
2.2. Nacionales	2
3. Planteamiento del problema.....	4
3.1. Descripción del problema	4
7.2. Preguntas específicas	5
4. Justificación	6
5. Objetivos de la investigación	7
5.1. Objetivo general.....	7
5.2. Objetivos específicos.....	7
10. Marco teórico.....	8
10.1 Indicadores claves de desempeño	8
10.2. Ventajas que ofrecen la práctica de la utilización de indicadores claves	8
10.3. Elección de indicadores claves de desempeño	8
10.4 ¿Cómo debe o puede ser un indicador?.....	9
10.5 Necesidades de una organización	9
10.6. Capacitación en las organizaciones.....	11
10.7. Objetivos de la capacitación en las organizaciones	11
10.8. Capacitación como herramienta para la organización.....	12
10.9. Estrategias de capacitación laboral	13
10.10. Capacitación Presencial:	13
10.11. Capacitación interna:	14
10.12. Capacitación externa:	14
10.13. Liderazgo	14
10.14. Esencia del liderazgo	14
10.15. Estilos de liderazgo	15
10.16. Atributos principales de un proyecto o mejora.....	15
10.17. Diferencias entre eficiencia y eficacia.....	17
10.18. Evaluación del Desempeño	17
10.19. Fases de la Evaluación del desempeño	18
10.20. Objetivos de la evaluación de desempeño	20

10.20.1. Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:	21
10.21. Beneficios de la evaluación del desempeño	21
10.22. Beneficios para el subordinado.....	21
10.23. Beneficios para la empresa.....	22
10.24. Calidad.....	22
10.25. Principios de la calidad	22
10.26. La dirección de la calidad	23
10.27. Producción.....	24
10.28. El tipo de producción:.....	24
10.29. Formas de medir la productividad.....	25
10.30. Factores que incrementan la cantidad de producto y en la productividad:	26
10.31. Diferencia entre productividad, producción y productos.....	27
10.32. Los factores de la productividad:	28
10.32.1. Los factores internos de la productividad:	28
10.32.2. Los factores externos de la productividad:.....	28
10.33. Pronóstico en la producción	29
10.34. Recomendaciones para los indicadores claves de desempeño	31
11. Diseño metodológico	32
11.1. Ubicación del área de estudio	32
11.2. Área Geográfica	32
11.3. Área del conocimiento.....	33
12. Tipo de investigación.....	34
12.1. Universo, población y muestra.....	35
13. Métodos y técnicas de recolección de datos	37
14. Etapas de la investigación	38
15. Analisis y discusion de resultados.....	42
15.1. ¿Considera que el tiempo asignado para realizar su tarea es suficiente?.....	42
15.2. ¿Utilizan algún método para medir el rendimiento laboral?	44
15.3. ¿Se considera un operario eficaz?.....	45
15.4. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño laboral?.....	46
15.5. ¿Comparto la misión, visión y valores de la empresa?.....	47
15.6. ¿Mi supervisor me ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos establecidos de la empresa?.....	48
15.7. ¿Mi jefe me ayuda las razones de las decisiones que nos afectan?.....	49
15.8. ¿Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor?.....	50

16.	Analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral en el área de producción.	51
16.1.	Indicador de calidad:	51
16.2.	Indicador de Productividad:	52
16.3.	Indicador de Eficiencia:	52
16.4.	Indicador de eficacia:	53
16.5.	Indicador de Capacitación:.....	53
16.6.	Indicador de Liderazgo:	54
17.	Implementación de indicadores claves de desempeño.....	55
18.	Conclusiones.....	59
19.	Recomendaciones de la propuesta de indicadores claves de desempeño.....	61
20.	Recomendaciones generales	63
21.	Anexos	64
22.	Bibliografía.....	75

Índice ilustraciones

Ilustración 1:	Factores clave de éxito de la gestión.	19
Ilustración 3:	Fases de evaluación.	30
Ilustración 3:	Pasos para utilizar indicadores de desempeño.	32
Ilustración numero 4:	Sistema de Planeación y Control de la Producción y las Operaciones. ...	38
Ilustración 5:	Fuente propia.	41
Ilustración 5:	Ubicación geográfica de la fábrica PENZA S.A.	51

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis primeramente a Dios por brindarnos la sabiduría fuerza y entendimiento para llegar hasta esta etapa la cual ha sido un proceso de altas y baja, pero siempre estuvimos firmes a cumplir nuestro objetivo de culminar nuestra carrera universitaria.

Igualmente dedicamos este triunfo a nuestros padres por ser un pilar de apoyo en nuestra formación profesional, por su comprensión, ayuda, amor en los momentos difíciles y el apoyo de todos los recursos necesarios para poder lograr esta meta, nos han dado todo lo que somos como personas. Nuestros valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir nuestros propósitos en la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro padre Dios ante todas las cosas por llegar hasta donde estoy, por darme la sabiduría y la fortaleza para culminar mi etapa universitaria.

Agradezco a mis pilares de vida que son mis padres Marling Talavera y Manuel Machado por estar siempre en cada paso que he dado de mi vida, por el gran apoyo incondicional que me han brindado tanto como amor y todos los recursos necesarios para formarme profesionalmente y en homenaje a mi padre que en paz descansa Manuelito ya que el sueño de él era verme transformada en una profesional y ser alguien en la vida y sobre todo llena de amor y sabiduría para compartir con mis seres queridos, también a mi amiga y compañera Jenypher Sáenz por el apoyo y amor mutuo que compartimos en esta carrera universitaria.

Le doy gracias a la prestigiosa facultad Farem Estelí por abrirme las puertas y brindarme la enseñanza necesaria para titularme como ingeniera industrial, a los maestros que me brindaron sus experiencias para mi desarrollo profesional e intelectual. Y a mí tutor de tesis el ingeniero Cristhian Raudes por su dedicación y ser mi guía en esta última etapa de mi carrera.

By: Aliza Machado

Agradezco a Dios primeramente por guiarme en cada uno de mis pasos de mi carrera profesional, por darme la sabiduría y el entendimiento en todo momento.

Agradezco a mis padres Migdalia Fuentes y Byron Sáenz por ser un pilar en cada etapa de mi vida, por el esmero y apoyo incondicional ya que sin ellos no sería esto posible, también a mi compañera Aliza Machado que en estos cinco largos años me brinda su ayuda en todo momento, formo parte importante en este camino.

Agradecida también con la universidad Farem Estelí por abrirme sus puertas y a sus maestros que sin duda alguna merecen un honor por darme el aprendizaje, experiencia y enseñanzas para mi crecimiento como profesional. Agradezco a mi tutor Cristhian Raudes por guiarme, por su tiempo y apoyo en esta última etapa de mi carrera.

By: Jenypher Sáenz

Agradezco primeramente a Dios, por haberme dado la sabiduría y la paciencia para poder llegar a esta etapa de mi vida, ya que, a pesar de tantas dificultades, me ayudo a seguir el camino.

Agradezco a mi madre Juana Lucia Galeano y a mi padre José Luis Moncada, por su apoyo brindado durante todos estos años, por enseñarme a ser una buena persona y por motivarme a lograr mis metas.

Agradezco a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, FAREM ESTELI, por

haberme abierto sus puertas durante todos estos años, por brindar enseñanza de calidad y formar profesionales que ayuden de manera positiva a la población Gracias a cada uno de los maestros que formo parte de este proceso de formación, por su paciencia y dedicación. Gracias al Ing.

Cristian Raudes por haber sido el tutor de tesis, por su enseñanza y buen desempeño.

By: Kalia Galeano



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí 06/05/2022

CONSTANCIA

La monografía es el resultado de un proceso académico investigativo llevado a cabo por estudiantes como forma de culminación de estudios. El propósito es resolver un problema vinculando la teoría con la práctica, potenciando las capacidades, habilidades y destrezas investigativas, y contribuye a la formación del profesional que demanda el desarrollo económico, político y social del país (Art13 del reglamento del régimen académico estudiantil. Modalidades de graduación).

Por tanto, hago constar que el trabajo, Propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la fábrica PENSA S. A del II semestre del año 2021.cumple con los requisitos académicos requeridos para una monografía, y ha sido presentado, defendido y corregido a satisfacción de la tutora, con el cual está optando al título de ingeniería industrial.

Los autores de este estudio son los bachilleres: Aliza Marcela Machado Talavera. Jenypher Junieth Sáenz Fuentes, Kalía Lucia Moncada Galeano. quienes, durante la ejecución de esta investigación demostraron responsabilidad, ética y conocimiento sobre la temática.

Atentamente,

Nombre y firma del tutor

Numero ORCID

FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló en el segundo semestre del año 2021, con el propósito de brindar una propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño para evaluar el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica PENSA S. A. Aplicamos un enfoque cuali-cuantitativo a 123 operarios como muestra, los cuales laboran en el área de producción que integran al rubro productivo de la empresa a quienes se les aplicó los métodos de investigación establecidos. A lo largo de la investigación se abordaron aspectos importantes sobre indicadores, finalmente se abarcan los resultados basados en los objetivos planteados. Identificamos principalmente los factores negativos que intervienen en el proceso, por medio de los métodos de recolección de datos. Posteriormente se analizaron los factores que inciden en el desempeño laboral, y así pudimos decidir los indicadores correctos a implementar los cuales son: Eficacia, Eficiencia, Calidad, Productividad, Liderazgo y capacitación. Puesto que la calidad obtuvo un 91% que nos indica que tiene un rango aceptable en los estándares de calidad, el indicador de productividad obtuvo un 97% también nos indicó que tiene un alto nivel de aceptación cabe señalar que la eficiencia obtuvo un 83% y la eficacia un 86% estos porcentajes a largo plazo pueden afectar al cumplimiento de los objetivos que plantea la empresa, se presentaron más problemas en dos de ellos que es capacitación y el de liderazgo, a través de los resultados obtenidos se recomienda una implementación de estos indicadores que tendrán un impacto positivo para la empresa.

ABSTRACT

This study was carried out in the second semester of 2021, with the purpose of providing a proposal for the implementation of key performance indicators to evaluate job performance in the production area of the PENSA SA factory. We applied a qualitative-quantitative approach to 123 workers as a sample, who work in the production area that make up the productive sector of the company to whom the established research method was applied. Throughout the investigation, important aspects of indicators were addressed, finally the results based on the stated objectives are covered. We mainly identify the negative factors that intervene in the process, through the data collection methods. Subsequently, the factors that affect job performance were analyzed, and thus we were able to decide the correct indicators to implement, which are: Effectiveness, Efficiency, Quality, Productivity, Leadership and training. Since the quality obtained 91%, which indicates that it has an acceptable range in quality standards, the productivity indicator obtained 97% also indicated that it has a high level of acceptance, it should be noted that efficiency obtained 83% and effectiveness 86%, these percentages in the long term can affect the fulfillment of the objectives set by the company, more problems were presented in two of them, which is training and leadership, through the results obtained, an implementation of these indicators that will have a positive impact for the company is recommended.

GLOSARIO

Cuantificación: Según Valiente, O. M. (2001) La cuantificación es el cálculo del número de unidad, tamaño o proporción de una cosa, especialmente, por medio numérico. La cuantificación es un proceso por el cual se expresa la observación en término numérico para ayudar en el análisis y la comparación.

Liderazgo: De acuerdo con Chiavenato (2004) Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Subjetividad: Como plantea De la Garza Toledo, E. (2001). La subjetividad es la percepción y valorización personal y parcial sobre un asunto, idea, pensamiento o cultura. La subjetividad se asocia a la incorporación de emociones y sentimientos al expresar ideas, pensamientos o percepciones sobre objetos, experiencias, fenómenos o personas. De esta manera, la subjetividad es una cualidad humana, ya que es inevitable expresar estando fuera de uno mismo.

Inflación: Fernández (2002) define la Inflación como un fenómeno de alza pronunciada, continua, generalizada y desordenada de los precios de bienes y servicios que trae como consecuencia una pérdida sensible del poder adquisitivo de la unidad monetaria del país.

Sobreproducción: Rubio, J. M. (1997) plantea que es una situación donde la oferta del mercado supera la demanda. El término superproducción puede ser utilizado como sinónimo de exceso de oferta. Sin embargo, podemos entender que el segundo es consecuencia del primero.

Es decir, una superproducción genera un exceso de oferta.

Eficacia: Según Idalberto Chiavenato, la eficacia «es una medida del logro de resultados.

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es «el cumplimiento de objetivos ». Según Robbins y Coulter, eficacia se define como «hacer las cosas correctas, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos

Eficiencia: Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. ... Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

Rendimiento: Según Chadwick (1979), el rendimiento es la expresión de capacidades y de características psicológicas de la persona, desarrollado y actualizado a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que posibilita obtener un nivel de funcionamiento y logros a lo largo de un período.

Productividad: Herrera, J. L. (2012). Productividad. Palibrio. Define como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención.

Automatización: Según Moreno, E. G. (2001). Automatización de procesos industriales. Valencia: Alfaomega. Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tabaco en Nicaragua ha experimentado un acelerado crecimiento, que ha elevado su prestigio y ha despertado el interés de empresas y consumidores internacionales.

La empresa puros de Estelí PENSEA S.A surge el dos de octubre del dos mil once dedicada a la producción de puros de alta calidad para el mercado internacional. Actualmente la empresa PENSEA emplea más de 853 personas de la ciudad de Estelí. PENSEA ofrece a sus clientes puros elaborados a mano bajo los más estrictos estándares de higiene, calidad, variedad en tamaño sabor y marca.

En toda empresa tiene que haber una medición de los objetivos planteados de dicha organización, por lo tanto, las implementaciones de los indicadores de rendimiento se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia, eficiencia, calidad y la productividad, con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en el proceso productivo.

