



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de Proyecto de
Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

TEMA:

**GESTIÓN DE PROCESOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
SECTOR DE MUEBLES DE LA PARROQUIA HUAMBALÓ,
CANTÓN PELILEO.**

AUTOR: José Luis Altamirano Freire

TUTOR: Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

AMBATO- ECUADOR

Enero - 2017



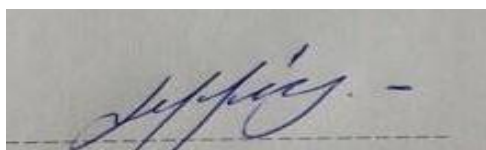
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**GESTIÓN DE PROCESOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR DE MUEBLES DE LA PARROQUIA HUAMBALÓ, CANTÓN PELILEO.**”, presentado por José Luis Altamirano Freire para optar por el título de Ingeniero de Empresas , CERTIFICO , que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 07 de Noviembre del 2016



Ing. MBA. Geovanny Fabricio Ríos Lara

C.I. 180308129-6

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, José Luis Altamirano Freire, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



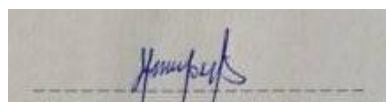
José Luis Altamirano Freire

C.I. 180517186-3

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

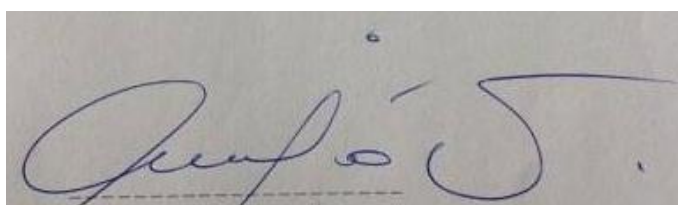
Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera.

C.I. 110248114-8

Docente Calificador



Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas.

C.I. 40073069-3

Docente Calificador

Ambato, 07 de Diciembre del 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autor.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to read 'José Luis Altamirano Freire'.

José Luis Altamirano Freire

C.I. 180517186-3

AUTOR

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de formarme como profesional y persona, por fortalecer mi corazón día a día e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte, valor y compañía durante el periodo de estudio.

A mi tío P. Dr. Rodrigo Altamirano Llerena por su apoyo incondicional, cariño, aprecio y confianza que con esfuerzo lo he sabido retribuir.

A mis abuelos y padres por sus bendiciones que protegen mi camino.

A todas aquellas personas que de alguna manera fueron parte de mi vida.

José Luis

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme día a día continuar con mi camino y ayudarme a culminar mis estudios.

A la Universidad Técnica De Ambato, y de manera especial al Ing. MBA. Fabricio Ríos Lara, Ing. MBA José Herrera, y, Ing. Mg Vinicio Mejía, por su apoyo y predisposición.

José Luis

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PARTE PRELIMINAR	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x-xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii-xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
Introducción	16
CUERPO DEL TRABAJO	
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.1. Árbol de problemas.....	20
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	22
2.1. Objetivo general.....	22
2.2. Objetivo específicos.....	22
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
3.1 Gestión de procesos	23
3.1.1 Origen de la Gestión de Procesos.	23
3.1.2 Definición de Gestión de Procesos.	24
3.1.3 Modelos de calidad con énfasis en la Gestión por Procesos.	25
3.2 Origen del desempeño laboral.	32
3.2.1 Definición del Desempeño Laboral.	32

3.2.2	Definición de Evaluación del Desempeño.....	36
3.2.3	Métodos de la evaluación del desempeño.	37
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1	Paradigma de la Investigación	44
4.2	Enfoque de la investigación.....	44
4.2.1	Enfoque Cualitativo	44
4.3	Tipo de investigación.....	45
4.3.1	Descriptiva.....	45
4.4	Modalidades de investigación.....	45
4.4.1	Bibliográfica – Documental.....	45
4.4.2	De campo	46
4.5	Población	46
4.6	Validacion del instrumento.....	47
4.7	Muestra	47
5.	RESULTADOS	49
5.1	Resultados de la encuesta	50
6.	CONCLUSIONES.....	68
7.	RECOMENDACIONES	70
8.	PROPUESTA.	71
9.	BIBLIOGRAFÍA	111
10.	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla N°1: Fabricación de muebles por región en millones de dólares y porcentajes.	17
Tabla N°2: Fabricación de muebles en millones de dólares	18
Tabla N°3: Consumo de muebles en Ecuador en millones de dólares , año 2010.	18
Tabla N°4: Población.	46
Tabla N°5: Segmentacion de las empresas del sector.	47
Tabla N°6: Tiempo que tiene trabajando en la empresa.	50
Tabla N°7: Coordinación de tareas.	51
Tabla N°8: Procesos operativos.	52
Tabla N°9: Responsables en cada área departamental.	53
Tabla N°10: Control de calidad en las operaciones del proceso productivo.	54
Tabla N°11: Mejora continua en los procesos productivos.	55
Tabla N°12: Indicadores de gestión de procesos.	56
Tabla N°13: Fallas en el proceso productivo de muebles.	57
Tabla N°14: Recursos empleados en la producción.	58
Tabla N°15: Proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación.	59
Tabla N°16: Clima laboral.	60
Tabla N°17: Conflicto laboral.	61
Tabla N°18: Trabajo en equipo.	62
Tabla N°19: Capacitaciones en las áreas de trabajo.	63
Tabla N°20: Planes motivacionales y de reconocimiento.	64
Tabla N°21: Estructura organizacional.	65
Tabla N°22: Resistencia al cambio.	66
Tabla N°23: Implementación de un sistema de gestión de procesos.	67
Tabla N°24: Plan de recolección de información	73
Tabla N°25: Muestra específica	74
Tabla N°26: Simbología.	86
Tabla N°27: Número de actividades y horas empleadas.	89
Tabla N°28: Número de actividades y horas empleadas.	90
Tabla N°29: Número de actividades y horas empleadas.	91
Tabla N°30 : Número de actividades y horas empleadas	92

Tabla N°31: Número de actividades y horas empleadas.....	93
Tabla N°32: Número de actividades y horas empleadas	94
Tabla N°33: Número de actividades y horas empleadas	98
Tabla N°34: Número de actividades y horas empleadas	99
Tabla N°35: Número de actividades y horas empleadas	102
Tabla N°36: Plan de capacitación	103
Tabla N°37: Desarrollo de plan de capacitacion	104
Tabla N°38: Comparación del índice de productividad actual	105
Tabla N°39: Comparación del índice de productividad propuesto	105
Tabla N°40: Comparación del índice de eficiencia actual	107
Tabla N°41: Comparación del índice de eficiencia propuesto	107
Tabla N°42: Resumen índices de gestión	109
Tabla N°43: Plan de acción	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico N°1: Ubicación Geográfica de Producción de Muebles.....	19
Gráfico N°2: Árbol de Problemas.	20
Gráfico N°3: Tiempo que tiene trabajando en la empresa.	50
Gráfico N°4: Coordinación de tareas.	51
Gráfico N°5: Procesos operativos.	52
Gráfico N°6: Responsables en cada área departamental.	53
Gráfico N°7: Control de calidad en las operaciones del proceso productivo.....	54
Gráfico N°8: Mejora continua en los procesos productivos.....	55
Gráfico N°9: Indicadores de gestión de procesos.	56
Gráfico N°10: Fallas en el proceso productivo de muebles.	57
Gráfico N°11: Recursos empleados en la producción.....	58
Gráfico N°12: Proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación. ...	59
Gráfico N°13: Clima laboral.	60
Gráfico N°14: Conflicto laboral.	61
Gráfico N°15: Trabajo en equipo.	62
Gráfico N°16: Capacitaciones en las áreas de trabajo.....	63
Gráfico N°17: Planes motivacionales y de reconocimiento.	64
Gráfico N°18: Estructura organizacional.	65
Gráfico N°19: Resistencia al cambio.	66
Gráfico N°20: Implementación de un sistema de gestión de procesos.	67
Gráfico N°21: Mapa de Procesos.	76
Gráfico N°22: Mapa de Procesos..	78
Gráfico N°23: Mapa de Procesos..	80
Gráfico N°24: Mapa de Procesos.	83
Gráfico N°25: Dormitorio lineal	87
Gráfico N°26: Comedor lineal.	88
Gráfico N°27: Diagrama de flujo	89
Gráfico N°28: Diagrama de flujo	90
Gráfico N°29: Diagrama de flujo	91

Gráfico N°30: Diagrama de flujo	92
Gráfico N°31: Diagrama de flujo	93
Gráfico N°32: Diagrama de flujo	94
Gráfico N°33: Diagrama de flujo	98
Gráfico N°34: Diagrama de flujo	99
Gráfico N°35: Modelo PHVA	100

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de muebles de la parroquia Huambaló del cantón Pelileo es uno de los más importantes debido a la cantidad de empresas y talleres que conforman este segmento, y, número de empleos directos e indirectos que este genera; es por ello que día a día se busca ser más competitivos a nivel local y nacional.

Por este motivo en el presente documento se ha recabado información de los procesos existentes a nivel general como en el área de producción de forma específica con el fin de plantear mejoras en las actividades y tiempos de producción para de esta manera elevar el desempeño laboral.

En base a la información se nota que existe carencia en capacitación y uso de tecnología lo cual conlleva a generar un cuello de botella en ciertas actividades, a más de ello el empirismo es una de las prácticas cotidianas que impiden el desarrollo eficiente en las organizaciones del sector.

Con un enfoque a la gestión de procesos, la propuesta planteada para el sector se basa en tres ejes, mejora continua, uso de tecnología y capacitaciones, aplicándolo parcialmente en una empresa del sector mediante el modelo PHVA se logró evidenciar que la eficiencia y productividad se eleva mediante la consideración de los factores antes mencionados.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTION DE PROCESOS, DESEMPEÑO LABORAL, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA.

ABSTRACT

The furniture sector of the parish of Huambaló in the Pelileo city is one of the most important due to the number of companies and workshops that make up this segment, and the number of direct and indirect jobs it generates; this is why day by day we look for ways to be more competitive locally and nationally.

For this reason, the present document has gathered information on the existing processes at a general level as in the production area in a specific way in shape to bring about improvements in activities and production times, in order to increase labor performance.

Based on the information, it is noted that there is a lack of training and use of technology, which leads to generate a bottleneck in certain activities, and empiricism is one of the daily practices that impede efficient development in organizations.

With a focus on process management the proposal proposed for the sector is based on three axes; continuous improvement, use of technology and training, applying it partially in a company of the sector through the model PHVA was able to demonstrate that efficiency and productivity is raised by considering the factors before Mentioned.

KEYWORDS: MANAGEMENT OF PROCESSES, WORK PERFORMANCE, PRODUCTIVITY, EFFICIENCY.

INTRODUCCIÓN

Con la implementación de un sistema de gestión de procesos en el sector de muebles se alcanza varios beneficios tales como calidad, eficiencia, productividad, trabajo en equipo, optimización de recursos, menos plazos de entrega del producto, incremento en el nivel de ventas, fidelidad del cliente porque se alinea al cumplimiento de sus necesidades, generando así una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

El contenido del vigente trabajado investigativo consta de lo siguiente:

Definición del problema de investigación: árbol de problemas, objetivos de la investigación, tanto generales como objetivos específicos.

Fundamentación teórica: gestión de procesos y el desempeño laboral.

Metodología de la investigación: Paradigma de la Investigación exploratoria, enfoque cualitativo, de investigación descriptiva y la modalidad bibliográfica – documental, de campo, población y muestra.

Resultados: Resultados de la encuesta, matriz de procesos, matriz de tiempos de proceso de producción.