Es por ello que la presente tesis tiene como fundamento proponer la implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción aplicado al proceso productivo en el rubro del tabaco; en la empresa de elaboración de puros PENSEA de la ciudad de Estelí durante el año 2021.

En el transcurso del documento se mostrarán algunos estudios realizados en la empresa y se relacionará al reforzamiento de la calidad empleada a la empresa, brindando un enfoque de cambio como propuesta final, o reforzar las fuerzas laborales con nuevas filosofías aplicables al área de producción de la empresa; cuyo propósito será obtener una mejora continua.

2. ANTECEDENTES

2.1.Internacionales

Alec (2015) nos cuenta: en su investigación: “Propuesta de estrategias de mejora continua en la compañía Airwelde S.A. mediante un diagnóstico de los procesos a través de la implementación de indicadores (Key Performance Indicators) dentro de la compañía”. El cual consiste en realizar un diagnóstico de la compañía Airwelde S.A. mediante la implementación de 15 indicadores distribuidos en cada una de los diferentes departamentos de la empresa, dividiéndose así, 3 indicadores corresponden al área Administrativa, 8 indicadores a Financiero, 2 indicadores el área Operativa y 2 indicadores a la Gerencia, los indicadores sirvieron de ayuda a la empresa a identificar los problemas que se estaban teniendo en cada área, y dar las soluciones correctas para resolver cada problema, esperando lograr que los indicadores tengan un mejor desempeño. Las implementaciones de estos permitieron a la Gerencia a identificar si la empresa estaba bien direccionada y qué problemas estaba teniendo que originaban un bajo rendimiento para la organización. Los indicadores claves de desempeño permitieron analizar a la Gerencia los objetivos estratégicos que pueden implementar en la empresa, a la vez conocer si las metas fijadas se estaban cumpliendo o no.

Navarro (2019) nos dice: en su tema de investigación “Implementación de un plan de mejora con el uso de indicadores en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de para el 2019 la cual involucra en un plan de mejora en la gestión comercial mediante el uso de indicadores claves de desempeño para mejorar la fuerza de ventas y los procesos de almacenaje y despacho de productos generando ahorros económicos que beneficiaran a las distribuidoras ferreteras de Arequipa 2019, que mejorara los procesos de gestión de ventas diarias logrando una mejor eficiencia.

2.2.Nacionales.

De acuerdo con Bermúdez (2019) en su estudio de “Propuesta de mejoras de los indicadores del desempeño del área de registro de la administración tributaria de Nicaragua en el período 2019-2020”. Tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora a los indicadores del desempeño del área de Registro de la como resultado de su análisis, la que proporcionará información valiosa sobre su estado actual y los factores que inciden en su desempeño y dará los elementos necesarios para realizar dicha propuesta, la que permitirá mejorar los procesos de gestión de Registro en aspectos como eficiencia, eficacia, efectividad y manejo de los recursos institucionales.

Como plantea Rivera (2016) en su tema de investigación, se realiza con el objetivo de hacer una propuesta de un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, para el año 2017, el cual describe entre otros aspectos el proceso de contratación y evaluación del personal en la Universidad, con el análisis de este trabajo se dejarán aspectos positivos para la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, aportando un modelo de gestión por competencias para el personal docente para el desarrollo de la misma, sus metas y expectativas deben entrar en un proceso investigativo para poder lograr sus objetivos propuestos. Al incrementar la productividad en el personal se traduce en bienestar social.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.Descripción del problema

Este estudio se basará en una propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la fábrica PENSA, con el objetivo de recomendar indicadores para mejorar el desempeño de todo el proceso.

Con las visitas realizadas a la fábrica PENSA, donde hicimos una entrevista al jefe de producción, nos planteó la problemática de la baja eficiencia y eficacia debido a diferentes factores como: la falta de motivación, cuentan con materiales en mal estado, falta de liderazgo, no se realizan capacitaciones de mejora continua y la pandemia ha influido como un factor secundario que afecta a la productividad, lo cual afecta el rendimiento de los operarios y hace que no cumplan con los objetivos establecidos.

Debido a esta problemática escogimos los seis indicadores que se implementan a las necesidades de la empresa que son eficacia, eficiencia, calidad, liderazgo, productividad y capacitación. Ya que si no hay una buena eficiencia y eficacia conllevan a menor cantidad de aprovechamiento de los recursos y la empresa tendrá desventaja competitiva, del mismo modo la calidad hace referencia a fallas en el proceso y que no se cumplan las expectativas y necesidades del cliente y esto afecta monetariamente a la empresa, tal como un mal liderazgo surgen malos entendidos y errores frecuentes por causa de la tensión y la mala relación con los operarios, por otra parte las consecuencias de una baja productividad son realmente graves para la empresa: desde pérdidas económicas, retrasos y errores en la producción, incumplimiento de objetivos y por último la falta de capacitación porque se deteriora el desempeño laboral, disminuye la motivación y se imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Según los factores anteriormente descritos, existe un problema en el área de producción que dificulta que el proceso sea eficiente. Así nace la necesidad de proponer la implementación de indicadores claves de desempeño con estrategias de mejora continua.

Esto conlleva a formular las siguientes interrogantes:

7.1. Pregunta general

1. ¿Cómo proponer la implementación de indicadores claves de desempeño?

7.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la situación actual sobre los indicadores claves de desempeño en el área de producción?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral en la empresa PENSA?
3. ¿Cómo se podría mejorar el desempeño laboral en la fábrica PENSA?

4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio realizado sobre indicadores claves de desempeño del área de producción de la fábrica PENSA en el segundo semestre del año 2021. Surge debido a que en esta fábrica no se ha realizado un estudio en esta materia, la información obtenida servirá para mejorar el proceso y desempeño de esta área.

Toda empresa tiene deseo de crecer, mejorar y cumplir con sus objetivos lo importante es identificar los procesos en que la empresa tiene un bajo rendimiento, aquellas actividades que se pueden mejorar, para la cual se necesitan indicadores claves de desempeño los cuales permiten medir el desempeño de cada una las actividades tanto proceso y operarios que no están cumpliendo con la meta establecida.

Es por eso que tomamos la decisión de abordar la temática de indicadores claves de desempeño ya que es de mucha importancia investigar para profundizar y conocer con mayor exactitud cuáles son los principales factores que inciden en el proceso de producción.

Estos indicadores permitirán a la empresa PENSA un mejor análisis del proceso del área producción del que desarrollan y que los operarios puedan cumplir con los objetivos primordiales de la empresa, además obtendrán una mejora continua en sus procesos a través de estrategias que se implementan de acuerdo al desempeño del indicador.

De igual manera los resultados de este estudio fortalecerán los elementos básicos, teóricos y prácticos tanto a nosotras como estudiantes de ingeniería industrial y por ende a la empresa PENSA donde se realizó el estudio.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.Objetivo general

- Proponer la implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la fábrica PENSA en el segundo semestre del año 2021.

5.2.Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual sobre los indicadores claves de desempeño en el área de producción.
- Analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral en el área de producción.
- Realizar propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la fábrica PENSA.

10. MARCO TEÓRICO

10.1 Indicadores claves de desempeño

Según Corrales (2017), los indicadores claves de desempeño miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso.

Los indicadores claves de desempeño tomara un papel muy importante en el área de producción de la fábrica PENSA, a través de su función podremos saber el rendimiento laboral y los factores que afectan en la productividad, eficiencia, eficacia y calidad del proceso y así poder implementar los indicadores correctos que nos permitirá mantener un estándar en niveles de excelencia.

10.2. Ventajas que ofrecen la práctica de la utilización de indicadores claves

Con base a Blanco (2017), los indicadores claves de desempeño en gran medida gracias a la mejora de las nuevas tecnologías de la información (Big Data: bases de datos, sistemas de automatización y computarización de datos, etc.), ofrecen frente a los canales tradicionales en los que la cuantificación de determinadas cuestiones es tediosa y complicada, una medición mucho más sencilla, objetiva y fiable.

Actualmente existen multitud de herramientas analíticas especializadas que permiten medir todo tipo de indicadores claves en cualquier sector o actividad y conocer una mayor cantidad de datos objetivos sobre aquello que se quiere cuantificar. Normalmente este tipo de herramientas están muy enfocadas para su uso en un campo de acción concreto por lo que siempre utilizarán los indicadores más oportunos y adecuados en cada caso lo cual facilita enormemente el trabajo de:

10.3. Elección de indicadores claves de desempeño

- ✓ Localización de datos objetivos, medibles y relevantes para aquello que se quiere medir.
- ✓ Obtención de informes sintéticos sobre aquello que se quiere determinar.
- ✓ Los indicadores claves de desempeño no sólo te permiten determinar los resultados para una acción o estrategia concreta, sino que además ofrecen una visión global de la situación, ya que facilitan la determinación de puntos fuertes y débiles (aspectos de mejora) para tus proyectos.

10.4 ¿Cómo debe o puede ser un indicador?

Según Salgueiro (2001), un indicador o una medición debe tener las características siguientes:

1. Se debe poder identificar fácilmente: decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente. O sea que no se encuentre dificultad alguna en medirlos.
2. Solo se debe medir aquello que es importante: ya hemos dicho e insistimos sobre ellos que los indicadores solo deben referirse a algo que sea representativo a la mejora buscada. Si medimos algo que no es significativo de lo que se quiere nada se encontrará con esta medición.
3. Se debe comprender muy claramente: los empleados o comprenden a sus jefes o al menos no los comprenden bien, si partimos de esta base estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender y comprobar que los subordinados han comprendido bien
4. que es lo que se va a medir y por qué.

10.5 Necesidades de una organización

De acuerdo con Jaramillo (2019),

- ✓ La necesidad de ser eficientes

Normalmente las consignas de las empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir de qué manera se utilizaron los recursos que emplearon el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos. □ La necesidad de ser eficaz

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

- ✓ La necesidad de ser efectivos

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.

- ✓ La necesidad de ser productivos

De igual manera que ocurre con la efectividad, la productividad requiere el logro de la eficacia y de la eficiencia simultáneamente. Es la productividad que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que la componen.

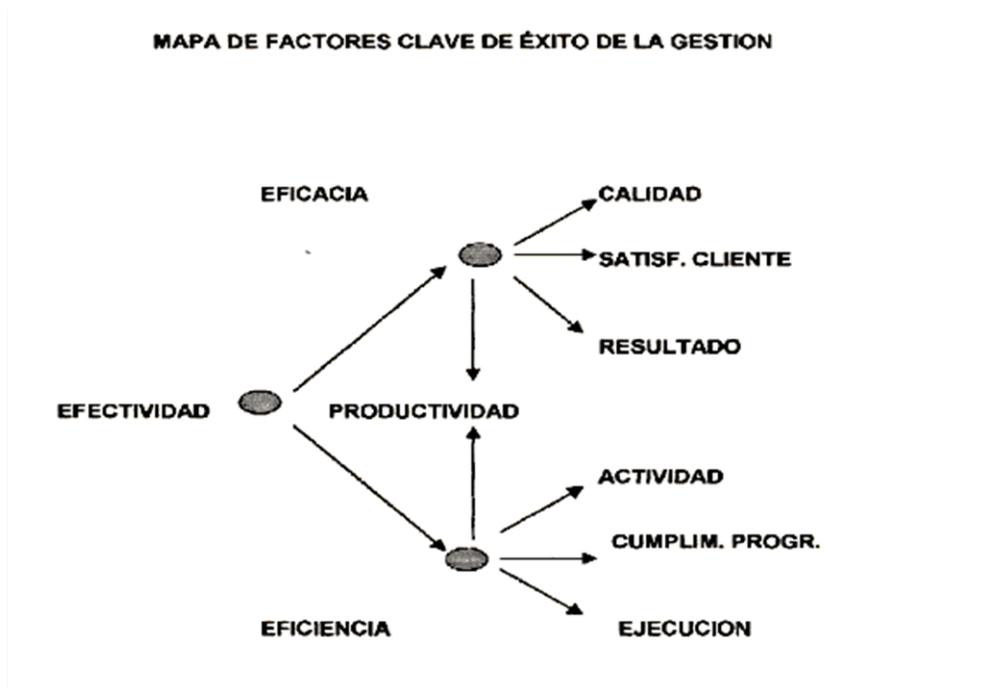


Ilustración 1: Factores clave de éxito de la gestión.

Fuente: (gestión de logística, 2006)

10.6. Capacitación en las organizaciones

Citando a González (2015), el concepto de capacitación no solamente obedece a un tema de actualidad o de moda ya que su trascendencia plantea el éxito de la organización y en mayor medida el desarrollo de un área, una región e incluso un país. Es por ello que podríamos atender una definición que puede encerrar la esencia de esta investigación según el cual “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” , en esa medida, se plantea como tema de análisis, la importancia de un modelo de capacitación interna en las pequeñas empresas para que puedan ser competitivas a su nivel y que puedan cumplir con la demanda de cantidad y calidad que le exige el cliente. Sin embargo, es claro, que este ámbito requiere de una estrategia efectiva que esté acorde al presupuesto de las pequeñas instituciones y que se adecuen a los perfiles de los colaboradores, toda vez que, por su mismo tamaño, estas organizaciones plantean diversas limitaciones para la implementación de un programa claro de capacitación de personal.