Limitaciones del estudio.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Propuesta: Tema de la propuesta, objetivos generales y específicos, desarrollo de la propuesta en el sector y aplicación a la Fábrica de Muebles Alex 1.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

La producción mundial de muebles para el hogar se estima que en el año 2012 alcanzó USD 529 mil millones con un crecimiento de 0,2% en comparación al año 2011. El 31% (USD 162 mil millones) de esta producción fue realizada por Europa Occidental, seguido por Asia Pacífico con el 28% (USD 146 mil millones) y Norteamérica con el 25% (USD 132 mil millones). El resto de regiones aportó con el 16% al total mundial.

Las regiones con mayor ritmo de expansión en la producción de muebles en 2012 fueron Asia Pacífico en 6,2% en relación al año anterior, seguida de Norteamérica con 3,6%. La redujeron Europa Occidental en 5,9% y América Latina en 4,4%.

Tabla N°1: Fabricación de muebles por región en millones de dólares y porcentajes.

Producto	Mundo/Región	Producción 2011	Producción 2012	Participación del total en %
Muebles para el hogar	Mundo	528.134	529.117	100%
	Europa Occidental	171.990	161.812	31%
	Asia Pacífico	137.272	145.803	28%
	Norte América	127.178	131.816	25%
	Latino América	38.514	36.809	7%
	Europa Oriental	27.039	27.528	5%
	Medio Oriente y África	14.910	14.322	3%
	Australasia	11.231	11.027	2%

Fuente: Euromonitor.

Elaborado por: José Luis Altamirano

La industria de muebles de Europa Occidental está compuesta por alrededor de 150 mil empresas. Los principales países productores son Italia y Alemania, seguidas de Francia, Reino Unido y España.

Pese a que Europa Occidental figura como la región con mayor índice de producción, a nivel de países China es el mayor productor mundial de muebles,

seguido por EE.UU e Italia. En el periodo 2003-2011 la producción china aumentó un 18%.

La actividad económica de Fabricación de muebles registró ingresos anuales USD 335 millones en el año 2010. En esta actividad existen 5.595 establecimientos económicos en todo el país.

Tabla N°2: Fabricación de muebles en millones de dólares

Actividad Económica	Total de ingresos anuales percibidos por ventas
Fabricación de muebles	334.576

Fuente: INEC-Censo Económico.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

A partir de las cifras de producción (ventas) y comercio exterior el consumo estimado en 2010 de muebles en el país fue de USD 345 millones.

Tabla N°3: Consumo de muebles en Ecuador en millones de dólares, año 2010.

Producto	Elemento	2010
Muebles (miles de USD)	Producción	334.576
	Importaciones – Cantidad	17.500
	Exportaciones – Cantidad	7.139
	Consumo	344.937

Fuente: INEC y Trademap.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

En 2012 se importaron USD 28 millones de dólares en muebles, incrementó de 29% en relación al año anterior. Mientras que se exportaron USD 8 millones, 19% más que en 2011. El saldo comercial fue negativo de 20 millones de dólares, lo que representa un 33% más que el año anterior. No obstante, las exportaciones de muebles de Ecuador en los últimos 5 años han tenido una tasa de crecimiento promedio de 6%, más que la tasa de crecimiento promedio de las importaciones. (PROECUADOR, 2013)

La industria de muebles constituye el segmento más importante del sector secundario del Ecuador. Incluyendo talleres y fábricas de dimensiones más bien

pequeñas. Se abastece de madera con calidad muy variada, proveniente, en general, de procesos previos realizados por motoserristas. (FLACSO - MIPRO, 2011).

Según lo registrado en la Superintendencia de Compañías aproximadamente el 92% de la industria manufacturera dentro del subsector de fabricación de muebles está ubicado en Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí, y el 8% restante entre otras provincias. (PROECUADOR, 2015).

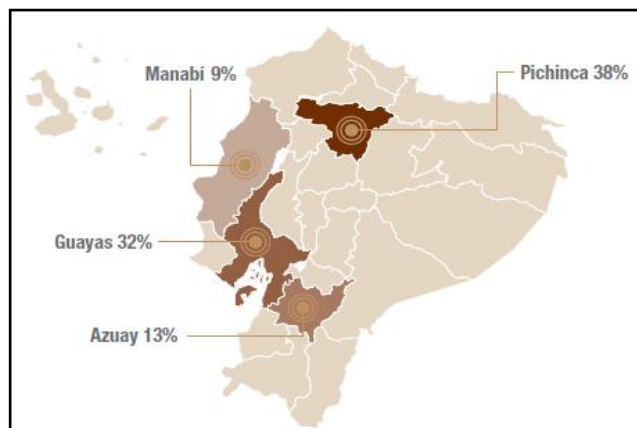


Gráfico N°1: Ubicación Geográfica de Producción de Muebles.
Fuente: Superintendencia de Compañías.

San Pedro de Pelileo está ubicado en el corazón de la provincia de Tungurahua, a 20 km. de la ciudad de Ambato, es así que una de sus parroquias como Huambaló es conocida por la producción de muebles este sitio se encuentra situado al sureste del cantón en el que se pueden encontrar gran cantidad de talleres madereros que se dedican a la fabricación de muebles con acabados de primera, los mismos que se realizan en su mayoría de manera artesanal es decir que estos son hechos de forma manual. (FESGO, 2015).

En Huambaló, 9600 de los 16000 habitantes de la zona está vinculado con los 120 talleres y 60 almacenes donde se fabrican y se venden muebles de todo tipo, Huambaló está ratificado como la vitrina más grande del mueble en el país. En el 2013 las ventas llegaron a \$ 1,5 millones de dólares, pero con la realización de la feria subió a cerca de USD 4 millones anuales. En mayo del 2014, al menos 25 de los artesanos del mueble presentaron su propia marca: “Huambaló es muebles”. (El Comercio, 2015).

1.1. Árbol de Problemas

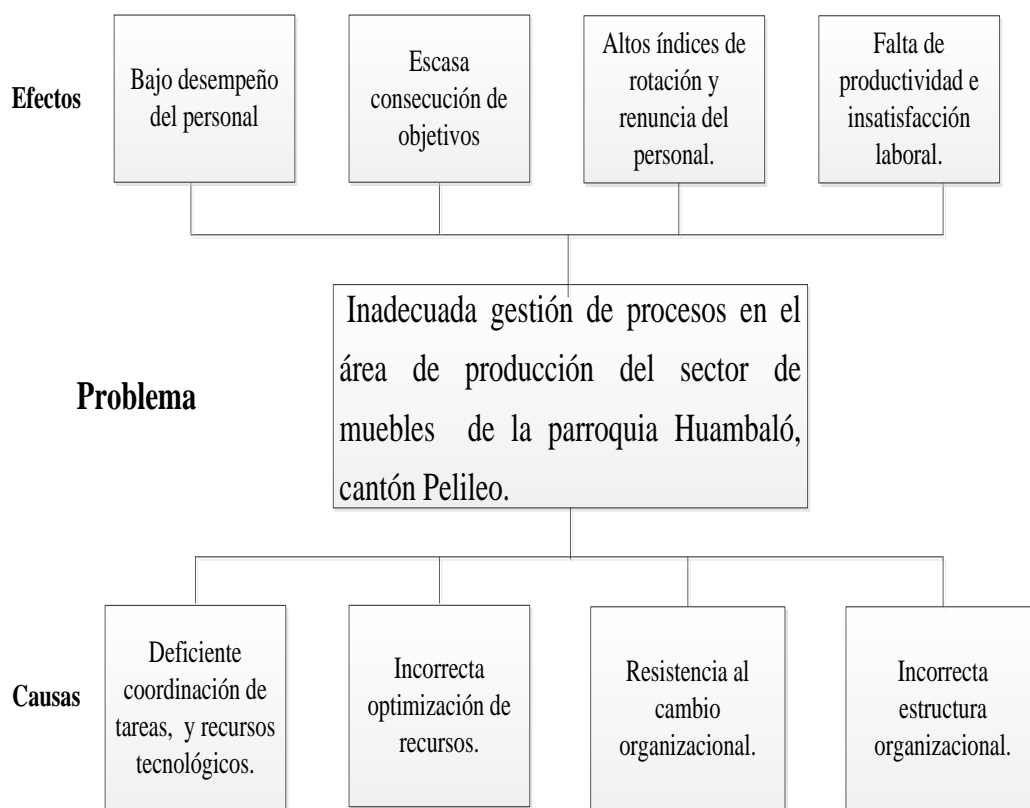


Gráfico N°2: Árbol de Problemas.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

La deficiente coordinación de tareas y recursos tecnológicos provoca la inadecuada gestión de procesos en el área de producción del sector de muebles de la parroquia Huambaló del cantón Pelileo, situación que genera un bajo desempeño laboral factor que debe ser tomado en consideración en las empresas para que exista mayor competitividad a través del establecimiento de políticas de comunicación para alcanzar mayor compromiso, bienestar de carácter personal, profesional e institucional de los colaboradores.

En la actualidad existen organizaciones del sector de muebles que enfrentan fracasos empresariales debido a muchos factores entre los cuales se menciona la incorrecta optimización de recursos que genera diversos problemas tales como una inadecuada gestión de procesos en el área de producción debido a que por lo general no mantienen reuniones continuas con su equipo de trabajo, no son

puntuales y cumplidos con los requerimientos de los clientes internos y externos, no evalúan el desempeño laboral del empleado, entre otros acontecimientos que como consecuencia conlleva a una escasa consecución de objetivos planteados que perjudican seriamente a los empresarios.

Frente a un ámbito tan cambiante es necesario que las empresas garanticen su supervivencia y adaptabilidad al entorno por lo cual en el sector de muebles de la parroquia Huambaló del cantón Pelileo se aprecia una resistencia al cambio organizacional en cuanto a valores, misión, visión, objetivos, técnicas y métodos de trabajo etc. , para que este hecho se suscite es primordial que se analice varios escenarios de modo minucioso y permanente para disminuir los desacuerdos que se dan ante este proceso, de no hacerlo enfrentarían efectos negativos con respecto a altos índices de rotación y renuncia del personal, originando un bajo índice de productividad la cual desencadena a la insatisfacción del cliente, carga laboral, mayores costos y sobre todo relaciones interpersonales débiles.

Toda entidad necesita una estructura bien definida para ser sustentable en el tiempo para ello es indispensable disponer de talento humano capacitado para así desarrollar funciones de manera eficiente en base a los objetivos planteados, es importante también que se constituyan una gestión basada en procesos logrando de tal magnitud una mejora continua en todas sus actividades, para el caso de estudio se observa componentes que ha ocasionado descoordinación de funciones en los trabajadores y a su vez una inadecuada gestión de procesos en el área de producción del sector de muebles de la parroquia Huambaló del cantón Pelileo, bajo este acontecimiento se ha producido una falta de productividad e insatisfacción laboral.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar de manera eficaz los procesos existentes para desarrollar un sistema de gestión productivo que contribuya al adecuado desempeño laboral en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo,

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los temas relacionados a la gestión de procesos y el desempeño laboral para un mayor sustento de la investigación.
- Diagnosticar los procesos productivos y el desempeño laboral en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo.
- Diseñar los componentes del sistema de gestión de procesos para el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo.
- Implementar parcialmente un sistema de gestión de procesos de producción en el caso de estudio: Muebles Alex 1.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Gestión de procesos

3.1.1 Origen de la Gestión de Procesos.

Este enfoque parte de la idea que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el mismo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un conjunto de pasos. Esto implica una visión transversal de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñando para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo. (Medina & Hernández, 2010).

Los procesos han adquirido una gran importancia, en la actualidad, que forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En este sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro del mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (Europea Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking, para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva, son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aportan valor añadido. (Medina, Rivera, & Hernández, 2010).

La Gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión internacional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades,

determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la viabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus perspectivas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al proceso.

La progresiva necesidad de adaptarse y mejorar la capacidad de producir resultados, ha inducido en la última década del Siglo XX el avance de los modelos de gestión en uso, siendo la gestión por Procesos el enfoque de elección privilegiado para la totalidad de las organizaciones. (Valdés, 2010).

Históricamente, las organizaciones se han ejecutado de acuerdo a inicios tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diversificadas. La década de los 80 fue estimulada por clientes que esperaban productos y servicios de lujo y mayor calidad a cualquier precio, pero la alargada secesión que se dio a inicios de los 90 ha reformado sus perspectivas. En la actualidad, cada vez inquieran más valor. La manera para suministrar un alto valor al consumidor y, como resultado, conseguir índices más altos de satisfacción de su parte. (Valdés, 2010).

3.1.2 Definición de Gestión de Procesos.

Gestión por procesos puede ser conceptualizado como la manera de gestionar toda la organización fundamentándose en los procesos, siendo definidos estos como una serie de acciones orientadas a crear un valor añadido sobre como una entrada para lograr un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. En esta se estima que es una forma de organización de los procesos que se

efectúan en la organización y que la misma se guía por las necesidades del cliente. (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2013)

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la tradicional organización funcional, y en el que prima el enfoque del cliente sobre las actividades de la empresa. Es un modo de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, puede especificarse asimismo como una forma de orientar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las acciones de una organización a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. (Torres C, 2014)

La gestión por procesos es una práctica que radica en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tiene lugar en la empresa, y no exclusivamente los procesos productivos o referentes al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo. La importancia de gestionar utilizando una visión de procesos establece en que se pone el acento en los resultados. Se desconoce si los procesos precedentes incluidos, para obtener los resultados, están o no cumpliendo sus objetivos y desempeño esperado. (Torres C, 2014)

El énfasis esta en fijar qué proceso que origina los resultados, estudiando las actividades que efectivamente agregan valor al producto, los materiales, los métodos, los criterios y flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las maquinas, entre otras. Desde el punto de vista de la gestión por procesos, la empresa se concibe como un sistema interrelacionado entre sí que apoyan conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente. Una orientación a procesos presume vinculación de la gestión como una estrategia de la empresa, para hacer más que cambiar el nombre a los procedimientos ya existentes o a los departamentos y pasar a denominarlos procesos.

3.1.3 Modelos de calidad con énfasis en la Gestión por Procesos.

Ante la importancia que adquirido la Gestión por Procesos actualmente cabe mencionar los siguientes modelos de calidad:

- Modelo de PHVA de Deming.
- Modelo REDER (Resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión) /EFQM (European Foundation for Quality Management de Excelencia.)
- Cuadro de Mando Integral.
- Modelo Sistémico o Científico de Mejora de Procesos. (Torres C, 2014).

Modelo de PDCA o PHVA de Deming: El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” o “Plan, do, check act “, desarrollado por Walter Shewhart en 1920, y posteriormente llevado y popularizado en Japón por Deming, conocido como el ciclo de Deming, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutible de la mejora continua y se caracteriza por ser dinámico, flexible y puede ser aplicado a cada uno de los procesos y las etapas de planificación, implementación, control y mejora tanto de los productos como de los procesos de los sistemas de gestión. (Yáñez & Yáñez ,2012).

Es importante explicar en qué consiste, cada una de las fases del Ciclo PHVA:

- Planificar:** consiste en establecer los objetivos, métodos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Para ello se realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización, tanto internamente (posibles causas de no conformidades, aspectos a mejorar, entre otros), como externamente (proveedores, clientes, mercado, entre otros). posteriormente se elabora un plan de calidad, donde se definen las acciones adecuadas para la mejora de la actual situación. Finalmente, se busca dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?
- Hacer:** se fundamenta en la ejecución de lo planificado en el plan de acción y su implementación, a través de la formación del personal de la organización.

- c) **Verificar:** radica en realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos previamente por la organización.

- d) **Actuar:** dirigida a tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos e incorporarla en la cultura de la organización a través de la difusión y divulgación de la misma. Se busca dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar la próxima vez? (Yáñez & Yáñez ,2012).

El ciclo de Shewhart es considerado la primera representación gráfica del proceso de mejora continua, se conoce comúnmente como el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA), y aunque fue descrito inicialmente por Walter Shewhart en 1939 en la ciudad de Nueva York, solo fue hasta los años cincuenta cuando fue popularizado, en plena revolución de la calidad en Japón, por el Profesor William Edwards Deming. (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).

William Edwards Deming trabajo para la Western Electric en los años 1920 – 1930, fue precisamente allí donde se conoció con el profesor Walter Shewhart y se interesó especialmente en los métodos estadísticos de este. Comenzó aplicando técnicas estadísticas a distintos procesos productivos, consiguiendo mejorar de forma considerable la productividad, si bien no se conformó con llevar a la práctica estos métodos, sino que los desarrolló de forma notable durante sus constantes visitas al Japón. Shewhart fue llamado por Deming al Japón en 1950, a partir de entonces comenzó a aplicarse el modelo en este país, pero con la denominación de “Ciclo de Deming” y visualmente diferente, pero bajo la misma filosofía. (Torres,2013).

El vértice (V) de la espiral representa la excelencia y es un punto al que la curva se acerca siempre pero que nunca llega a alcanzar. La organización planifica (P), lleva a cabo su plan (D), comprueba o controla los resultados (C) y actúa (A) las correcciones que se estimen necesarias. (Torres, 2013).

El PDCA (plan,do,check,act) o **PHVA** (planificar, hacer , verificar y actuar) es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y a su vez en la red de procesos como un todo. El eje central del modelo es la mejora continua íntimamente relacionada con la planificación, implementación y el control de los procesos de la organización. (Torres, 2013).

Modelo EFQM: El modelo de excelencia EFQM de excelencia constituye un marco de referencia ideal para la dirección y mejora continua de las organizaciones actuales. Este modelo está estructurado en 9 diferentes criterios (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas, Recursos y Procesos, Productos y Servicios) que tienen que ver con cómo la organización es dirigida y qué elementos y sistemas utiliza para ello. En el grupo de resultados, se encuentra 4 criterios que están relacionados con las consecuencias de las actuaciones de la dirección en cuatro grandes áreas de resultados (Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave de la organización). (Revuelto, Balbastre, & Redondo, 2012).

Su filosofía se puede sintetizar en la siguiente frase: “Los excelentes en el rendimiento general de una organización en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirige e impulsa la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas, recursos y los procesos.

La lógica RADAR (Results, Approaches, Deploy, Assess Refine) implica que, para cada área o criterio cubierto por el modelo, la empresa debe establecer objetivos como punto de partida, definir un plan de acción e implementar o desplegar de forma sistemática lo que ha sido planificado, valorar los resultados alcanzados, y tratar de aprender de sí misma y de lo que otros hacen para identificar información vital para la mejora. En otras palabras, la aplicación de la lógica RADAR de forma plena y adecuada contribuye a asegurar que los procesos organizativos se vuelven más racionales, sistemáticos y orientados a propósitos concretos. (Revuelto, 2012).

Modelo EFQM nueve criterios la componen, los procesos se encuentran en el bloque primero de agentes: liderazgo, personas, planificación, estrategia, colaboradores, recursos y procesos. La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad. (Cantón & Vázquez, 2010).

Cuadro de Mando Integral: es una herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde la micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados beneficios en cada una de las áreas funcionales con las que cuenta una organización. Esta herramienta está integrada por cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento, de acuerdo a las necesidades de cada empresa, está adoptará las perspectivas buscando el alcance de cada elemento que la integra como son la misión, visión, objetivos, entre otros, para la aplicación de estrategias enfocadas a ser una organización que representa un alto nivel de competencia en el mercado por su financiamiento, ventas, procesos y capital humano. (Terán, Sánchez del Rosario, & Ruíz, 2012).

Por lo que el CMI se define como el proceso que transforma los objetivos estratégicos en resultados, siendo un sistema de información y de formación, que mide el cumplimiento de los objetivos, enfocados hacia la estrategia. También se conceptualiza como la estructura que crea indicadores en sus diferentes perspectivas orientadas a la realización de estrategias. El CMI es considerado como una herramienta que explica, analiza y comunica a toda la organización con las nuevas estrategias para su realización y ejecución. Es el encargado de convertir las estrategias en acciones y resultados, mediante objetivos establecidos y que están encaminados en las diferentes perspectivas que componen una organización. (Terán, 2012).

La aplicación del CMI en una organización permite alcanzar por medio de los empleados su misión y visión, desarrollando sus capacidades y habilidades para su satisfacción y productividad, en base a los objetivos estratégicos, además de mejorar los procesos internos entre sus diferentes áreas, e invertir en el crecimiento de la cartera de clientes, para una mayor percepción de utilidades. (Terán,2012).

Por lo que el CMI se enfoca en resolver diversidad de problemas que permiten un mayor valor hacia los activos intangibles, a diferencia de los tangibles, las estrategias solo se aplican al área de la organización donde se presenta el problema tales como: problema de clima laboral, carencia de logro de metas organizacionales, problemas en la toma de decisiones por cuestionamientos de claridad y entendimiento, procesos deficientes, deficiencia sobre la participación de mercados, y al Capital Humano (CH) no motivado e identificado con la organización, entre otros. De igual manera se deben tomar en cuenta los activos intangibles, el equipo, y los responsables con los que cuenta la organización en la actualidad, para hacer un análisis del alcance de la visión de la estrategia, y al momento de implantarla esta llegue a los resultados que se esperan.

Se despliega el CMI como herramienta de control de gestión, mediante la cual se puede: medir y evaluar la gestión empresarial; tener una visión global de la organización, y apoyar el proceso de toma de decisiones, conjugando los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas a través de las cuales es posible analizar la empresa en su conjunto. (Comas, Nogueira, & Medina, 2012).

Kaplan y Norton proponen, en la confección del CMI, la utilización de cuatro perspectivas que engloban la organización: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Se puede comenzar a trabajar en el montaje de las perspectivas desde estas cuatro propuestas, pero, a partir de las interioridades de cada empresa, es posible trabajar en nuevas perspectivas que estén acordes a sus características. (Comas, 2012.)

Modelo Sistémico o Científico de Mejora de Procesos: es el análisis sistémico del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización. Cuando se habla de la actividad de un proceso que agrega valor se hace referencia a aquella que el cliente pagaría con gusto para que se lleve a cabo y proporciona a la organización una ventaja competitiva, la característica clave del elemento transformador, al operar las actividades, se encuentra en agregar valor en tres formas elementales: agregar valor de tiempo, es decir, los resultados se suministran cuando se requieren; agregar valor de lugar, cuando las salidas se suministran donde se requieren; y agregar valor de forma, cuando los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieran, de tal forma que se contribuya con su satisfacción.(Serrano & Ortiz, 2012).

Es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial y su mejora continua se ha convertido en un imperativo para muchas organizaciones. (Serrano & Ortiz, 2012).

Para hablar de mejora por procesos, de debe partir de la definición de que se entiende por proceso y como se organizan dichos procesos en las empresas, para llevar a cabo su planificación, control y mejora. A través de los años, el termino proceso es considerado como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones. Tanto es así, que es considerado un elemento importante para alcanzar la eficiencia operativa tan deseada en el mundo empresarial. (Serrano & Ortiz, 2012).

En mención a los autores es imprescindible concluir que la gestión de procesos involucra concebir a la empresa como un sistema global de procesos, en el que estos son la base para las modificaciones estratégicos en la organización, otorga

grandes beneficios tales como el trabajado en equipo, una comunicación más efectiva, reconoce sus fortalezas y debilidades, fija los procesos que requieren ser mejorados, crea prioridades, instaura planes de mejora continua que ayuda adquirir los objetivos planteadas; su importancia se fundamenta en que los resultados se logren con más eficiencia cuando las acciones y los recursos coordinados se ejecutan como un proceso. Para adquirir el éxito organizacional es importante la aplicación de modelos de gestión de procesos entre estos se menciona el modelo de PDCA o PHVA de Deming, modelo REDER/EFQM de Excelencia, cuadro de mando integral y el modelo sistémico o científico de mejora de procesos, cada uno con sus diferentes funciones.