10.7. Objetivos de la capacitación en las organizaciones

Según González (2015):

- ✓ Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización:

Se debe considerar en primera medida que la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo para que permita proveer ingresos permanentes para todos los integrantes de la organización. Esto se consigue principalmente por la mano directa de los colaboradores y su desempeño en un lapso de tiempo, en tal caso será conveniente identificar todos los factores personales y profesionales que determinan el rendimiento del trabajador en su área de responsabilidad. En este caso en particular el área de recurso humano debe ir más allá de la creación de un programa puntual de capacitación, siendo necesario identificar factores de comportamiento, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes entre otros por parte del trabajador, garantizando un estudio integral del personal que hace parte de la organización, para luego generar programas de capacitación lo más personalizado posible, para potenciar las características laborales de cada colaborador.

- ✓ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales:

Es necesario que la mediana y pequeña empresa tenga estudios detallados de los perfiles laborales con los que cuenta en materia de selección de personal, de tal modo que se puedan identificar los conocimientos técnicos que deben tener los colaboradores en cada una de las áreas. Así, se generarán los planes de capacitación específica que permiten la renovación y actualización de conocimientos en las áreas que se requieran.

Como ejemplo se tiene principalmente el uso de equipos tecnológicos de última generación que requieren un conocimiento específico para su operación, y los cuales son de vital importancia no solo para el rendimiento de la organización, en materia de reducción de tiempos de producción, reducción de gastos, reducción de procesos, sino también para el aumento en las ganancias por concepto de aceptación del mercado, competitividad, innovación y otros factores.

- ✓ Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo:

La rotación de personal ha sido un aspecto de variados estudios en el ámbito organizacional, sin embargo, bajo el punto de vista de la capacitación, se hace conveniente perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, buscando potenciar a este en todos los aspectos posibles para que su rendimiento sea el esperado y el óptimo. Es por ello que los planes de capacitación organizacional están enfocados a garantizar que los procesos se ejecuten de acuerdo a los planes estratégicos y operacionales de la empresa, y allí no cabe la posibilidad de efectuar cambios drásticos de personal. En tal caso, siempre se busca tener personal totalmente idóneo en las áreas de trabajo. Sin embargo, será necesario que dichos planes contengan cursos de contingencia que permitan que en casos especiales un colaborador se pueda desempeñar en otro cargo que sea afín a su conocimiento. No es buscar un trabajador multipropósito, se trata de efectuar un proceso de reemplazos o rotación internas óptimas que minimicen las consecuencias por concepto de retiro, despido o causas médicas o fortuitas.

10.8. Capacitación como herramienta para la organización

De acuerdo con González (2015), La capacitación como gasto genera una limitante en las organizaciones de menor tamaño, sin embargo, un análisis profundo determinara en el mediano y largo plazo que los resultados que puede ofrecer una estrategia de capacitación al personal que compone la organización redundaran en resultados positivos y aumento de la productividad y calidad en el trabajo.

Atendiendo a lo anterior podemos visualizar una cadena de beneficios que se desprenden de la implementación de un sistema de capacitación interno efectivo en una organización.

10.9. Estrategias de capacitación laboral

Según González (2015) la capacitación Virtual:

Atendiendo al uso de las nuevas TIC's, se hace necesario que las pequeñas organizaciones puedan identificar claramente los perfiles de cargo y así generar un programa de capacitación virtual tomando como base programas académicos de actualización que tiene el mercado y que no implican un desgaste excesivo por parte del colaborador.

10.10. Capacitación Presencial:

Según González (2015): En las pequeñas organizaciones se presentan limitantes para cumplir programas de capacitación de tipo externo presencial, es decir, que los colaboradores puedan asistir de forma personal a cualquier tipo de proceso académico formal o informal, esto como consecuencia de los presupuestos limitados que manejan las pequeñas empresas.

Por otra parte, estas instituciones cuentan con una cantidad reducida de personal, y en esa medida los 13 colaboradores deberían asistir a los programas de capacitación presencial en horas diferentes a las laborales, lo cual sería bastante desgastante para el trabajador. Por otra parte, el presupuesto destinado a un programa de capacitación de este tipo, tendría que ser para programas de corta duración, y bajo una serie de parámetros que minimicen la afectación de los procesos de la organización por la falta del colaborador en su puesto.

A pesar de todo lo anterior es claro que el retorno de la inversión en capacitación beneficiara de forma directa a la organización, y bajo este argumento se deben establecer estrategias que garanticen la capacitación permanente del personal, y para ello se debe hacer un estudio concienzudo de los perfiles de cargo para poder determinar cuáles son aquellos que pueden ser más sensibles dentro de los procesos organizacionales, y que requieran procesos permanentes de actualización, en materia de tecnología, procesos, sistemas de gestión, entre otros.

10.11. Capacitación interna:

De acuerdo con González (2015): El desarrollo de habilidades y destrezas que puede generar la capacitación interna es diseñada para condiciones particulares de la empresa y requiere entrenadores, preferiblemente internos, pudiendo ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa.

Por otra parte, en una capacitación interna, en el puesto de trabajo, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza.

10.12. Capacitación externa:

Según González (2015), Esta capacitación está enfocada principalmente para niveles jerárquicos superiores, entre ellos, supervisores, gerentes u otros, los cuales requieren conocimientos generales sobre temas específicos o técnicos, sin embargo, en términos generales esta capacitación puede ser implementada en los diferentes departamentos. Cuando existen necesidades específicas de capacitación que requieren de habilidades o conocimientos especializados, vale la pena el uso de consultores o personal externo.

Esta modalidad de capacitación es probablemente más costosa, pero más fácil de realizarse en un solo día. Una desventaja de la capacitación interna es que el personal algunas veces está demasiado familiarizado con la persona que imparte el programa de capacitación, lo que hace menos atractivo el evento, que cuando se contrata personal externo.

10.13. Liderazgo

De acuerdo con Villar (2012), que el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando.

10.14. Esencia del liderazgo

Según Villar (2012), el liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal. La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que

ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos; “ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización”.

- ✓ Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- ✓ Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor, no hay liderazgo.

Si hay influencia positiva, y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, complitud y resultados.

10.15. Estilos de liderazgo

Basado con Villar (2012),

1. Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.
2. Líder democrático o participativo. Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.
3. El líder de rienda suelta. Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo

10.16. Atributos principales de un proyecto o mejora

Como plantean Guevara (2008), se indican los atributos principales de un Proyecto o Mejora, desde el punto de vista de la satisfacción de los clientes. De estos atributos, luego se seleccionarán los más importantes desde ese punto de vista de satisfacción de los clientes, atributos sobre los cuales se desarrollarán los indicadores buscados.

Duración: es el tiempo transcurrido entre que TI inicio el proyecto y la finalización del mismo.

- ✓ Costo: es el costo que el usuario va a pagar por la realización del proyecto.
- ✓ Usabilidad / Comprensibilidad: Es el nivel de complejidad para el uso por parte del usuario que tiene el entregable del proyecto.
- ✓ Capacitación: Es la capacitación que realiza el personal de TI cuando entrega el proyecto.
- ✓ Manuales de uso: son aquellos manuales que son entregados al usuario para usar el sistema.
- ✓ Tiempo de respuesta: es la velocidad con que funciona el sistema desarrollado mediante un proyecto.
- ✓ Eficiencia: es la velocidad con que funciona el sistema entregado cuando el volumen de información a manejar es muy grande.
- ✓ Tiempo en determinar el plan de proyecto: Tiempo que transcurre entre que se definen los objetivos del proyecto y se obtiene el plan de trabajo para el proyecto.
- ✓ Comunicación con el staff del proyecto: es la comunicación que establece el usuario con el grupo de personas de TI que realizan el proyecto.
- ✓ Gerenciamiento del proyecto: grupo de personas de TI que llevarán adelante el proyecto.
- ✓ Grado de cumplimiento de los objetivos: es la medida de cuán cerca a los objetivos planteados originalmente está el proyecto a su finalización.
- ✓ Tiempo en la determinación de los objetivos: tiempo transcurrido en la definición de los objetivos.
- ✓ Gestión de los problemas: es analizar como el personal de TI se manejó de la gestión de los problemas cuando surgieron en el proyecto

Complejidad en la documentación inicial solicitada: es la documentación necesaria solicitada por TI al usuario para la realización del proyecto que incluye la descripción detallada del mismo en base a la necesidad del cliente. En la misma debe justificarse por qué debe realizarse el proyecto. Esta documentación se realiza en conjunto entre TI y el usuario.

- ✓ Confiabilidad / Exactitud: significa si los resultados de las tareas que da el proyecto son correctos. Que esté libre de errores.
- ✓ Número GUT: describe los principales aspectos vinculados a la importancia del proyecto. Cada proyecto lleva un número denominado GUT que se calcula multiplicando las descripciones según la Gravedad, Urgencia y Tendencia.

10.17. Diferencias entre eficiencia y eficacia

Como plantea Chiavenato (1999), la diferencia entre:

Eficiencia:

1. Énfasis en los medios
2. Hacer las cosas correctamente
3. Resolver problemas
4. Salvaguardar los recursos
5. Cumplir las tareas y obligaciones
6. Capacitar a los subordinados
7. Conservar las máquinas

Eficacia:

1. Énfasis en los resultados
2. Énfasis en los resultados
3. Lograr objetivos
4. Utilizar los recursos de manera óptima
5. Obtener resultados
6. Proporcionar eficacia a los subordinados
7. Máquinas disponibles.

10.18. Evaluación del Desempeño

Como plantea Montoya (2009), para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y

responsabilidades de su cargo. Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

10.19. Fases de la Evaluación del desempeño

Señala Montoya (2009), es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano.

✓ Fase 1: Planeación del desempeño:

Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo.

El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del

Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

✓ **Fase 2: Seguimiento y acompañamiento:**

El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

✓ **Fase 3: Evaluación para el desarrollo:**

Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

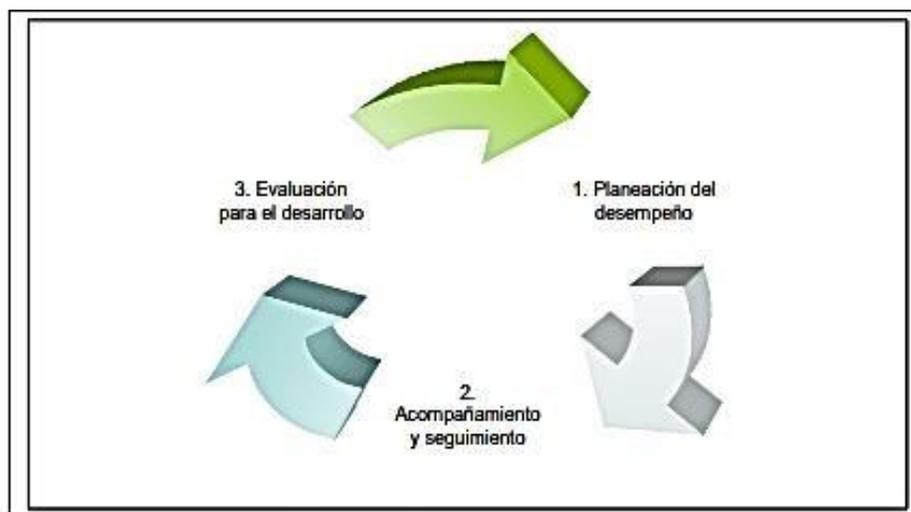


Ilustración 3: Fases de evaluación.

Ilustración 2: fases de la gestión de desempeño.

Fuente: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

10.20. Objetivos de la evaluación de desempeño

Según Chiavenato (1999), la evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos.



Ilustración 3: Pasos para utilizar indicadores de desempeño.

Fuente: (Indicadores de desempeño, 2019)

10.20.1. Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano
- ✓ Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
- ✓ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

10.21. Beneficios de la evaluación del desempeño

Con base Chiavenato (1999), por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el jefe

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- ✓ Evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento

10.22. Beneficios para el subordinado

- ✓ Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- ✓ Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- ✓ Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

10.23. Beneficios para la empresa

- ✓ Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- ✓ Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

10.24. Calidad

Como plantea Guilló (2016), esta evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad. En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.

El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto que nosotros queremos desarrollar no tiene por qué guardar relación con lo «magnífico», diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que los use. Por tanto, no se refiere únicamente a productos o servicios de elevadas prestaciones.

10.25. Principios de la calidad

Con base en Guilló (2016)

1. Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir. Todos los criterios de calidad se deben establecer en base al cliente indica que el enfoque orientado al cliente significa que la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente diseñando el bien o servicio, fabricándolo, vendiéndolo y descubriendo lo que piensa su usuario y por qué no lo ha

comprado el no usuario, es decir, debe seguir un ciclo continuo como posteriormente veremos en el ciclo de la calidad. Por tanto, la empresa es capaz de crear valor para el cliente porque entiende su cadena de valor. Esta satisfacción ha de conseguirla de manera eficiente, por lo que para alcanzar la calidad no podemos olvidar los costes.

2. Cultura de calidad centrada en la mejora continua. En este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente.
3. Implicación de la alta dirección. Sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso.
4. Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo. Para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo bien hecho. Con ello, cada empleado es responsable de su propio trabajo.
5. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos, es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico.
6. Involucración de los proveedores. La responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio.
7. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental.

10.26. La dirección de la calidad

Señala Guilló (2016), es un viaje hacia la mejora continua. En nuestro trabajo pretendemos dar una guía para recorrer este camino, así como identificar el rol y responsabilidades en el liderazgo de los esfuerzos de mejora en la organización, reflejando una filosofía sobre la dirección de la calidad que pueda ayudar a las empresas que desean implantarla. Para conseguir sus objetivos, que se podrían resumir en la máxima hacer las cosas bien a la primera, es necesario aplicar nuevas técnicas de dirección que integren aspectos técnicos y humanos con la finalidad de reducir al mínimo los rechazos de material, repetición de trabajos, sobrecarga de inventarios, etc.