3.2 Origen del desempeño laboral.

En el último tiempo, la gestión de recursos (RR. HH) ha tomado gran importancia para las organizaciones, pues permite generar ventajas competitivas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. En este contexto, la generación de investigaciones que consideran variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues constituyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. (Rodríguez, Retamal, Lizano, & Cornejo, 2011)

En cuanto al desempeño organizacional, tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empelado, con el crecimiento en las ventas, etc.

3.2.1 Definición del desempeño laboral.

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Es una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular

o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Ruiz, Silva, & Vanga, 2010).

El desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo, es la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Existe una gran capacidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. (Chiang & San Martín, 2015).

Se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización. (Palmar & Valero, 2014).

El desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización, es decir el desempeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientada hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio.

Es la capacidad de trabajo que tiene el individuo que labora dentro de una organización, en cuanto al cumplimiento, o no, de las responsabilidades y funciones asignadas dentro de la misma, para alcanzar las metas trazadas por la empresa, así como para que logre su desarrollo personal, siempre orientando a un trabajo eficiente y eficaz, con la finalidad de alcanzar su éxito individual y organizacional. Está representado por el desenvolviendo del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que

cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros. (Palmar & Valero, 2014).

Factores que influyen en el desempeño laboral: En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (Palmar & Valero, 2014).

El desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

El buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que no son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

- **El ambiente de trabajo:** se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolviendo en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.
- **El salario:** en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las

necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

- **Relaciones interpersonales:** éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador siente que se desempeña con un grupo armónico, se muestra respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.
- **Jornada laboral:** se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.
- **Horario de trabajo:** está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se siente cómodo, ya que las labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno. De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.
- **Cancelación puntual del salario:** la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente,

ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.

- **Incentivos y motivación dentro de la organización:** en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo. (Palmar & Valero, 2014).

3.2.2 Definición de Evaluación del Desempeño.

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que estos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si estos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. La evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación. (Sánchez & Calderón, 2012).

Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objetivo de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales. Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión

la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sobre compensará a los empleados. (Sánchez & Calderón, 2012).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Supone una herramienta al servicio de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos. (Sánchez & Calderón, 2012).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Sánchez & Calderón, 2012).

La evolución del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

3.2.3 Métodos de la evaluación del desempeño.

Los métodos de evaluación del desempeño más empleados son:

- Las escalas gráficas.
- La elección forzosa.
- Evaluación mediante investigación de campo.
- Evaluación participativa por objetivos (EPPO).

- Evaluación de 360°. (Sánchez & Calderón, 2012).

Métodos de escalas gráficas: mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, permite neutralizar la subjetividad y los prejuicios de parte del evaluador, ya que los resultados se dan a través de expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos; de este tipo de evaluación se puede resaltar tres submétodos:

- **Escala grafica continua:** establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado.
- **Escala grafica semicontinua:** aquí se establece puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
- **Escala grafica discontinua:** son escalas donde se establecen varias etapas, y el evaluador puede elegir entre diferentes calificaciones.
(Gil, Junca, Mendez, & Meneses, 2010).

Método de elección forzosa: nace durante la 2ª guerra mundial en estados unidos como método para escoger los oficiales que debían ser promovidos y así evitar el efecto halo, más adelante fue implementando en otro tipo de empresas; este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual; cada boque está conformado por un grupo de dos, tres o más preguntas donde el evaluado está obligado a elegir uno o dos de ellas, por eso se llama elección forzosa. (Gil, 2010)

Las frases luego de aplicadas son tabuladas y aplicado un proceso estadístico que buscan comprobar si se ajustan a los criterios exigidos por la empresa. Este método proporciona ventajas como:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias personales, porque elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores. (Gil,2010).

Por otro lado, presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales, discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (Gil, 2010).

Método de evaluación mediante investigación de campo: este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear con el superior inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos. Para ello el staff aplica una entrevista de evaluación en el siguiente orden: (Gil, 2010).

Evaluación Inicial: de entrada, se evalúa en tres opciones (más que satisfactorio – menos que satisfactorio)

Análisis Complementario: una vez se define la evaluación inicial cada trabajador es evaluado a profundidad.

Planeación: una vez analizando el desempeño se hace un plan de acción para el funcionamiento que desemboca en:

- Asesorías al trabajador.
- Readaptación del trabajador.
- Capacitación.
- Despido o sustitución.
- Promoción a otro puesto.
- Retención en el puesto actual.

Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

Tiene las siguientes ventajas:

- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de la administración de talento humano.

Desventajas:

- Elevado costo de operación.
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista uno a uno de los trabajadores subordinados al superior. (Gil, 2010).

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): involucra a los destinatarios y otros actores de los programas en los diversos momentos del proceso evolutivo (diseño, ejecución, análisis de resultados y formulación de las conclusiones – recomendaciones). Persigue minimizar la distancia existente entre el evaluador y los beneficiarios, buscando crear condiciones para que se genere una respuesta endógena del grupo, asentando por esta vía los cambios propugnados. Se parece a la evaluación orientada al cliente, aunque con diferente alcance: mientras que el modelo participativo se orienta a todos ellos. (Aguilar, 2011).

Existe una caracterización preliminar de la evaluación participativa del siguiente modo:

- Reconoce la pluralidad valorativa e ideológica y persigue que se expresen los diferentes interesados que rodean a cualquier aspecto del programa.
- Investiga la realidad desde una perspectiva naturalista, abarcándola como algo vivo y en movimiento, surgiéndose en ella.
- Atiende preferentemente a la interpretación que las propias personas dan acerca de los hechos que viven, y las opiniones e interpretaciones de los participantes se expresan, contrastan y reflejan en el informe de evaluación.

- Utiliza al investigador como instrumento, por su mayor capacidad para comprender las múltiples realidades. El evaluador es coordinador del proyecto evolutivo.
- Entiende que el valor de un programa no depende de unos criterios neutrales cuya aplicación se rige por hechos incuestionables.
- Se parte de los intereses e inquietudes concretas (cotidianas incluso) de las partes involucradas.
- Evalúan los actores, los protagonistas, los interesados directos.
- El experto puede o no intervenir, pero si lo hace deja de ser “el evaluador” y pasa a colaborar, a facilitar, a proponer formas de trabajo para que los actores evalúen, aunque también aporta sus observaciones y sus conocimientos.
- La evaluación se inserta en la acción, convirtiéndose en una herramienta de programación y de facilitación, de las actividades de comunicación y aprendizaje, produciendo recomendaciones en términos de propuestas de acción.
- El aprendizaje colectivo es una de las finalidades de un modelo de evaluación participativa. (Aguilar, 2011).

Entendida desde la perspectiva transaccional, esta evaluación participativa:

- Está comprometida con el estudio y conocimiento de los procesos.
- Requiere una transformación profunda e imaginativa de la metodología de investigación: diseños flexibles, emergentes y progresivos que surgen de la misma dinámica de la investigación.
- Acepta las valoraciones en un triple sentido: a) reconoce la pluralidad valorativa, ideológica y de intereses que rodea a un programa, b) gran parte de sus datos debe reflejar los significativos subjetivos, las opiniones y los juicios de los que viven el programa, c) la perspectiva transaccional es ella misma una posición valorativa.
- La utilidad de un informe de evaluación estriba en que sea capaz de recoger esa multitud de significados, experiencias y sentidos, de manera accesible a la gente que los ha construido.

- no se pregunta por la efectividad de un programa sino por el valor que tiene para mejorar la vida de las personas. (Aguilar, 2011).

La evaluación participativa por objetivos supone la participación activa de la persona evaluada en la fijación de sus objetivos, pues el establecimiento de los resultados que se espera que alcance se realiza de forma conjunta con el evaluador, e implica el autocontrol del cumplimiento de sus responsabilidades. Se basa en orientar el funcionamiento de la empresa y sus personas al logro de unos resultados marcados y pactados, ya sea de forma individual, por equipos o por departamentos. Los elementos fundamentales de la EPPO son, a priori, una participación activa de la persona evaluada en el proceso de establecimientos de los objetivos, los cuales deben ser claros, concisos y comunicados; y a posteriori, una evaluación basada en los resultados alcanzados. De esta manera, cada individuo debe tener un autocontrol del cumplimiento de sus cometidos, y podrá obtener una recompensa o incentivo por ello. (Cortés, López, & Priede, 2015).

Entre las principales ventajas de este sistema se puede citar las siguientes: se incrementa la motivación de los trabajadores al ser partícipes de sus propios objetivos y de la forma en la que serán evaluados; permite su autocontrol y su mayor autonomía; mejora la comunicación entre los superiores y los colaboradores; permite la alineación de los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la empresa y genera importante información para la valoración de los resultados, la promoción y la remuneración. (Cortés, 2015).

Método de evolución de 360°: es un procedimiento de evaluación basado en la recepción de información valorativa desde las diferentes perspectivas y puntos de vista que actúan rodeando a la persona evaluada. Es por tanto un sistema de evaluación multifuente, que trata de obtener una visión amplia de los competidores de cada individuo, recogiendo para ello las percepciones de aquellos con quienes habitualmente interacciona en el trabajo. Así pues, supone una herramienta de desarrollo basado en la evaluación de personas que ocupan cargos de cierta responsabilidad, por parte de sus superiores, compañeros, empleados y

colaboradores en general. La valoración se puede extender según los casos al ámbito externo: clientes, proveedores, distribuidores, prescriptores, entidades y asociaciones diversas. Se realiza a través de procesos sistematizados basados en cuestionarios y entrevistas, normalmente realizados por consultores especializados, las cuales aglutinan todos los datos para elaborar informes individualizados. Su aplicación sirve para obtener información objetiva sobre cada individuo respecto a cómo lo perciben los demás, con el objetivo de poder modificar ciertas actitudes y conductas. Se mejora la calidad de la comunicación entre las diferentes personas implicadas y se potencia el aprendizaje continuo. (Cortés, 2015).

Método de Evolución de 360°: es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su joven sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. (Alles, 2013).

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo; consiste en que grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Es concluyente enfatizar que el desempeño laboral incluye un ilimitado número de componentes que permiten evaluar el aporte de los trabajadores y comprobar su impacto en los resultados organizacionales esperados, así mismo es un mecanismo que fortalece la necesidad de relacionarse con los elementos que benefician o problematizan la tarea que periódicamente se realiza con los clientes. Por lo tanto, el desempeño laboral es el estado en el cual el trabajador efectúa las obligaciones en su puesto de trabajo, es la eficiencia del personal que labora dentro de las organizaciones. Para ello existe la evaluación del desempeño siendo el proceso donde se aprecia el rendimiento total del empleado y el mismo que contiene modelos las escalas gráficas, la elección forzosa, evaluación mediante investigación de campo, evaluación participativa por objetivos (EPPO), y la evaluación de 360°.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Paradigma de la investigación

Paradigma crítico propositivo: Se lo plantea como una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación. Crítico, porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (Chicaiza, 2015)

El paradigma crítico propositivo es empleado en la vigente investigación porque se analiza la temática acerca de la gestión de procesos y el desempeño laboral en el sector de muebles, es crítico porque se hallará las causas principales que acarrearán el problema y es propositivo puesto que se otorgará una solución basada en un sistema de gestión de procesos de producción.

4.2 Enfoque de la investigación

Enfoque cualitativo

Describe las cualidades de un fenómeno, define un concepto que haga parte de la realidad. Es intuitiva porque es el conocimiento que se adquiere sin necesidad de un análisis o razonamiento anterior. Inductiva pues elabora conclusiones generales a partir de premisas, no suele probar teorías ni hipótesis; no permite un análisis estadístico, es a veces referido como una investigación naturalista, fenomenología o interpretativa, el planteamiento no es tan específico como el enfoque cuantitativo. (Alvarez, 2015).