Por otro lado, bajo el prisma de la calidad, los clientes son el foco central. Las personas que dirigen nuestra empresa no trabajan en ella (nota 1), es decir, los consumidores del producto o servicio son los

que verdaderamente deben dirigir la empresa puesto que ésta debe tratar de responder a todas las expectativas de sus clientes finales, ellos determinan realmente qué es buena o mala calidad, alto o bajo precio por lo que la calidad es lo que el cliente percibe que es

10.27. Producción

Con base en Villalobos (2016), el Concepto de Producción: La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener. También se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio, por efectos de una transformación.

Producir es extraer modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer las necesidades.

10.28. El tipo de producción:

Señala Villalobos (2016) El tipo de producción es otro aspecto básico en el diseño o diagnóstico de un sistema productivo. Los diferentes tipos de producción se pueden dividir en dos:

- ✓ Producción por Stock (continúa o en serie)

- ✓ Producción por pedido (intermitente).

Producción por stock	Producción por pedido
1. Alto volumen de demanda	1. Bajo volumen de demanda
2. Alta inversión en maquinaria y equipos en relación al uso.	2. Baja inversión en maquinaria y equipos en relación al uso.
3. Alta tasa de producción	3. Tasa de producción baja
4. Altos inventarios de materias primas y productos terminados.	4. Inventarios de materias primas y productos terminados bajos o no existen.
5. Artículos de volumen físico pequeño.	5. Gran volumen físico en su mayoría.
6. El costo unitario de producción es bajo.	6. Costo unitario de producción alto.
7. Precio unitario de venta bajo.	7. Precio unitario de venta alto.
8. Mano de obra especializada por tipo de operario.	8. Mano de obra corriente, pero versátil.
9. Procesos estandarizados.	9. No es posible la estandarización.
10. Distribución en planta por producto.	10. Distribución en planta por proceso.
11. Se basa en pronósticos de venta	11. No es posible hacer pronósticos en unidades.
12. Paradas largas en producción.	12. No existen paradas.
13. Equipo de manejo de materiales poco versátiles.	13. Equipo de manejo versátil, multiproductores.

Ilustración numero 4: Sistema de Planeación y Control de la Producción y las Operaciones.

Fuente: *Propia.*

10.29. Formas de medir la productividad

De acuerdo con Campos (2017) Hay dos formas de medir la productividad:

1. Por volumen físico, es decir utilizando como unidad de medida la cantidad de bienes producidos. Es la que considera la cantidad de unidades físicas producidas (salida) y la cantidad de unidades físicas ingresadas al proceso de producción (entradas).
2. Por valor agregado, es decir, de las mercancías valorizadas en moneda local. Este índice, muy utilizado por Organismos Internacionales como medida de la productividad comparada entre países, suele ser criticado ya que no considera las modificaciones en los mismos producto de los procesos inflacionarios.

10.30. Factores que incrementan la cantidad de producto y en la productividad:

Según Campos (2017),

- ✓ Cambio organizacional: reorganiza el espacio y/o el modo de trabajo para hacerlo más productivo. Estos cambios impactan en las calificaciones de los trabajadores a través de la división social o técnica o bien por el desarrollo de múltiples habilidades o polivalencia/polifuncionalidad. Los cambios espaciales disminuyen los llamados “tiempos muertos” o bien pueden analizarse en relación a los procesos de tercerización, subcontratación, etc.

Estos últimos cambios pueden tener como objetivo fortalecer el individualismo, incrementar el control sobre los trabajadores y debilitar la acción sindical más que la búsqueda de incrementos de productividad.

El cambio organizacional, introduce el tema de la capacitación de los directivos en la generación de las condiciones para garantizar la calidad del producto, de los insumos, del proceso y del trabajo. Es necesario contar con una gestión que tome conciencia de la importancia de vincular la satisfacción del cliente con la satisfacción del trabajador para alcanzar las metas de productividad.

- ✓ Intensificación de ritmos de trabajo. Aumenta la velocidad de la tarea. La jornada de trabajo no se modifica, se intensifica, produciendo un mayor desgaste físico y/o mental del trabajador (nivel de concentración para evitar errores). A veces las definiciones de polivalencia, polifuncionalidad implican mayor aceleración de los ritmos de trabajo al favorecer la rotación entre puestos. Aquí “se trata de averiguar la forma de trabajar de manera más inteligente, no más dura”. La intensificación de los ritmos de trabajo como único factor, es el preámbulo para la automatización de las tareas e involucran los requerimientos de reconversión profesional.
- ✓ Introducción de nuevas tecnologías (maquinas, herramientas, insumos). Debemos recordar el conjunto de ajustes, mantenimiento, control, adaptación de maquinarias, herramientas e insumos al contexto productivo que se realiza a través de las habilidades de quienes trabajan. La innovación es una fuente de incremento de la productividad.

“Las ideas son como las materias primas de las innovaciones, por esa razón sin ideas la innovación no sería posible. Se necesitan buenas ideas para resolver problemas, para generar productos, para tomar decisiones. La creatividad es un proceso mental que ayuda a generar ideas y se la define como “un conjunto de técnicas y metodologías susceptibles de estimular y de incrementar nuestra innata capacidad de crear, desarrollándola y canalizándola”. Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas, ya sean internas o externas, para gestionar la innovación, que es la explotación con éxito de nuevas ideas. Una empresa sin capacidad de innovar difícilmente pueda adaptarse exitosamente a un sistema de desarrollo de tareas basado en la productividad”

La introducción de nuevas tecnologías es el factor más fácilmente observable para analizar los requerimientos de educación y formación de quienes trabajan. La temática de las actitudes (autonomía, aprender a aprender, responsabilidad) y las motivaciones para el perfeccionamiento profesional son críticos al analizar el vínculo entre tecnologías y productividad o innovación y productividad.

10.31. Diferencia entre productividad, producción y productos

Como plantea Sladogna (2017). lo que se produce, y las herramientas y maquinarias con las que se produce, los insumos que se utilizan, todo es resultado del trabajo humano. Esta actividad productiva, se denomina producción y está orientada a obtener un resultado concreto en cantidad y en calidad que toma la forma de bienes o servicios.

Este resultado de la actividad laboral desplegada en una cantidad de tiempo determinado se lo denomina producto.

La productividad es el concepto que nos permitirá determinar cuánto trabajo se requiere por cada unidad de producto, como si fuera un promedio de cuanto produce cada trabajador. Por tal motivo, toda medición de productividad es una medición del desempeño del trabajador.

Producción	La totalidad del proceso productivo necesario para producir un bien o servicio.
Producto	El resultado del proceso productivo.
Productividad	La relación entre el trabajo, empleado y el producto generado.

Ilustración 5: *Fuente propia.*

10.32. Los factores de la productividad:

De acuerdo con Tue (2016), son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- ✓ Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- ✓ El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

10.32.1. Los factores internos de la productividad:

Son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.

10.32.2. Los factores externos de la productividad:

De acuerdo con Tue (2016), son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio.

10.33. Pronóstico en la producción

Citando a Moreno (2017), el proceso productivo debe tener implicaciones de vaticinio, es decir, en toda planeación de la producción se debe predecir las condiciones y variables de carácter interno y externo para que esta se pueda desarrollar con lujo de detalles. Es importante destacar que los avances tecnológicos que ha tenido el ser humano para optimizar los sistemas y procesos productivos, no se implementaron de la noche a la mañana, sino que fueron sufriendo modificaciones paulatinas a través del tiempo de acuerdo con las necesidades, las nuevas tendencias del mercado y la implementación de sistemas de producción asistida por la tecnología.

En efecto pronosticar consiste en utilizar datos o cifras de periodos anteriores para establecer situaciones futuras a través de la utilización de modelos matemático aplicadas a las realidades actuales tomando como base las tendencias del mercado y los avances tecnológicos, esta puede ser una predicción del futuro subjetiva o intuitiva. O bien una combinación de ambas, es decir, un modelo matemático ajustado por el buen juicio de un administrador de la producción.

Estas cifras estimadas se conocen como el concepto de “pronósticos”. El término a menudo es utilizado para poder predecir la demanda del consumidor de productos o servicios, aunque se pueden predecir una amplia gama de sucesos futuros que pudieran de manera potencial influir en el éxito. Con la información antes suministrada, sobre la demanda y el comportamiento del mercado se comienza a diagramar y planear la producción en cuanto a líneas de interés en un determinado periodo de tiempo.

Existen diferentes técnicas de pronósticos, pero rara vez hay un único modelo superior. Lo que mejor funciona en una organización bajo un conjunto de condiciones, puede ser un desastre completo en otra organización, o incluso en otro departamento de la misma empresa. En forma tradicional, podrá advertir que existen límites sobre lo que puede esperarse de los pronósticos. Rara vez son, si acaso, perfectos; también son caros y consumen tiempo en su preparación y monitoreo. Los tipos de pronóstico más recurrentes están descritos a continuación:

✓ **Pronóstico a corto plazo:**

Este tiene un lapso de hasta un año, pero es generalmente menor a tres meses. Se utiliza para planear las compras, programación de planta, niveles de fuerza laboral, asignaciones de trabajo y niveles de producción.

✓ **Pronóstico a mediano plazo:**

Un pronóstico de rango mediano, o intermedio, generalmente con un lapso de tres meses a tres años. Es valioso en la planeación de producción y presupuestos, planeación de ventas, presupuestos de efectivo, y el análisis de varios planes de operación.

✓ **Pronóstico a largo plazo:**

Generalmente con lapsos de tres años o más, los pronósticos a largo plazo se utilizan para planear nuevos productos desembolsos de capital, localización e instalaciones o su expansión, y la investigación y el desarrollo.

✓ **Pronósticos económicos:**

Marcan el ciclo del negocio al predecir las tasas de inflación, oferta de dinero, nuevas construcciones, y otros indicadores de planeación.

✓ **Pronósticos tecnológicos:**

Tienen que ver con las tasas de progreso tecnológico, que pueden dar por resultado el nacimiento de productos novedosos, que requieren nuevas plantas y equipo.

✓ **Pronósticos de demanda:**

Son proyecciones de la demanda para los productos o servicios de una compañía. Estos pronósticos, también llamados pronósticos de ventas, conducen la producción de una compañía, la capacidad, y los sistemas de programación, y sirven como insumos a la planeación financiera, de mercado y de personal.

Pronósticos cuantitativos manejan una variedad de modelos matemáticos, que utilizan datos históricos y/o variables causales para pronosticar la demanda.

✓ **Pronósticos cualitativos o subjetivos:**

Incorporan factores importantes tales como la intuición, emociones, experiencias personales del que toma la decisión, y sistema de valores para alcanzar un pronóstico. Algunas compañías utilizan la otra; pero en la práctica una combinación o mezcla de los dos estilos es generalmente más efectivo.

10.34. Recomendaciones para los indicadores claves de desempeño

Señala Page (2019), los objetivos deben formularse teniendo en cuenta sus tableros de control de mando, donde debe haber claridad de los objetivos estratégicos y específicos por área.

- ✓ Se recomienda tener entre tres y cinco indicadores por persona, cuidando que la información que se derive de esta medición, efectivamente refleje el impacto del trabajo de cada persona en los resultados.
- ✓ Establecer indicadores que sean relevantes para el negocio, no “medir por medir”.
- ✓ Los indicadores deben ser realizables y medibles.
- ✓ Tener cuidado con la forma y la fuente de información para obtener los indicadores para que la información sea real y aporte a la persona y la organización.

11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1. Ubicación del área de estudio

La investigación sobre la implementación de los indicadores claves de desempeño en la empresa PENSA se realizó de acuerdo a las líneas de investigación de ciencia y tecnología de la Farem-Esteli.

11.2. Área Geográfica

La etapa experimental de esta investigación se realizó en la empresa PENSA puros Estelí sociedad anónima, está situada frente del costado norte de la rotonda del barrio Noel Gámez de la ciudad de Estelí. Ahí radica su sede donde se fabrican a diario de lunes a viernes puros hechos a mano por sus trabajadores expertos.



Ilustración 5: Ubicación geográfica de la fábrica PENS A S.A.

Fuente: Google Maps.

11.3. Área del conocimiento

Nuestra área de conocimiento es en la línea de desarrollo socio productivo y emprendimiento, en la sub-línea estrategia empresarial, productividad, talento, mercadotecnia y toma de decisiones, porque la empresa mejorara su competitividad con la propuesta de indicadores claves de desempeño planteada ya que está enfocada en la resolución de problemas del desarrollo productivo enfocándonos a que obtengan una mejora continua.

12. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se define como cualitativa porque utilizaremos la recolección de datos sin medición numérica, entrevista y observación para descubrir y afirmar preguntas de la investigación.

Conforme al diseño de nuestra investigación es no experimental porque como investigadoras no pretendemos hacer cambios intencionales en las variables estudiadas, es decir no modificamos o alteramos los parámetros del área de producción.

Con base al alcance temporal de la investigación, es de tipo transversal, dado que se condujo en un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo con el alcance de la investigación, es de tipo exploratoria con una valoración descriptiva porque nos permite especificar factores y características importantes que intervienen en el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica PENSA.

Según las fuentes y medios es de campo porque se extraen datos a través de los métodos de recolección para poder conocer los factores que influyen el desempeño laboral.

La investigación es de tipo aplicada, dado que buscamos la resolución de problemas prácticos y concretos de forma reducida.

12.1.Universo, población y muestra

Universo de estudio

Corresponde a la empresa PENSA S.A que se encarga en la producción de puros donde se obtuvo la información de los trabajadores, posteo del mes de octubre del año 2021 con un número total de 813 operarios.