Con este enfoque se adquiere información valiosa, a excepción de la medición numérica, aquí se examinará varios aspectos en el transcurso del proceso

investigativo, la gestión de procesos y el desempeño laboral, determinando conclusiones y recomendaciones específicas que contribuyan al logro de los objetivos proyectados.

4.3 Tipo de investigación

4.3.1 Descriptiva

“Investigación descriptiva exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: tal cual” (Rojas, 2015)

Por medio de la investigación descriptiva se estudia ampliamente las variables de la investigación, la metodología, datos de la población, resultados de la encuesta aplicada a los sujetos de estudio, con el objetivo de tener una información verídica y hallar una propuesta que solucione el problema que enfrentan las empresas del sector de muebles de la parroquia Huambaló.

4.4 Modalidades de investigación

4.4.1 Bibliográfica – Documental

La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, este es conducente a la construcción de conocimientos. La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. (Morales, 2015)

Se emplea la investigación bibliográfica porque se acude a adquirir información con respecto a las variables de estudio la gestión de procesos y el desempeño laboral en base a diversas fuentes, es así que se utilizará libros, revistas científicas, archivos pdf, etc.

4.4.2 De campo

La investigación de campo se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Se apoya el método de campo que consta de varios pasos tales como plan no diseño de la investigación, selección de muestra, recolección y análisis de datos, codificación y edición de la información, presentación de resultados, utiliza las técnicas de observación y encuesta. (Sierra, 2011).

Se utiliza esta investigación pues se estará en contacto directo con los implicados mediante la visita concerniente al lugar en el que se efectúa el estudio, de acuerdo al problema cimentado en la inadecuada gestión de procesos en las áreas departamentales del sector de muebles del cantón Pelileo aplicando la técnica de la encuesta para mayor autenticidad de la información.

4.5 Población

“La población es el conjunto de elementos, individuos o entes sujetos a estudio y de los cuales se quiere obtener un resultado. Se dice que es población finita cuando se conoce el número de elementos que la forman, y por el contrario cuando no se conoce su número es infinito” (Pérez, Hernández, & Domínguez, 2011).

La población de estudio está compuesta por 120 empresas de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo, por lo tanto, se aplicará el cálculo de la muestra.

Tabla N°4: Población.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Empresas de elaboración de Muebles.	120	100%
Total	120	100%

Fuente: Cenarhu (2015)

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°5: Segmentación de las empresas del sector.

Empresas	Porcentaje	Frecuencia
Microempresas	50%	60
Pequeña empresa	40%	48
Mediana empresa	10%	12
Total	100%	120

Fuente: Investigación

Elaborado por: José Luis Altamirano.

4.6 Validación del instrumento de recolección de información.

Utilizamos el método estadístico Alfa de Cronbach , el mismo que sirve para determinar la consistencia interna del instrumento de recolección, mediante el análisis de la relación entre respuestas.

Se obtiene como resultado un valor de 0.7, lo cual nos da la pauta de que el instrumento reúne la consistencia interna necesaria para recabar información válida.

Alfa de Cronbach → 0.7

4.7 Muestra

La muestra es una parte de esa población objeto de estudio. Debe estar ajustada a las mismas cosas, objetos, individuos, de la población a la cual pertenece, es una parte característica de esa población y se opta para que represente a la población total, debe igualmente estar delimitada en espacio y tiempo. (Repetto, Farías, & Vigna, 2011).

Para la realización de la muestra se procede al cálculo estadístico con el propósito de estipular la cantidad exacta para el cual estará destinada la aplicación de la encuesta.

Fórmula Estadística:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z = nivel de confiabilidad 1.96²

P= probabilidad de ocurrencia 50% = 0.5

Q= posibilidad de no ocurrencia 50% = 0.5

N= población Universo

e= error de la muestra (5%) = 0.05²

Procedimiento:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 120}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + 120 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,25 * 120}{3,84 * 0,25 + 120 (0,0025)}$$

$$n = \frac{115,2}{0,96 + 0,3}$$

$$n = \frac{115,2}{1,26}$$

$$n = 91,42$$

$$n = 91$$

Análisis:

La población de análisis es 120 empresas de muebles, por lo que se procede al desarrollo de la muestra que da como resultado 91 organizaciones, es decir que se adjudica este número de encuestas específicamente a los representantes legales de cada una de ellas.

5. RESULTADOS

5.1 Aplicación de encuestas

Para la aplicación de las encuestas se lo ha realizado a los representantes legales de las empresas través de:

- *Muestreo aleatorio estratificado*

La población se divide con relación a determinadas características (tipo de empresa.)

- *Tómbola:*

A través de procedimientos de azar se selecciona la muestra a estudio.

5.2 Resultados de la encuesta

Ver Anexo

1. ¿Qué tiempo tiene Usted trabajando en la empresa?

Tabla N°6: Tiempo que tiene trabajando en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 2 a 3 años	14	15	15	15
Más de 3 años	77	85	85	100
Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano

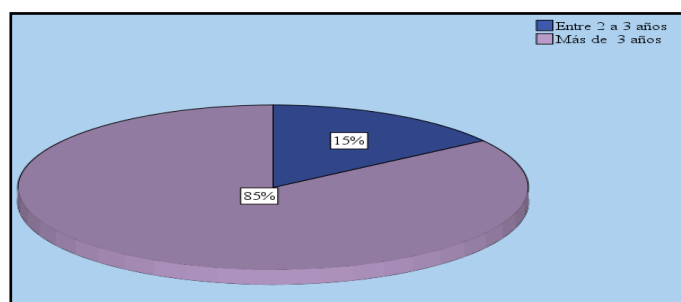


Gráfico N°3: Tiempo que tiene trabajando en la empresa.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

La mayoría de encuestados manifiestan que su tiempo de trabajo es más de 3 años puesto que han ido acumulando un cierto grado de experiencia laboral aunque estiman que es sustancial que se apliquen nuevos mecanismos para mejorar su rendimiento laboral y en general en todos los procesos departamentales de la empresa.

2. ¿Cree Usted que existe coordinación de tareas en las actividades de cada área departamental?

Tabla N°7: Coordinación de tareas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	31	34	34	34
	A veces	60	66	66	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

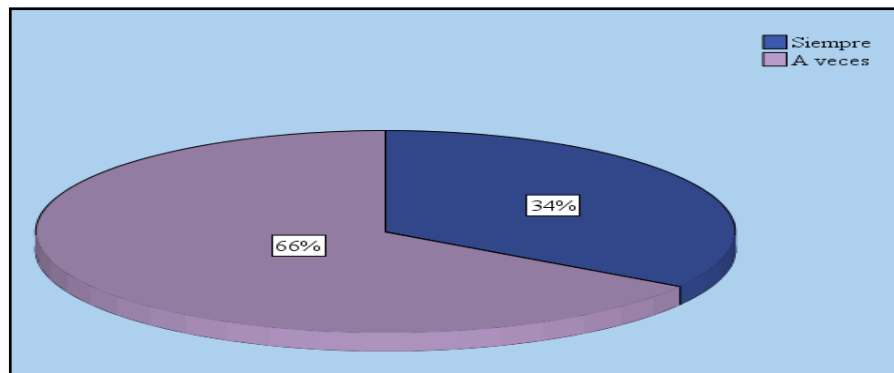


Gráfico N°4: Coordinación de tareas.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Como se alcanza a valorar en mayor proporción aceptan que a veces hay coordinación de tareas de cada área departamental debido a que no existe una oportuna delegación de funciones claramente definidas de parte de la unidad de mando de la empresa.

3. **¿Considera Usted que en la empresa se identifica los procesos operativos, de apoyo y estratégicos partiendo de la planificación?**

Tabla N°8: Procesos operativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	15	17	17	17
A veces	42	46	46	63
Nunca	34	37	37	100
Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

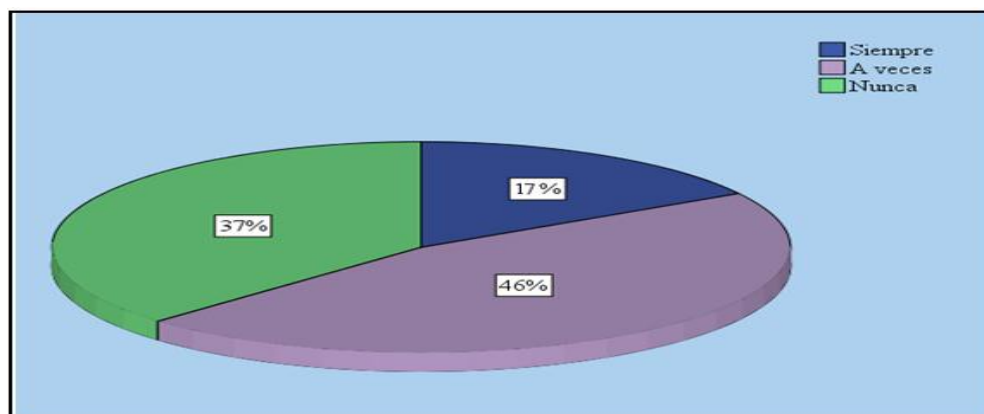


Gráfico N°5: Procesos operativos.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

A veces es la alternativa que predomina en cuanto a que la empresa identifica los procesos operativos, de apoyo y estratégicos partiendo de la planificación, porque los mismos no son apropiadamente comunicados, y en indiscutibles ocasiones no se maneja información estratégica que aporte hacia la competitividad institucional.

4. ¿Existe responsables en cada área departamental?

Tabla N°9: Responsables en cada área departamental.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	35	35	35
	A veces	44	48	48	83
	Nunca	15	17	17	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

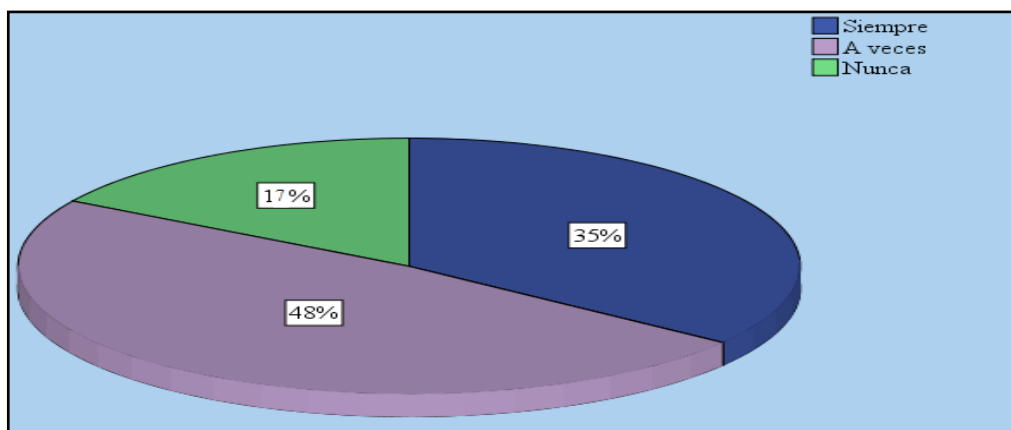


Gráfico N°6: Responsables en cada área departamental.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

En mayor porcentaje los encuestados expresan que a veces cuentan con responsables en cada área departamental esto ha provocado de cierto modo la duplicidad de tareas en los trabajadores y que no se alcance rápidamente las metas proyectadas.

5. ¿Dentro de la organización se maneja un control de calidad en las operaciones del proceso productivo?

Tabla N°10: Control de calidad en las operaciones del proceso productivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	31	34	34	34
	A veces	55	60	60	94
	Nunca	5	6	6	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

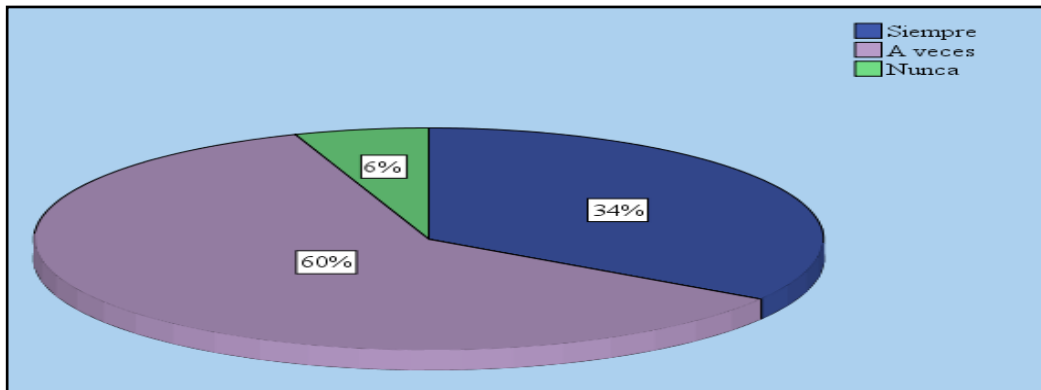


Gráfico N°7: Control de calidad en las operaciones del proceso productivo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

El control de calidad aplicado en todos los procesos de la organización y en especial en el proceso productivo es significativo porque crea satisfacción para los clientes, trabajadores, proveedores, originando un clima laboral óptimo no obstante según los encuestados con un alto porcentaje afirman que esta circunstancia ocurre a veces resultando perjudicial para las empresas.

6. ¿Cree Usted que la empresa promueve una mejora continua en los procesos productivos?

Tabla N°11: Mejora continua en los procesos productivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	36	40	40	40
	A veces	50	55	55	95
	Nunca	5	5	5	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

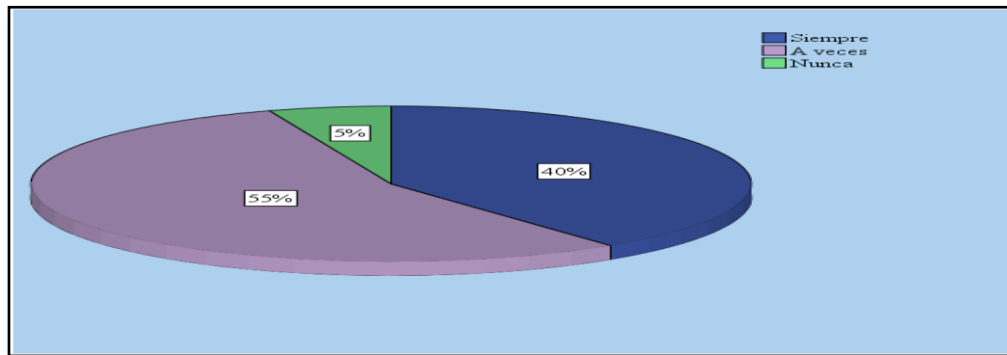


Gráfico N°8: Mejora continua en los procesos productivos.
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Se puede notar que en un determinado porcentaje a veces en las empresas se promueve una mejora continua en los procesos productivos porque no se cumple con un análisis amplio de las problemáticas suscitadas en ese momento, lo que ha conllevado a incrementar los tiempos de trabajo, costos y la disminución de la productividad de todos quienes son parte de la organización.

7. ¿La empresa trabaja bajo indicadores de gestión de procesos?

Tabla N°12: Indicadores de gestión de procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	8	8	8
	A veces	50	55	55	63
	Nunca	34	37	37	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

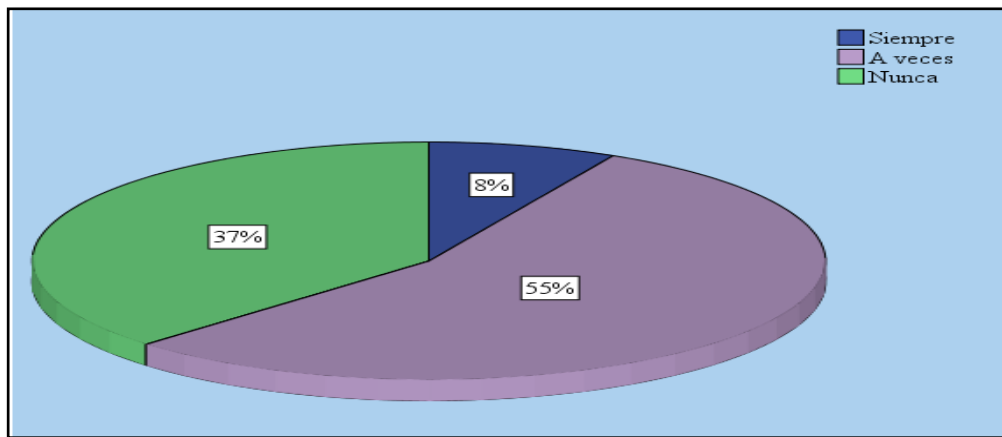


Gráfico N°9: Indicadores de gestión de procesos.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

De la actual encuesta se observa a la mayoría que optan por la opción a veces en concordancia a la pregunta citada porque no se avalúa y da seguimiento a los procesos que se desarrollan en las áreas laborales, no se trabaja conforme a modelos de Gestión por Procesos lo que implica la no identificación eficaz de fortalezas, debilidades, mejoras y rediseños de los mismos.

8. ¿Según su criterio cree Usted que existen fallas en el proceso productivo de muebles?

Tabla N°13: Fallas en el proceso productivo de muebles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	26	26	26
	A veces	63	70	70	96
	Nunca	4	4	4	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

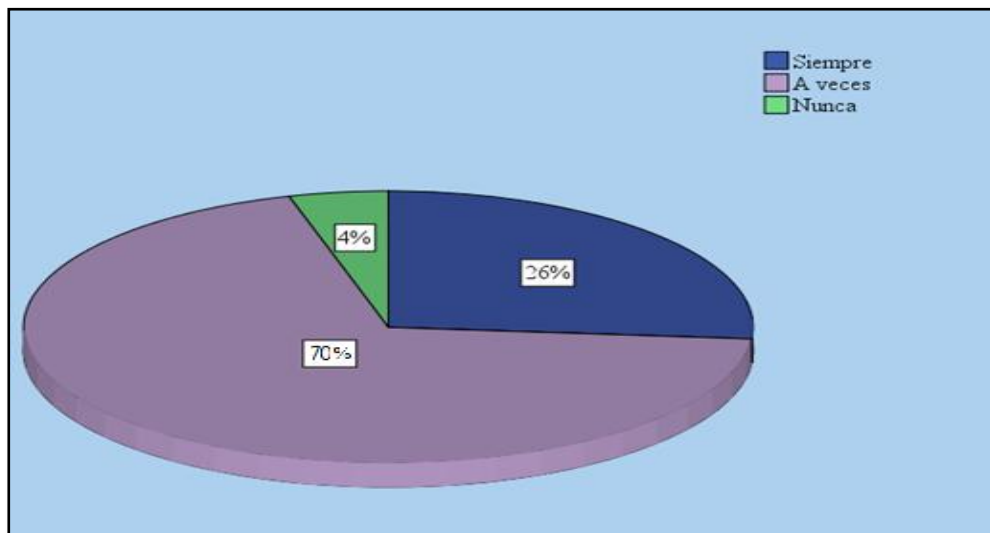


Gráfico N°10: Fallas en el proceso productivo de muebles.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

En constancia a los datos conseguidos en la mayor parte especifican que a veces existen fallas en el proceso productivo de muebles, a causa de una inoportuna optimización de recursos, escaso control de calidad del producto terminado, inadecuada manejo de métodos de producción, etc.

9. ¿Considera que la maquinaria y demás recursos empleados en la producción son óptimos?

Tabla N°14: Recursos empleados en la producción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	39	43	43	43
	A veces	52	57	57	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

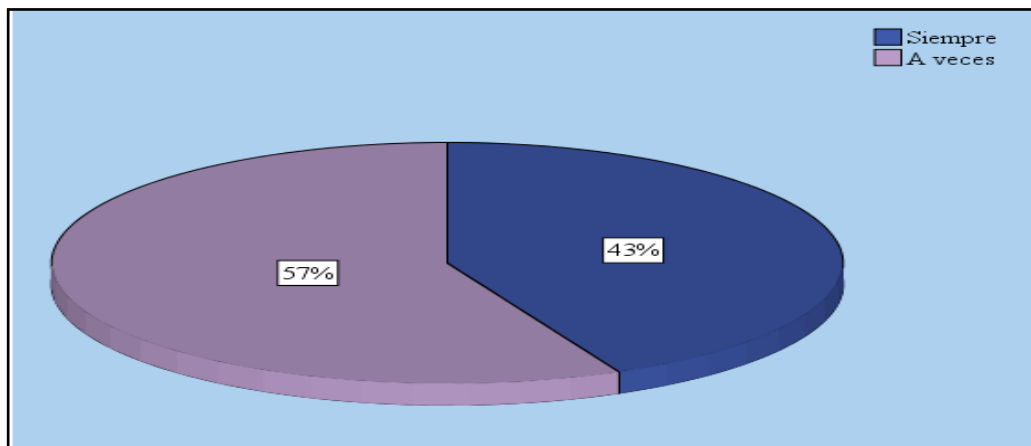


Gráfico N°11: Recursos empleados en la producción.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Cierta parte de los encuestados afirman que a veces la maquinaria y demás recursos empleados en la producción son óptimos, por la falta de planificación, en el sistema organizacional y en los procesos de control.

10. ¿La empresa cuenta con personal encargado para un eficiente proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño del personal?

Tabla N°15: Proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	14	14	14
	A veces	21	23	23	37
	Nunca	57	63	63	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

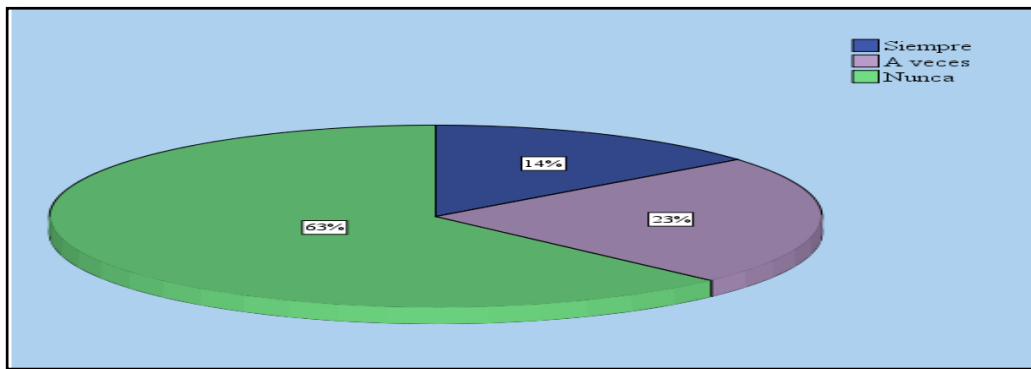


Gráfico N°12: Proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Los encuestados en su mayoría aseguran que nunca cuentan con personal encargado para el proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño del personal porque se basan en la administración tradicional en el manejo rutinario, en donde se enfocan hacia lo interno, y a una visión enmarcada a corto plazo.

11. ¿Cree Usted que el clima laboral es el adecuado para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo?