		Área	Cantidad de operarios
<i>Producción</i>			535
	<i>Pre-industria</i>		139
	<i>Empaque</i>		139
<i>TOTAL</i>			813

Muestra

Para la obtención de la muestra se utilizó la siguiente formula, tomando en cuenta los elementos que intervienen en un muestreo según:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

En donde los términos representan:

Z= Nivel de confianza

N= Tamaño de la población

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad del fracaso

n= Tamaño de la muestra

e= Margen de error permisible

Según la fórmula de la muestra

Z= 1.96 es el nivel de confianza del 95%

N= es el universo; P y p propiedades complementarias que equivale 0.5. E= error de la estimación aceptable para encuestas en 10% o 0.1

n= tamaño de la muestra son 535, en este caso tendríamos.

$$n. = \frac{813 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(535-1) \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{780.8}{6.3004} = 123 \text{ Encuestas.}$$

13. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo al proceso de dicha investigación se orienta por el uso del método deductivo e inductivo, en el cual se partió de proposiciones generales para una afirmación particular e implica el uso de entrevistas estructuradas, encuesta a través de cálculos que permiten conocer la forma de operación que aplica en el área de producción en base al funcionamiento de la empresa en cuanto a los enfoques cuali-cuantitativo.

Para la ejecución de esta investigación se aplicaron instrumentos de recolección de datos dirigidos al personal que labora en la empresa, para el análisis de los indicadores claves de desempeño

En la empresa PENSA S.A, en el área de producción 123 operarios fueron piezas claves para la implementación de indicadores claves de desempeño.

14. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta etapas en sus diferentes fases de desarrollo que están relacionadas de forma coherente y ajustable según el avance del mismo estudio.

Etapas 1: Investigación documental

El tema de investigación surge tras la idea de un nuevo tema no seleccionado en protocolos anteriores con contenidos teóricos y con una unidad de análisis o sector sin antecedentes de estudio tomando como referencia los lineamientos de investigación propuestos por la facultad.

Luego de definir la temática “implementación de indicadores claves de desempeño, se procedió a la elaboración del marco teórico, la información presentada en este, fue recabada en su mayoría de fuentes digitales en modo de libros, artículos científicos y documentos publicados en el Repositorio Institucional de la UNAN Managua.

Etapas 2: Elaboración de instrumentos

La investigación gira en torno a las tareas de la empresa de puros PENSA S.A. en la ciudad de

Estelí, seleccionada para implementar indicadores claves de desempeño con los métodos de recolección de información: la entrevista, la encuesta y una guía de observación.

La entrevista va dirigida al alto mando del área de producción de la empresa con el objetivo de conocer a fondo el desempeño laboral tanto como del proceso y de los operarios para así poder implementar los indicadores claves de desempeño adecuados.

La encuesta se dirige a los empleados para valorar cómo perciben ellos los procedimientos y que puedan proporcionar una idea de la efectividad de la implementación de indicadores claves de desempeño empleado actualmente por la empresa.

Por otro parte la guía de observación tiene como objetivo conocer detalladamente el procesamiento de producción y observar la secuencia que sigue la distribución del producto dentro de la empresa y el proceso que siguen hasta llegar al consumidor.

Etapa 3: Trabajo de campo

En esta etapa del trabajo de investigación se aplicaron los instrumentos de recolección de información propuestos (entrevista, la encuesta y la guía de observación), este paso es de mucha importancia, ya que a través de ellos se validó la investigación, por ende, estos instrumentos se analizaron y presentaron los resultados que permitieron dar respuesta a la problemática y a los objetivos planteados.

Etapa 4: Organización de la información recopilada

Una vez llevado a cabo el proceso de recolección de datos se analizó la información a través de los programas tales como Excel para desarrollar fórmulas matemáticas, generar gráficos y tablas, por último, utilizando el programa de Word ordenamos la información.

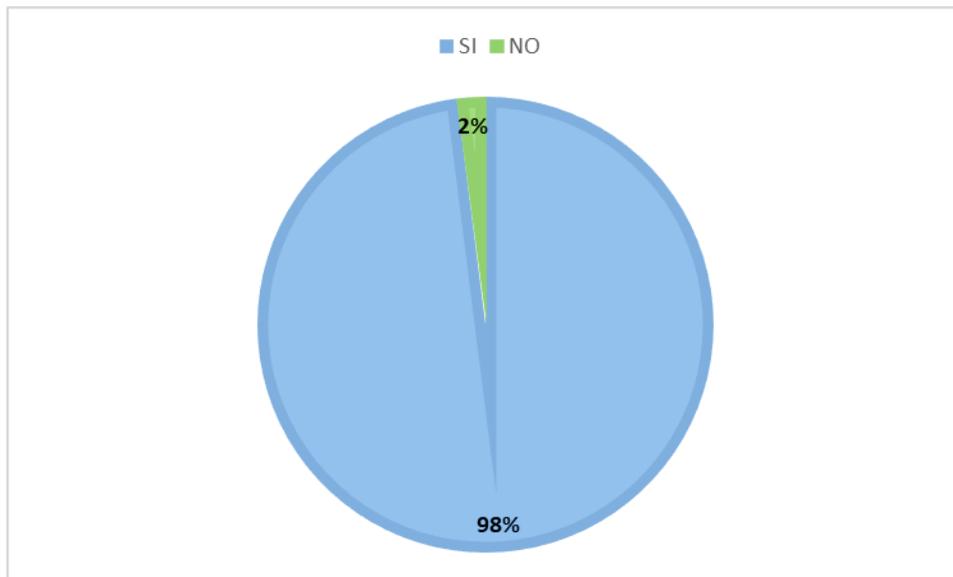
Objetivos específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Fuente
Diagnosticar la situación actual sobre los indicadores claves de desempeño en el área de producción	Situación actual sobre los indicadores claves de desempeño	Según (Stubbs, 2004) Son importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. Son imprescindibles en cualquier evaluación del desempeño que se quieran llevar a cabo	Indicadores de desempeño	Calidad Productividad Eficiencia Eficacia Liderazgo Capacitación	Entrevista y encuesta.	Jefe de producción y operarios.

<p>Analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral en el área de producción.</p>	<p>Factores que intervienen en el desempeño laboral.</p>	<p>De acuerdo con (Davis, 1991) “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”</p>	<p>Análisis de factores</p>	<p>Calidad Productividad Eficiencia Eficacia Liderazgo Capacitación</p>	<p>Entrevista.</p>	<p>Jefe de producción y operarios, jefe de seguridad e higiene y encargada de Recursos Humanos.</p>
<p>Realizar propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción de la fábrica PENSA.</p>	<p>Propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el área de producción</p>	<p>De acuerdo con (Rodriguez, 2021) Estos dan la posibilidad de conocer el desempeño asociado a todos los procesos posibles existentes.</p>	<p>Propuesta de implementación de indicadores</p>	<p>Calidad Productividad Eficiencia Eficacia Liderazgo Capacitación</p>	<p>Realizar recomendaciones.</p>	<p>Jefe de producción.</p>

15. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

La fábrica PENSA S.A cuenta en el área de producción con 535 operarios desde finales de agosto hasta octubre donde comenzamos a realizar el estudio, aplicando las encuestas para el análisis estadístico, así mismo se observó en las visitas posteriores que hubo baja de personal por diferentes motivos; donde quedaron 424 operarios los cuales se dividen en 252 mujeres y 172 varones, los cuales no están capacitados y solo cuentan con su experiencia propia.

15.1.¿Considera que el tiempo asignado para realizar su tarea es suficiente?

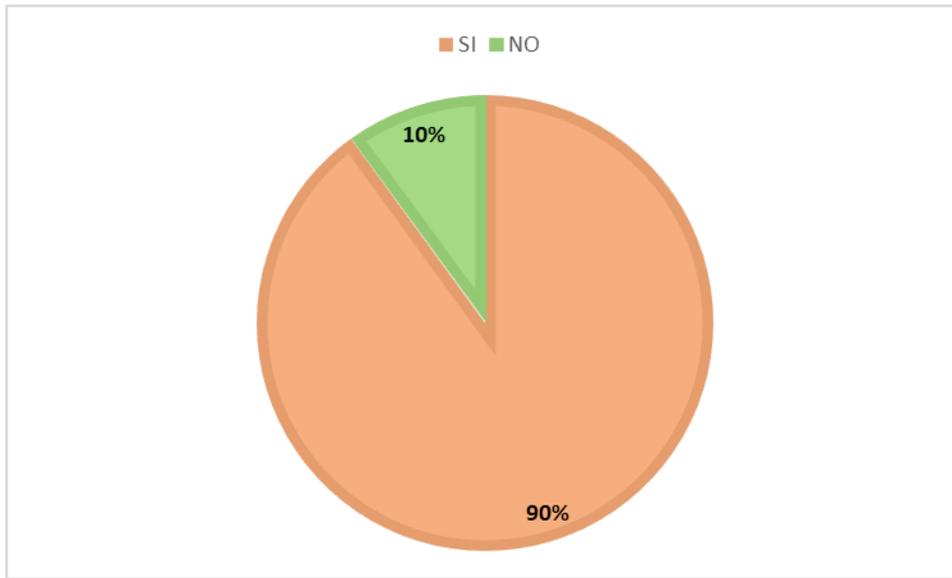


De acuerdo con Leif (1992), la jornada cotidiana de trabajo generalmente se define en relación con las necesidades de la producción y de la competencia, así como por la consideración de las posibilidades físicas, de los recursos afectivos y de las capacidades intelectuales del trabajador.

La importancia de tener un buen tiempo asignado es que permite al operario organizarse y planificar bien sus actividades.

Se puede determinar que el 98% de los operarios está conforme con el tiempo asignado que se les orienta, ya que les permite terminar satisfactoriamente su meta del día y el 2% no está conforme ya que aún no cuentan con la experiencia suficiente.

¿Trabaja en un ambiente confortable?

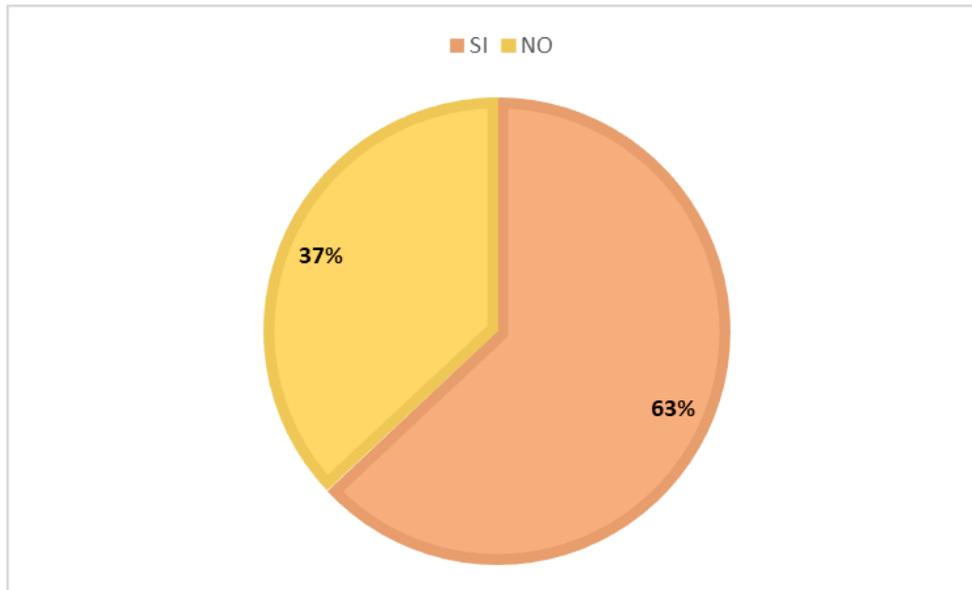


Como plantea Lucas (2019), dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa.

Es importante que un operario tenga las condiciones adecuadas ya que se sentirá motivado, valorado y con ganas de trabajar.

El 90% de la muestra obtuvo una respuesta positiva esto indica que trabajan de manera favorable y hace que puedan desempeñar mejor su labor.

15.2.¿Utilizan algún método para medir el rendimiento laboral?

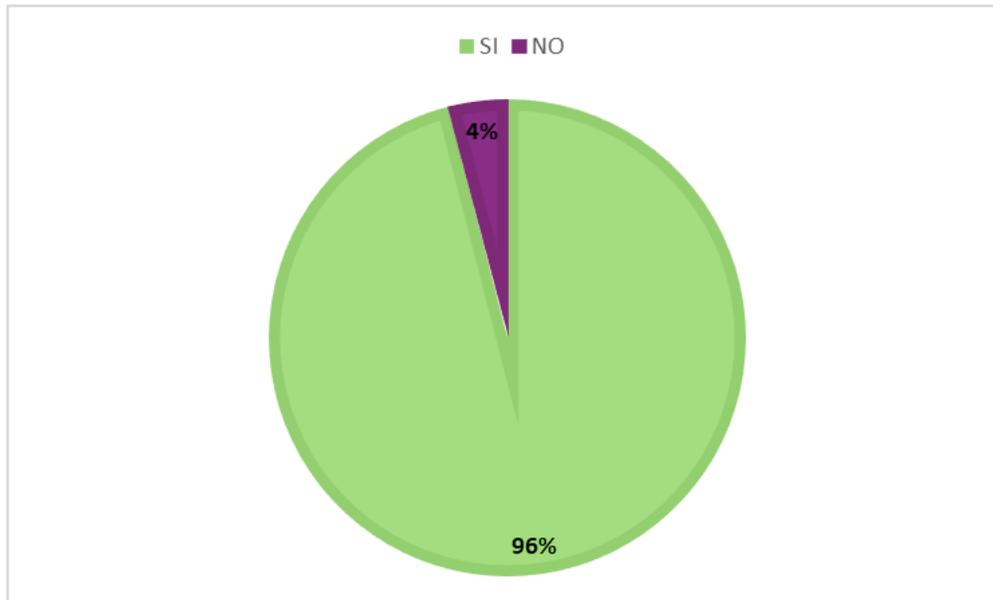


Según Chavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye a la estrategia individual para lograr objetivos.

Es importante utilizar instrumentos que puedan medir el rendimiento laboral, porque radica al operario y al supervisor que identifiquen y discutan las áreas que se puedan mejorar.

EL 63% de los operarios dijo que si porque hacen revisiones constantes de cómo se van desempeñando y como van haciendo su trabajo, además de eso utilizan la máquina de puros para verificar la calidad de el, esto hace que sea más efectivo su rendimiento y así verificar que tan bien o mal están laborando, el 37% dijo que no porque no tienen el conocimiento necesario sobre este tema ya que no se les imparte capacitaciones.

15.3.¿Se considera un operario eficaz?

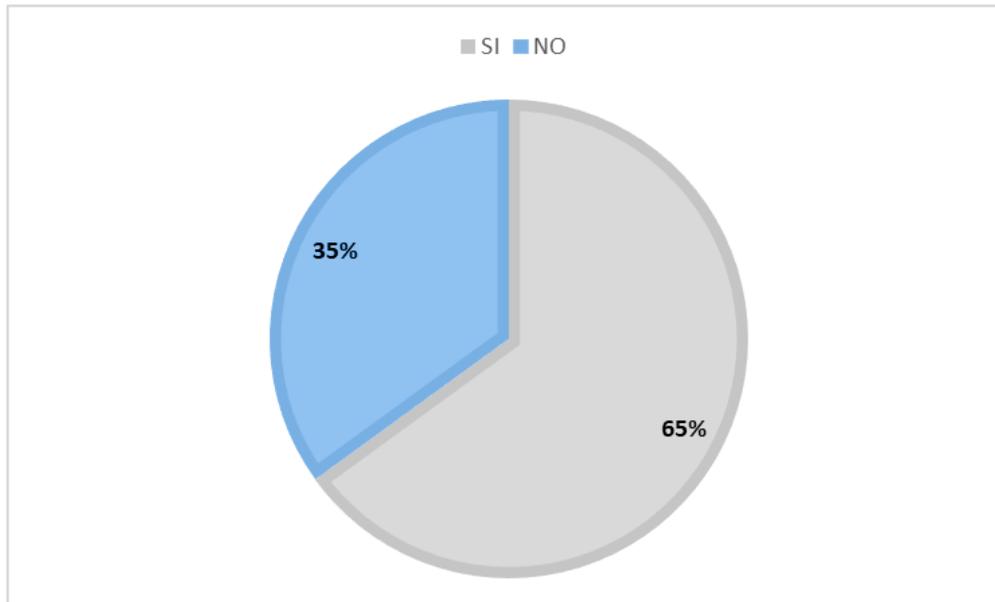


Define Rodríguez (2009), la eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.

Es importante ser un operario eficaz porque hace referencia a la consecución de los objetivos de manera satisfactoria, aunque en el proceso no se hayan utilizado los recursos de manera óptima.

La grafica nos indica que el 96% de los operarios cree que es eficaz, lo que es muy importante para la fábrica PENSA porque así se podrá mantener un mejor rendimiento y productividad, mientras que el 4% dijo que no esto se debe a que ellos son nuevos y apenas se están adaptando a su entorno por tanto se espera que ellos puedan mejorar en su eficacia para que no afecte al equilibrio de las expectativas de la fábrica que se tienen que cumplir.

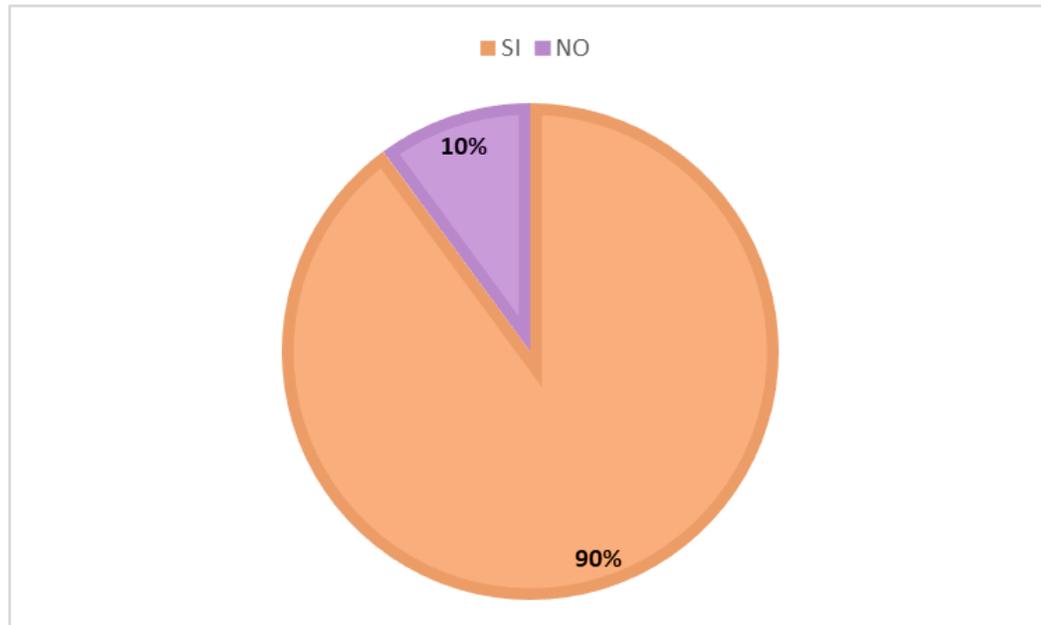
15.4.¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño laboral?



Según Aguirre (2006), la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar la eficiencia y eficacia del personal para que sea más competente al ejercer las actividades.

En el análisis sobre la pregunta reflejo que el 65% tiene conocimiento sobre realizar una evaluación de desempeño que permite al operario y al supervisor identificar y discutir las áreas en las que pueden mejorar y el 35% no tiene conocimiento sobre dicha evaluación y esto puede afectar porque no les permite aclarar o reforzar sus expectativas.

15.5.¿Comparto la misión, visión y valores de la empresa?



Propone Gutiérrez (2015), los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la Organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo.

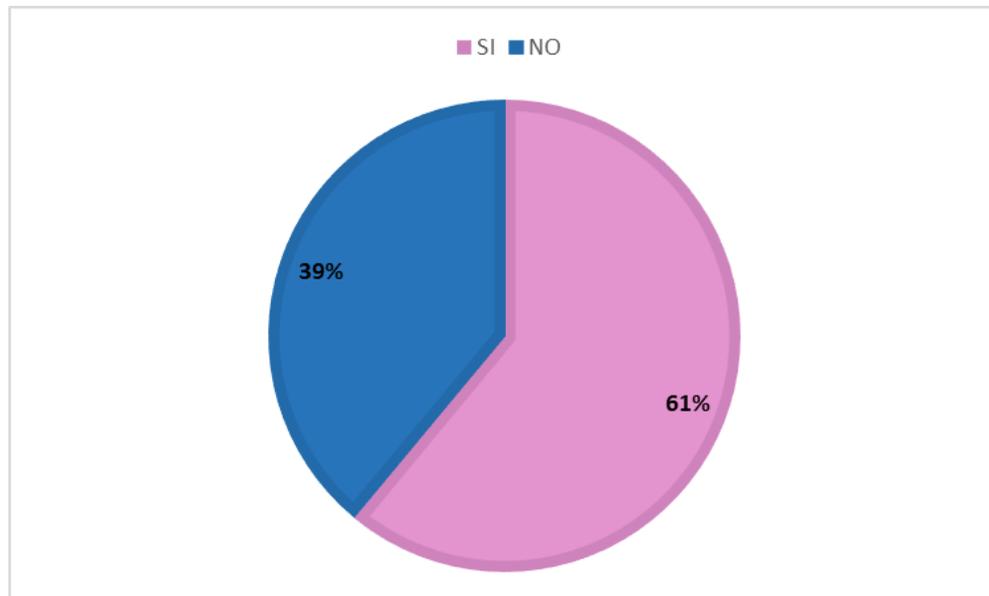
Señala Gutiérrez (2015), la visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido.

Define Gutiérrez (2015), la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.

Es importante compartir los conocimientos de la misión, visión y valores de la empresa y los propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la empresa.

El 89% de los operarios comparte la misión, visión y valores de la empresa porque al momento de firmar el contrato se les explica la política de la empresa, esto ayudara a que ellos se motiven hacer excelente su labor y así poder cumplir las expectativas que plantea la fábrica PENSA en un futuro.

15.6.¿Mi supervisor me ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos establecidos de la empresa?

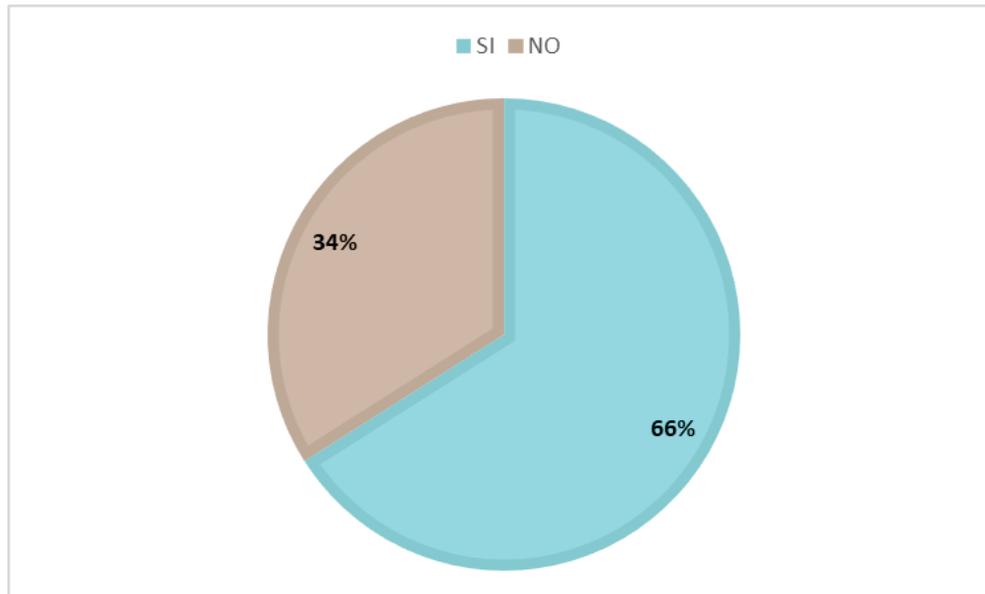


Señala Burgoa (2010), las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Es importante que el jefe inmediato ayude a los operarios a cumplir las estrategias y objetivos establecidos, porque contribuye al desarrollo, mejora continua y alcanzar las metas de la empresa

El grafico indico que un 61% de los operarios dijo que si esto significa que les ayuda a cumplir las actividades que son encomendadas de la empresa de manera eficaz y harán que se cumplan las oportunidades de mejora y el 39% dijo que no porque no tienen buena comunicación con el jefe.

15.7.¿Mi jefe me ayuda las razones de las decisiones que nos afectan?

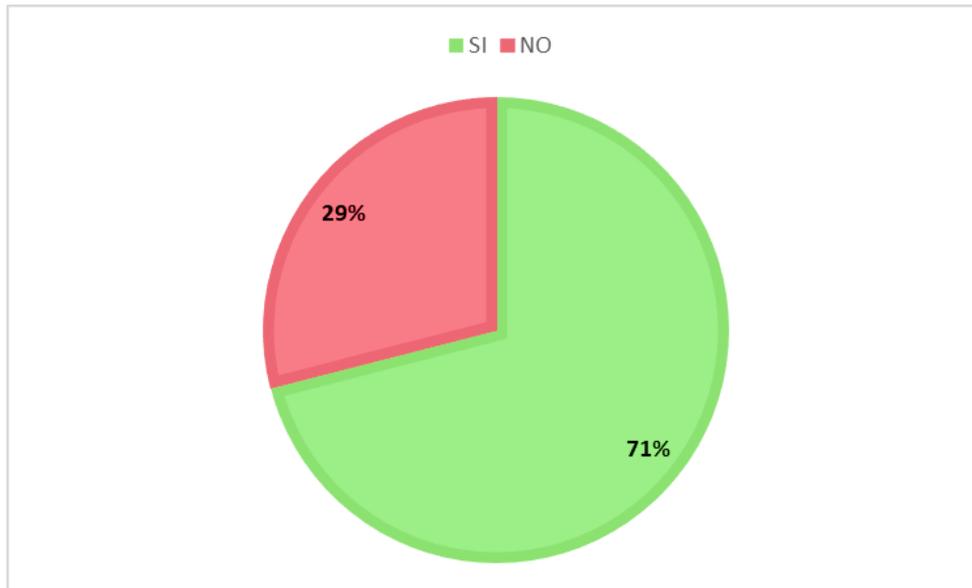


Citando Lucas (2019), la comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persiguen la empresa, las necesidades y los logros obtenidos. La comunicación, es el arte de influir en los individuos, ejercer un poder o credibilidad y de cierto modo, tener autoridad para liderar. El individuo que sea un buen comunicador, reúne la característica de carismático, llega a los demás y logra que estos cambien de opinión.

Es importante estar previsto a cualquier cambio repentino que ocurra en la empresa para que no haya insatisfacción o malos entendidos con las decisiones.

El 66% dio esta respuesta porque tienen buena comunicación con su jefe y siempre están al pendiente de las orientaciones que les brinda la empresa, y el 34% dijo que no porque no fluye una buena relación entre ambos trabajadores.