Tabla N°16: Clima laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	34	37	37	37
	A veces	55	61	61	98
	Nunca	2	2	2	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

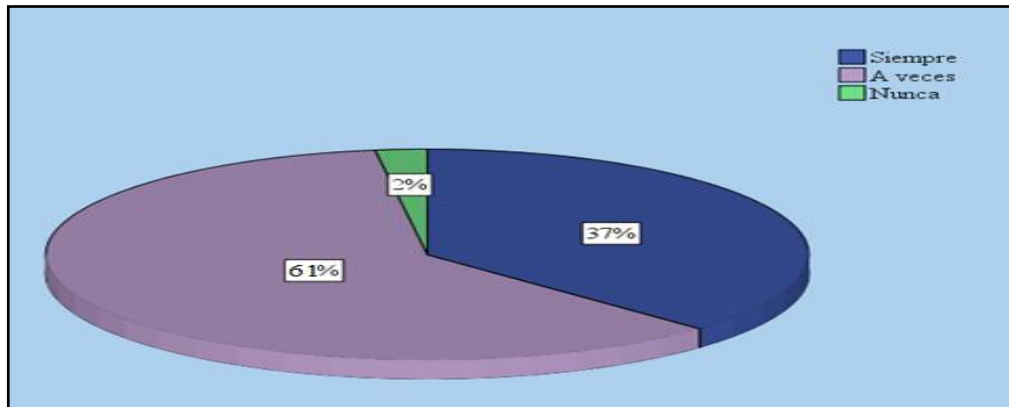


Gráfico N°13: Clima laboral.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Tener al talento humano bajo un buen ambiente laboral aporta con un alto índice de productividad en su desarrollo profesional, familiar y social por consiguiente la mayor parte de encuestados afirman que a veces se genera un oportuno clima laboral debido principalmente a la falta de comunicación, equidad entre los empleados y la ausencia de políticas correctamente delimitadas.

12. ¿Cuándo se suscita un conflicto laboral existe el personal encargado para solucionarlo?

Tabla N°17: Conflicto laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	29	32	32	32
	A veces	51	56	56	88
	Nunca	11	12	12	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

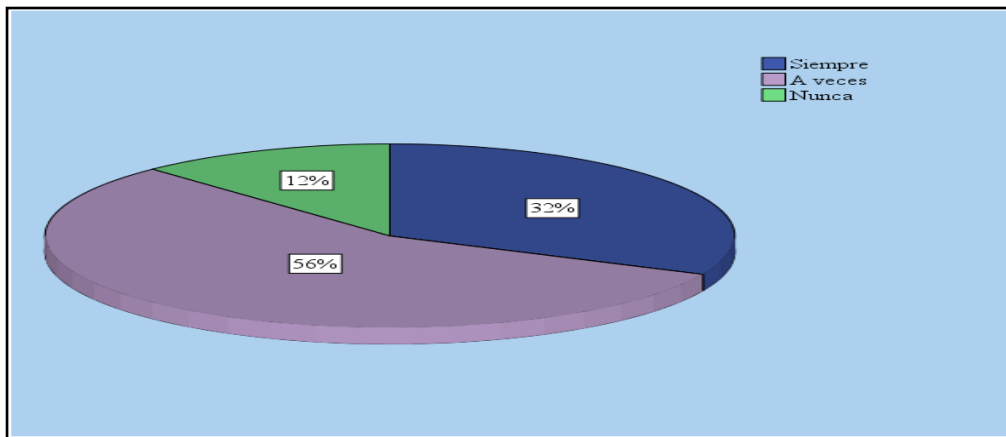


Gráfico N°14: Conflicto laboral.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

A veces es la opción que mayor realce tiene para los encuestados a razón de percepciones contrarios entre compañeros de trabajo, mando superior, cambios en la estructura organizacional, problemas de relaciones interpersonales, y estilos de liderazgo ineficientes.

13. ¿En la organización se impulsa el trabajo en equipo y el compañerismo?

Tabla N°18: Trabajo en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	18	18	18
	A veces	74	81	81	99
	Nunca	1	1	1	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

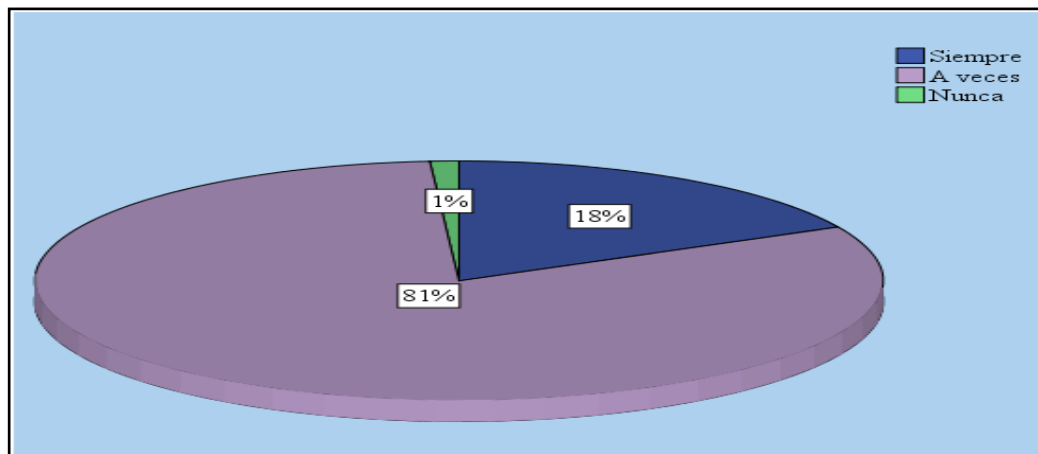


Gráfico N°15: Trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Luego del análisis se tiene que en mayor porcentaje los encuestados aseguran que a veces en las organizaciones se impulsa el trabajo en equipo y el compañerismo, porque los directivos se enfocan en su mayoría a que se desarrollen las actividades exclusivamente laborales sin preocuparse en el aspecto motivacional de los colaboradores.

14. ¿En la empresa se realiza capacitaciones en las áreas de trabajo?

Tabla N°19: Capacitaciones en las áreas de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	39	43	43	43
A veces	52	57	57	100
Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

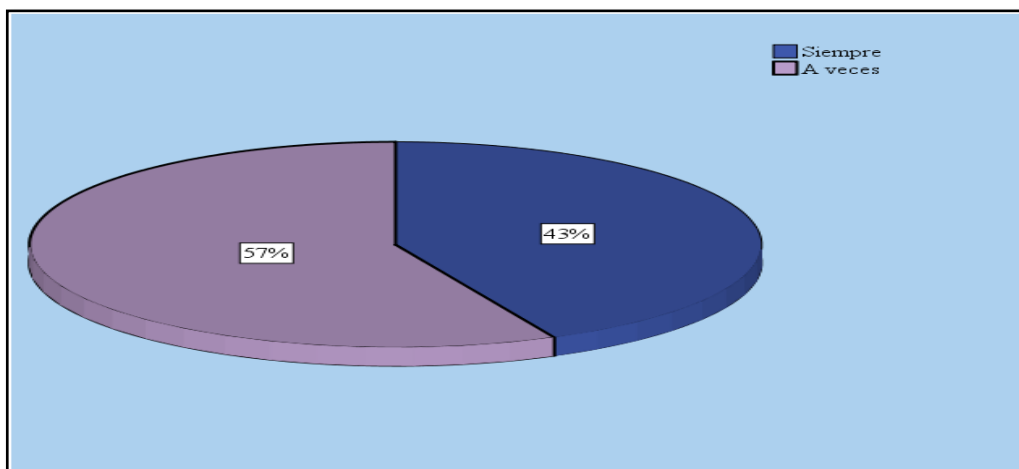


Gráfico N°16: Capacitaciones en las áreas de trabajo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Con un ligero porcentaje destacan que a veces en las empresas se realizan capacitaciones en las áreas de trabajo, porque muchos de ellos afirman que implica gastos, otros dicen y en menor proporción que lo hacen siempre pues lo ven como inversión mas no como un gasto porque consiguen que los colaboradores amplíen sus conocimientos para un mejor desempeño laboral.

15. ¿Se desarrolla planes motivacionales y de reconocimiento para los miembros de la organización?

Tabla N°20: Planes motivacionales y de reconocimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	4	4	4
	A veces	65	72	72	76
	Nunca	22	24	24	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

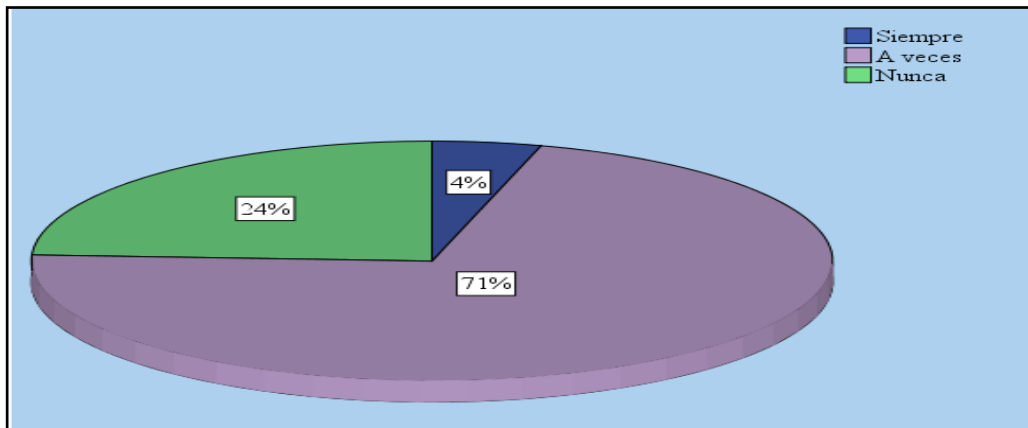


Gráfico N°17: Planes motivacionales y de reconocimiento.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

En las empresas a veces se desarrollan planes motivacionales y de reconocimiento porque lleva tiempo realizarlo y se presenta impedimentos de coordinación y supervisión.

16. ¿Durante el tiempo que trabaja en la empresa cree que la estructura organizacional está bien definida y ayuda a mejorar su actividad laboral?

Tabla N°21: Estructura organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	26	28	28	28
	A veces	48	53	53	81
	Nunca	17	19	19	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

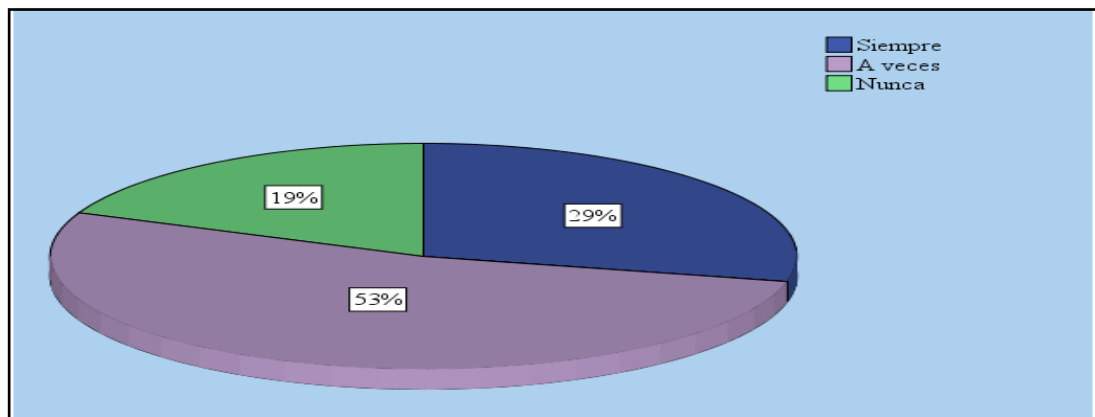


Gráfico N°18: Estructura organizacional.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

A veces durante el tiempo que trabajan en las empresas creen que la estructura organizacional está bien definida y ayuda a mejorar su actividad laboral, porque no se transmiten claramente las ideas que se desean concretar para el buen rendimiento laboral.

17. ¿Ha observado problemas de resistencia al cambio en la organización?