15.8.¿Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor?



Plantea Montoya (2009), que es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar e informar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo de los operarios.

Es importante que el trabajador conozca el resultado de su desempeño laboral para que así fortalezcan y mejoren sus debilidades y habilidades para trabajar en un clima laboral positivo.

El 71% de la muestra dijo que, si ya que esto les permite ver sus fortalezas y debilidades, también les ayuda a fomentar su desarrollo personal y laboral, el 29% de los operarios que dijeron que no es porque se les dificulta entender el tema a cerca de desempeño laboral.

16. ANALIZAR LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

La empresa de Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, PENSA; es una empresa tabacalera de la familia J.C. Newman, su misión es dedicarse a la producción de puros hechos a mano, de prestigio y calidad, aportando al desarrollo del país y la región mediante la inversión de bienes y servicios.

Empezó sus funciones laborales en septiembre del año 2011 y actualmente cuenta con una gran influencia de clientes los cuales buscan sus productos por sus cualidades y por la diversidad que oferta.

La empresa PENSA está situada en la ciudad de Estelí, frente del costado norte de la rotonda del barrio Noel Gámez. Cuenta actualmente con más de /800/ empleados y con infraestructuras en buen estado. Además, la empresa cuenta con clínica médica, comedor propio y amplio parqueo vehicular, también cuentan con terreno disponible para construir más áreas si se llegaran a requerir en el futuro.

Por la situación actual de La empresa de Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, PENSA optamos por la implementación de los siguientes indicadores claves de desempeño

16.1. Indicador de calidad:

De acuerdo con (Rodríguez, Indicadores de calidad y productividad en la empresa) El indicador de calidad está más enfocado a evaluar el producto o servicio del Sistema y sus partes y en qué medida se adecua o satisface lo que se espera de el.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{cantidad de productos buenos}}{\text{cantidad total producida}} * 100$$

$$\text{Calidad} \frac{64165}{70000} * 100 = 91\%$$

El resultado obtenido de la calidad del área de producción de la fábrica PENSA, nos indica que es del 91%; quiere decir que tiene alto rango de aceptación que cumple con los estándares de calidad donde esto hace que se cumpla con la satisfacción y expectativas del cliente, para obtener este porcentaje de calidad la fábrica usa distintos métodos como revisiones constantes en la realización del puro, maquina revisadora de puro, pasan por el área de calidad y así es como obtienen resultados óptimos.

16.2. Indicador de Productividad:

De acuerdo con (Rodríguez, Indicadores de calidad y productividad en la empresa) El indicador de productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: 1 producir lo que el mercado (clientes) valora y 2 hacerlo con el menor consumo de recursos

Productividad de un trabajador

$$\text{Productividad} = \frac{\text{horas remuneradas}}{\text{horas reales}}$$

$$\text{Horas remuneradas} = \frac{\text{unid producidas por día}}{\text{unid standares por hora}}$$

$$\text{Horas producidas por día: } \frac{300}{38} = 7.8$$

Horas reales: es el tiempo real que el operador pasa en el trabajo.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{horas renumeradas}}{\text{horas reales}} * 100 =$$

$$\text{Productividad: } \frac{7.8}{8} * 100 = 97\%$$

El resultado de la productividad del área de la producción es del 97%, nos indica que no es necesario aumentar la producción porque se mantiene en un nivel muy alto de aceptación, para obtener este porcentaje alto de productividad ellos saben optimizar el tiempo ya que entre menos tiempo se produce más, horario flexible, planifican bien sus tareas y gestión de un buen inventario.

16.3. Indicador de Eficiencia:

De acuerdo con (Rodríguez, Indicadores de calidad y productividad en la empresa) El indicador de eficiencia utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación en tercera la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de

recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{tiempo utilizado} * \text{unidades producidas}}{\text{tiempo previsto} * \text{unidades previstas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{2340}{2800} = 83\%$$

Para obtener este porcentaje de eficiencia se optimizan los errores de la productividad, se organizan los roles con los operarios, tienen buena comunicación entre ellos y reducen el desperdicio sin afectar la calidad.

16.4. Indicador de eficacia:

De acuerdo con (Rodríguez, Indicadores de calidad y productividad en la empresa) El indicador de eficacia valora el impacto de lo que hacemos del producto . o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logre realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado.

$$\text{Eficacia: } \frac{\text{resultado alcanzado}}{\text{resultado previsto}} * 100$$

$$\text{Eficacia: } \frac{300}{350} * 100 = 86\%$$

Para obtener este resultado los operarios tienen automotivación, responsabilidad y capacidad para poder alcanzar los objetivos marcados de la empresa.

El resultado de la eficacia del área de la producción es del 86%, nos indica que se están cumpliendo los fines de los objetivos de la empresa.

16.5. Indicador de Capacitación:

De acuerdo con Chiavenato (2009), la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla

conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Para obtener resultados de indicadores claves de desempeño de capacitaciones accedimos por realizar una entrevista al encargado de recursos humanos, donde la respuesta fue negativa porque no realizan capacitaciones de mejora continua hacia la empresa; lo único que se realiza son capacitaciones de normas de seguridad al personal administrativo.

Por ende, esto afecta a los operarios, corren diferentes riesgos con efectos negativos, como la pérdida de productividad o el costo de rotación de trabajadores. Se considera también la posibilidad de que puede haber clientes perdidos, por la causa de no implementar capacitaciones.

16.6. Indicador de Liderazgo:

Según Vera (2017), se utiliza para evaluar a un líder como bueno o malo, en escalas de valor, a partir de mi modelo ya que el liderazgo es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento exponencial de la dirección organizacional; es así que el rol del líder es fundamental para el posicionamiento o declive de una compañía en particular.

El indicador de liderazgo es cualitativo por ende realizamos una encuesta y entrevista al superior del área de producción y también tomamos opiniones de los operarios donde obtuvimos resultados regulares ya que nos indicaron que carece de visión de liderazgo, le cuesta inspirar y motivar al equipo de trabajo; refleja mala comunicación por su carácter fuerte y esto hace que constantemente ocurran malos entendidos.

Esto puede traer consecuencias a largo plazo como la baja productividad, que no exista la buena comunicación entre ellos; esto incluso hace que varios operarios se desmotiven, se frustren y abandonen su trabajo.

17. IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Lo más fundamental es la ayuda que estos indicadores claves de desempeño presentan a la hora de realizar una buena toma de decisiones como ya se ha comentado en el objetivo anterior, ellos trabajan con acciones diferentes que no conllevan a una mejora continua.

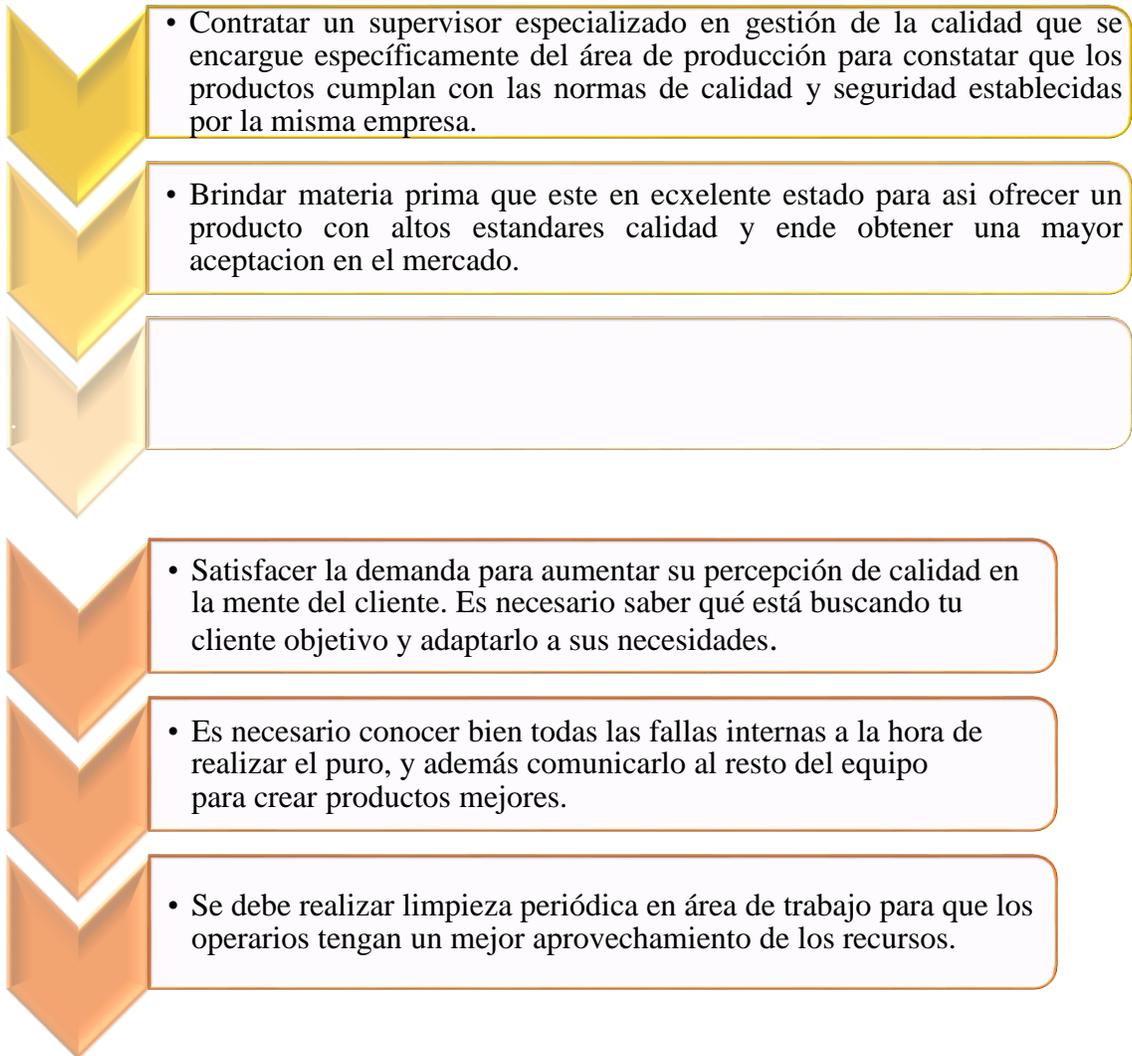
Para la implementación de indicadores propuestos de calidad, productividad, eficiencia, eficacia, liderazgo y capacitación en la fábrica PENSA, es necesario tener en cuenta estrategias que abarquen todos los indicadores, así mismo la mejora va en forma sincronizada, para tener resultados más óptimos y con la mínima ocurrencias de fallas tales:

Paso 1. Comunicar los objetivos: Es necesario que los operarios tengan en cuenta las metas y objetivos que la empresa plantea para que ellos puedan cubrir las necesidades que tienen en su entorno la empresa, se les hace saber la observación del panorama actual por ende será más fácil mejorar en las debilidades que tiene el proceso de producción.

Paso 2. Involucrar al equipo: Delegar las tareas para establecer responsabilidades y así asegurar que todos tengan conocimiento de su trabajo individual que les permita verificar si contribuyen a gran escala a la empresa en que tan eficientes son, para así mantener un nivel de productividad correcto.

Paso 3: Ejecutar las tácticas de implementación de indicadores claves de desempeño para modificar acciones antiguas que no alcanzaban el éxito.

Tácticas para una mejora continua.



- 
- Hacer mantenimiento preventivo para evitar fallas a largo plazo que lleguen afectar a la baja productividad.
 - Realizar capacitaciones a los encargados del área de producción, además de eso contar con personal especializado, para poder tener una mejor productividad y una mayor eficiencia en el proceso.
 - Promover la optimización del tiempo de trabajo

- 
- Contratar y ubicar a cada operario en el área en la que pueda brindar mayor valor a la fabricación.
 - Para mejorar la eficiencia es necesario mejorar la comunicación interna, porque de poco sirven los cambios que se implementen en dicha área si no van acompañados de una estrategia comunicativa.
 - Tener una tecnología eficiente porque es fundamental para lograr mayores índices de eficiencia dentro de la empresa.



• Tienen que tener estabilidad laboral, ya que si un operario tiene un empleo bien remunerado, con buenas condiciones laborales, él o ella querrá que la situación continúe y mantener el trabajo. El propietario de la fábrica se beneficiará de contar con operarios trabajando por largo tiempo en la empresa ya que no tendrá que perder el tiempo en contratar y capacitar a personas nuevas una y otra vez.



• Realizar evaluaciones de desempeño.



• Hacer más factible el proceso, este debe ser sometido a consideración de cada operario, ya que este aportará ideas valiosas debido a su experiencia, para que este método sea lo más eficiente posible, además que al tomar en cuenta sus puntos de vista este se motivará y acogerá con mayor facilidad las mejoras.



• Analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente, de modo que se pueda conocer si se han alcanzado los objetivos o si es necesario modificar la estrategia de la fábrica PENSA.

Paso 4: Dar un cierre: Delegar con los jefes del área de producción para determinar que tanto se ha mejorado en dicha área.

18. CONCLUSIONES

Después de haber realizado varias visitas en la fábrica de Puros de Nicaragua PENSA Estelí S.A, procesar, analizar todos los factores y recolección de información necesaria para la obtención de los objetivos planteados, en esta tesis podemos concluir con lo siguiente:

Con respecto a la situación actual de la empresa es que no realizan capacitaciones, tienen materia prima en mal estado y afecta a la calidad del puro, la pandemia ha influido en la productividad, no hay buen liderazgo de igual manera no se realizan evaluaciones desempeño que ayuden a la empresa a identificar en que deben mejorar, por lo tanto con el resultado obtenido es que la implementación de indicadores claves de desempeño es de suma importancia para cada gestión de la empresa, en este caso en la fábrica de puros de Nicaragua, PENSA Estelí S.A, para tener una mejora continua de acuerdo a los objetivos específicos que tiene planteado la empresa.

Al analizar el contexto actual se ha podido identificar que la fábrica PENSA S.A de Estelí Nicaragua cuenta con los principales factores:

La fábrica cuenta con factores que afectan la mejora continua del proceso del área de producción, en base a las observaciones, entrevistas y las encuestas, notamos los inconvenientes más relevantes y es por eso que pudimos identificar los 6 indicadores que suplementan las necesidades de la empresa, que es:

Calidad, Productividad, Eficiencia, Eficacia, Capacitación y liderazgo donde se presentó problemas con más frecuencia en dos de ellos, (capacitación y liderazgo) con la realización de la entrevista y encuesta, se puede apreciar que en base a las capacitaciones no se realizan a los operarios y esto afecta que no se puede perfeccionar a las necesidades de la empresa.

Con un mal liderazgo baja la productividad ya que es perjudicial esto produce descenso inmediato de falta de compromiso laboral, por ende, se tiene que entablar una buena comunicación entre el jefe inmediato y los operarios, porque es muy importantes que los operarios tengan muy claro cuáles son las funciones correspondientes a sus puestos laborales.

Por eso nace esta propuesta de implementación de los indicadores claves de desempeño en la fábrica PENSA porque producirán información para analizar el desempeño de cualquier área de la empresa y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

El análisis de los indicadores conllevará a generar alertas sobre la marcha, para así no perder el foco de la empresa desde luego se beneficiarán ya que ayudan a identificar y planificar nuevos métodos para la mejora de esta.

19. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Recomendamos el indicador de calidad porque es esencial para mantener los niveles de calidad predeterminados de la empresa en todas las etapas del desarrollo del producto. Son especialmente importantes en la búsqueda de puntos para mejorar la operación. Por ende, se recopilarían los datos, se analizarán, y se presentaran a los líderes para intentar corregir estas deficiencias, y así aportándole valor al cliente superando sus expectativas.

Recomendamos el indicador de productividad porque ofrecen información valiosa a la hora de evaluar el rendimiento de los empleados. Claramente los responsables desean medir el rendimiento en términos de cantidad, los indicadores claves de desempeño ofrecen datos cualitativos que facilitan descubrir nuevas formas de motivar, delegar las tareas correctamente de acuerdo con las capacidades de cada uno. Va a permitir a la empresa PENSA S.A realizar un seguimiento de los procesos de producción y tras el análisis de los datos obtenidos tomar la decisión de seguir con la estrategia que se viene realizando o de cambiarla para realizar una gestión distinta.

Recomendamos el indicador de eficiencia porque miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los parámetros utilizados por un proceso. Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, y así teniendo más rentabilidad con la empresa PENSA S.A.

Recomendamos el indicador de eficacia porque le permitirá a la empresa PENSA S.A conocer el rendimiento de los operarios y el proceso, permitirá a la empresa una mejora continua de sus procesos y productos, permitiendo conocer los puntos débiles y fuertes y así poder trabajar sobre los débiles para mejorarlos y alcanzar los objetivos propuestos.

Recomendamos el indicador de capacitación porque se mostrará el índice de cuantos operarios recibieron capacitación, medirá el impacto que tiene la capacitación en el desempeño y habilidades del operario y su contribución a la empresa y así crear ventajas competitivas.

Recomendamos el indicador de liderazgo porque podrán identificar los posibles líderes potenciales, el saberlos llevar y acoger en su crecimiento y desarrollo será importante para que dentro de la empresa

cuenten con personas capaces de tomar decisiones oportunas y que cuenten con el conocimiento adecuado para realizarlo. Por otro lado, si no se logran identificar líderes, se pueden implementar estrategias para el desarrollo de las habilidades de liderazgo y de esta forma crear líderes dentro de la organización.

20. RECOMENDACIONES GENERALES

- 1) La empresa debe realizar capacitaciones a los operarios para generar un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo, por ende, levantar la moral de los operarios y así habrá una mejor eficiencia y eficacia.
- 2) Mejorar la calidad de materia prima para entregar puros con mejores estándares de calidad.
- 3) Realizar evaluaciones de desempeño.
- 4) Mejorar la comunicación entre operarios y jefes inmediatos ya que no atienden a los reclamos de los operarios.
- 5) El jefe inmediato del área de producción tiene que mejorar su liderazgo para que así haya una mejora continua del proceso, impulsando a los operarios a llegar a la meta y objetivos específicos que plantea la empresa.
- 6) Ocurre atrasos de materia prima en el área de producción por ende contratar más personal en el área de despalillo.
- 7) Tomar como referencia la investigación realizada.

21. ANEXOS

Entrevista sobre indicadores de desempeño del área de producción en la Fábrica PENSA

1. ¿Utilizan indicadores de desempeño?
2. ¿Que conocen de los indicadores de desempeño?
3. ¿Qué problemática hay comúnmente en el área de producción?
4. ¿Utilizan alguna herramienta para medir el desempeño de los operarios?
5. ¿Cree usted que los operarios del área de producción son eficientes?
6. ¿Qué metas y objetivos se establece en el área de producción?
7. ¿Cree usted que al implementar los indicadores de desempeño aumentaría la productividad?
8. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño de los operarios?
9. ¿Cómo trabajan los operarios por producción o por tarea?
10. ¿Cree usted que la medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos?
11. ¿Ha disminuido la productividad en estos últimos meses por la situación actual de la pandemia?
12. ¿Qué opina de la calidad de los puros que son realizados si se incrementa o disminuye en estos últimos meses?
13. ¿Es alto el porcentaje de puros defectuosos que entregan al día los operarios?
14. ¿Dentro del cronograma de tiempo, cumplen con la meta establecida los operarios?
15. ¿Qué opina sobre la propuesta de indicadores de desempeño en área de producción?

Según lo conversado que solicitud haría usted para ser expuesta en nuestra investigación para mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores.

Formato de encuesta del desempeño laboral del personal de la fábrica PENSA del área de producción

ITEM	ENCUESTA DEL DESEMPEÑO LABORAL	SI	NO
1.	¿Tiene algún conocimiento sobre los indicadores de desempeño ?		
2.	¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño laboral?		
3.	¿Considera que el tiempo asignado para realizar su tarea es el suficiente?		
4.	¿Existe mucha rotación del personal?		
5.	¿Hay mucho despilfarro o desperdicios de materia prima?		
6.	¿Cree que hay muchos cuellos de botella en el proceso?		
7.	¿Transcurre con frecuencia los tiempos muertos de producción?		
8.	¿Alcanza las metas de producción al final del día?		
9.	¿Ah recibido capacitaciones para aumentar su rendimiento laboral?		
10.	¿Se considera un operario eficiente?		
11.	¿Mi supervisor me ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos propuestos de la empresa?		
12.	¿Mi jefe delega adecuadamente y anima a su equipo a asumir responsabilidades?		

13.	¿Mi jefe inmediato está preparado y capacitado para liderar a los operarios del área de producción?		
14.	¿Utilizan algún método para medir el rendimiento laboral?		
15.	¿Se da comúnmente la sobreproducción?		
16.	¿Trabaja en un ambiente confort?		
17.	¿Me siento libre para expresar abiertamente mis opiniones?		
18.	¿Cuento con la formación suficiente para realizar adecuadamente mi trabajo?		
19.	¿Dispongo de los medios técnicos suficientes para desarrollar adecuadamente mi trabajo?		
20.	¿Mi jefe me explica las razones de las decisiones que me afectan?		
21.	¿La relación entre las personas de mi área es correcta y adecuada?		
22.	¿Comparto la misión, visión y valores de la empresa?		
23.	¿Se me informa personalmente sobre el desempeño de mi labor?		
24.	¿Normalmente tengo una carga de trabajo asumible dentro de la jornada laboral?		
25.	¿Se considera un operario eficaz?		
26.	¿Mi jefe inmediato está preparado y capacitado para liderar a un grupo de personas?		
27.	¿Cree usted que al utilizar los indicadores de desempeño mejorara la productividad?		

Encuesta al jefe de producción.

Tabla de liderazgo	SI	NO
¿Brindo instrucciones claras para las tareas?		
¿Brindo retroalimentación a tiempo?		
¿Les doy crédito a los operarios que hacen bien su trabajo?		
¿Cuándo los planes no se cumplen me enojo?		
¿Soy respetuoso en comportamiento y lenguaje?		
¿Apoyo los operarios cuando las cosas salen mal?		
¿Motivo a mi equipo de trabajo?		
¿Consigue la eficacia y la eficiencia al final del día?		
¿Se considera buen líder?		
¿Reconoce la importancia de su cargo y no hulle de sus responsabilidades?		

Entrevista al jefe de producción.

¿Se siente capaz de comunicar la idea de lo que es el éxito de manera clara a los operarios?

¿Cómo le afectan las emociones negativas de los operarios?

¿Qué necesita los operarios del área de producción de usted para alcanzar el éxito?

¿Cuál es la parte más difícil de ser un líder?

Entrevista a los operarios del área de producción.

Tabla de liderazgo	Bueno	Regular	Malo
¿Su jefe les brinda instrucciones claras para realizar sus tareas?			
¿Su jefe les indica cuando están realizando bien o mal su trabajo?			
¿Su jefe busca darles soluciones a los problemas de esta área?			
¿Su jefe posee alto nivel de energía en el día?			
Muestra capacidad de aceptar críticas			
¿Escucha y delega con su equipo?			
¿Se anticipa a los problemas antes que sucedan?			
¿Lo considera buen líder?			
¿Su jefe los motiva o les da recomendaciones de mejora en el transcurso del proceso de trabajo?			
¿Les brinda instrucciones claras para sus tareas?			

Control de calidad



Fuente: Propia.

Instrumento de medida a la hora de la elaboración.



Fuente: Propia.

Máquina de puro



En la recolección de datos



Fuente: Propia.

Puros en buen estado



Fuente: Propia

Control de calidad



Puros defectuosos



Fuente: Propia



Fuente: Propia.

Máquina de puro



Fuente: Propia

Puros en buen estado



Fuente: Propia

Recolección de datos



Fuente: Propia

Evaluación de Calidad



Fuente; Propia

22. BIBLIOGRAFÍA

- (Adrián Guevara, 2008) Diseño de kpi's para proyectos de TI <https://ucema.edu.ar/>
- (BERMÚDEZ, 2019) Propuesta de mejora de los indicadores del desempeño del área de registro de la administración tributaria de Nicaragua en el período 2019-2020 <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- (Chiavenato, 1999) "Administración de recursos humanos" <https://www.redalyc.org/pdf/>
- (Corrales, 2017) Indicadores de desempeño Kpi's <https://mail.google.com/mail>
- (Salgueiro, 2001) indicadores de gestión y cuadro de mandos <https://books.google.com.ni/book>
- (Page, 2019) Kpi's y productividad <https://mail.google.com/mail/>
- (Rocancio, 2018) Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-quesirven>
- (Rivera, 2016) Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017 <https://repositorio.unan.edu.ni/7534/1/17985.pdf>
- (Blanco, 2017) kpi's <https://www.google.com/search8>
- (Jaramillo, 2019) Indicadores de gestión (Las necesidades de una organización) file:///C:/Users/pc/Downloads/manual_indicadores.pdf
- (Moreno, 2017) Fundamentos de la producción <https://core.ac.uk/download/pdf/326424395.pdf>
- \Ilustración 1: Factores clave de éxito de la gestión <http://www.highlogistics.com/userfiles/>
- (Villalobos, 2016) Gestión de la Producción y Operaciones https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf
- (Davis, 1991) El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- (Navarro, 2019) Implementación de un plan de mejora con el uso de kpi's en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa

<https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/>

(Sladogna, 2017) Productividad- definiciones y perspectivas para la negociación colectiva
<http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>

(Tue, 2016) El recurso humano y la productividad <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/>

(Sampieri, 2003) Metodología de la investigación <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

(Rodriguez, 2015) Indicadores de calidad y productividad en la empresa
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/>

(GONZÁLEZ , 2015) Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/>

(VILLAR, 2012) Liderazgo Empresarial <http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales>

(Campos, 2017) productividad- definiciones y perspectivas para la negociación colectiva
<http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>

(Guilló, 2016) Calidad total: fuente de ventaja competitiva
<https://biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

(Chiavenato, 2000) Clima organizacional y desempeño laboral
<file:///C:/Users/Hp2000/Documents/DialnetClimaOrganizacional>

(Giannasi, Desperdicios en la producción, 2012)
<https://www.uic.org.ar/Archivos/Revista/File/Desperdicios>

(Gutiérrez, 2015) PASOS PARA CREAR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

(Gutiérrez, 2015) La carga física de trabajo <https://www.insst.es/documents/>

(Cedillo, 2017) Los instrumentos y técnicas como cuestiones insolubles en el corpus teórico-metodológico del accionar del Trabajador Social
https://www.margen.org/suscri/margen86/avila_86.pdf

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos., 1999) Administración de recursos humanos

(Chiavenato, 2009 <http://bitstream//1/Chiavenato-Talento%20humano>

(Laya, 2002) Propuesta para controlar y Disminuir el desperdicio en una empresa Manufacturera aplicando la filosofía del mejoramiento continuo. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/1/jubeanhe.pdf>

(Fernández, 2000) EL Coste de los Procesos: ¿Cómo Optimizar el Uso de los Recursos? <https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/>

(GONZÁLEZ, LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL, 2015) los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. <https://repository.unimilitar.edu.co/>