Tabla N°22: Resistencia al cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	18	18	18
	A veces	55	60	60	78
	Nunca	20	22	22	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

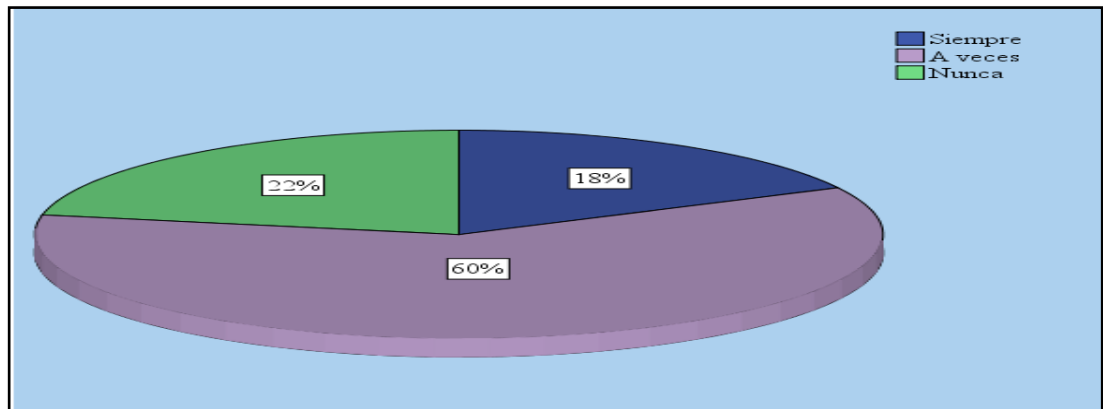


Gráfico N°19: Resistencia al cambio.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

La mayoría de encuestados destacan que a veces han observado problemas de resistencia al cambio en la organización porque sienten temor de perder su trabajo, por proteger ciertos intereses entre compañeros, terror al fracaso, etc., esto ha dado como efecto rotación y renuncia del personal.

18. ¿Cree Usted que es necesario la implementación de un sistema de gestión de procesos en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo?

Tabla N°23: Implementación de un sistema de gestión de procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	78	86	86	86
	A veces	4	4	4	90
	Nunca	9	10	10	100
	Total	91	100	100	

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

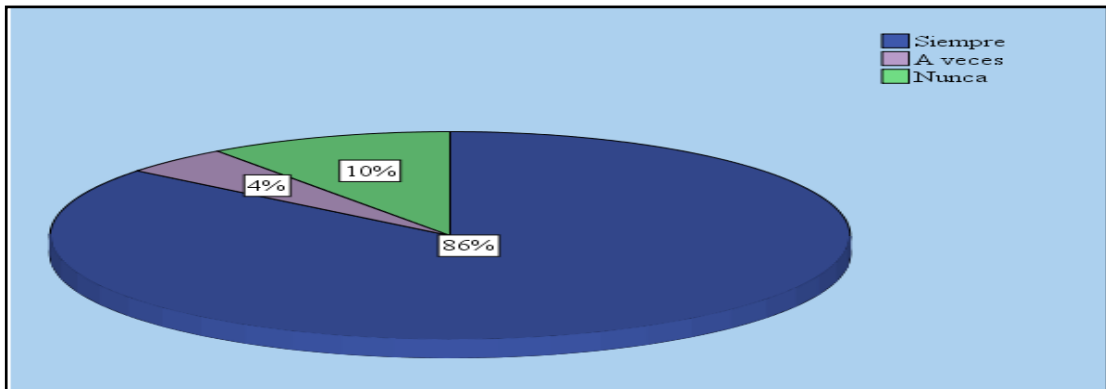


Gráfico N°20: Implementación de un sistema de gestión de procesos.
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Interpretación de resultados:

Casi en su totalidad dicen que siempre creen que es necesaria la implementación de un sistema de gestión de procesos porque ayudaría a administrar a las organizaciones centrándose en crear un valor agregado en todos los procesos departamentales para lograr mayor posicionamiento en la mente del cliente y a nivel nacional e internacional.

6. CONCLUSIONES

- Mediante la fundamentación teórica se destaca el origen de la gestión de procesos que permite conocer las fortalezas y debilidades que presentan las organizaciones, y así estipular una mejora, en cuanto a los modelos de mejora continua.
- Al diagnosticar los procesos productivos y el desempeño laboral en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo se concluye que es importante un sistema de gestión de procesos y plan de capacitaciones que eleven el nivel de productividad y eficiencia. Entre la información más relevante tenemos que el 70% de los encuestados expresan que a veces existen fallas en el proceso productivo de muebles, el 57% confirman que a veces la maquinaria y demás recursos empleados en la producción son óptimos, el 63% señalan que nunca las empresas cuentan con personal encargado para un eficiente proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño del personal, 61% indican que a veces el clima laboral es el adecuado para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo,
- El componente del sistema de gestión de procesos está fundado claramente por los modelos de calidad modelos denominados PDCA o PHVA de Deming, REDER/EFQM de excelencia, cuadro de Mando Integral, y el sistémico o científico de mejora de procesos cada uno con su metodología que ayuda a mejorar significativamente cada proceso organizacional de las empresas.

- Es considerable destacar que el 86% especifican que siempre creen que es necesario la implementación de un sistema de gestión de procesos en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo, por lo tanto, es factible la realización del estudio, argumento válido a ser considerado para la ejecución parcial del sistema de gestión de procesos en el sector y caso de estudio Muebles Alex 1

7. RECOMENDACIONES

- Para mejorar los procesos productivos y el desempeño laboral en las empresas es fundamental estar en constante modernización en cuanto a maquinaria, equipos, procesos y gestión, para incrementar la capacidad de adaptación al cambio, la capacitación también es importante para mejorar su competitividad, emplear una comunicación interna y externa de manera estratégica para que las organizaciones sean más productivas, se alcancen los objetivos y mejoren su entorno laboral, por lo mismo se diseñará sistemas de gestión de procesos para generar un aumento en la productividad empresarial.
- Los elementos del sistema de gestión de procesos coadyuvan hacia una mejora continua de las labores desarrolladas, elimina las deficiencias relacionadas a la repetitividad de las tareas, optimiza el uso de los recursos, por tanto, es conveniente la aplicación de modelos de calidad a las empresas dedicada a la elaboración de muebles el que más se ajuste para el rediseño de sus procesos, y la eficiencia de sus trabajadores.

8. PROPUESTA

ÍNDICE DE LA PROPUESTA

Contenido	página
8.1 Tema de la propuesta	72
8.2 Objetivos	72
8.2.1 Objetivo General	72
8.2.2 Objetivos Específicos	72
8.3 Desarrollo de la Propuesta.....	73
8.3.1 Empresas en estudio	73
8.3.2 Aplicación al sector	74
8.3.2.1 Mapa de procesos	75
8.3.2.2 Mapa de procesos microempresa	76
8.3.2.3 Mapa de procesos pequeña empresa	78
8.3.2.4 Mapa de procesos mediana empresa	80
8.3.2.5 Mapa de procesos propuesto	82
8.4 Descripción de actividades	84
8.5 Diagrama de flujo de proceso de producción	86
8.5.1 Diagrama de flujo microempresa- comedor	89
8.5.2 Diagrama de flujo pequeña empresa- comedor.....	90
8.5.3 Diagrama de flujo mediana empresa- comedor.....	91
8.5.4 Diagrama de flujo microempresa- dormitorio.....	92
8.5.5 Diagrama de flujo pequeña empresa- dormitorio	93
8.5.6 Diagrama de flujo mediana empresa- dormitorio.....	94
8.6 Propuestas de mejora	95
8.7 Aplicación del model PHVA	100
8.7.1 Fase previa	101
8.7.2 Fase planear	101
8.7.3 Fase hacer	102
8.7.4 Fase verificar	105
8.7.5 Fase actuar.....	110

8.1 Tema de la propuesta:

“Mejoramiento del proceso de producción a través de la metodología PHVA de Deming o mejora continua en la empresa Muebles Alex 1 de la Parroquia Huambaló, Cantón Pelileo.”

8.2 Objetivos:

8.2.1 Objetivo General.

Elaborar un sistema de gestión de procesos en el área de producción de las empresas del sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo.

8.2.2 Objetivos Específicos.

- Conocer la situación actual del proceso de producción de Muebles.
(Dormitorio – Comedor)
- Realizar el mapa de procesos de las empresas del sector para la identificación eficaz de funciones estratégicas, operativas y de apoyo.
- Elaborar un diagrama de flujo del área de producción de las empresas del sector de muebles, para la correcta representación de los procesos actuales.
- Aplicar la propuesta de mejora continua en la producción de muebles de madera (dormitorios y comedor) para incrementar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Muebles Alex 1.

8.3 Desarrollo de la propuesta

8.3.1 Empresas en estudio.

La Empresa es considerada como la unidad productiva dedicada y organizada para la realización de una actividad económica.

Se pueden clasificar en base a los diferentes aspectos:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño o número de trabajadores
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social

Para la recolección de datos, debido a la disponibilidad y acceso a la información se ha dividido las empresas del sector en 3 grupos importantes en base a su tamaño o número de trabajadores.

- Microempresa o artesanal. (Max. 10 trabajadores).
- Pequeña empresa. (De 11 a Max. 20 Trabajadores).
- Mediana empresa. (De 21 a Max 100 Trabajadores).
- El sector de muebles de la parroquia Huambaló no consta con Grandes empresas que sobrepasan los 100 trabajadores.

Tabla N ° 24: Plan de recolección de información

¿Para qué?	Alcanzar los objetivos de estudio y plantear una propuesta factible y aplicable.
¿A quiénes?	Empresas del sector de muebles de la Parroquia Huambaló.
¿Sobre qué aspectos?	Procesos y Tiempos de producción
¿Quién va a recolectar?	Investigador
¿Cuándo?	Noviembre 2016
¿Dónde?	Empresas en estudio. (Muestra 5%).
¿Con que técnicas de recolección?	Matriz de procesos - tiempos de trabajo – Discusión directa
¿Productos en estudio?	Productos estrella del sector definidos a través de su índice de ventas. Comedor clásico- Juego de dormitorio lineal

Elaborado por: José Luis Altamirano

Tabla N ° 25: Muestra específica

Empresas	Porcentaje	Frecuencia	Muestra 5%
Microempresas	50%	60	3
Pequeña empresa	40%	48	2,4 aproximación a unidad más cercana 2
Mediana empresa	10%	12	0.6 aproximación a unidad más cercana 1
Total	100%	120	6

Elaborado por: José Luis Altamirano F

Se plantea recabar información específica en el **5 %** de cada total de las empresas que conforman el sector mediante la aplicación de la teoría de **muestras no probabilísticas**, la cual nos indica que su procedimiento depende de la toma de decisiones del investigador y objetivos de estudio. Tratándose de un análisis exploratorio empleamos muestras dirigidas debido a la dificultad de manejo en grupos grandes por lo cual la validez externa se consolida mediante la repetición o reproducción del resultado.

Empresas en estudio

- Microempresas N. **3**
- Pequeñas Empresas N. **2**
- Mediana Empresa N. **1**

8.3.2 Aplicación al sector

Para el desarrollo de la propuesta se ha considerado una revisión y análisis previo del contexto basado en el enfoque de gestión de procesos y gestión de procesos de producción en las organizaciones como su influencia en el desempeño laboral. En base a esto, de manera sistemática se realizará el levantamiento de la información y planteamiento de:

- Mapa de procesos
- Identificación de actividades
- Identificación de tiempos y actividades de producción
- Diseño de diagrama de flujo de procesos del área de producción de las empresas del sector.
- Planteamiento de mejora continua en la producción de muebles de dormitorio y comedor en la Fábrica Muebles Alex 1.

8.3.2.1 Mapa de Procesos:

Los procesos adoptan la estructura medular de toda empresa, las actividades que se desarrollan están asociados a uno o varios procesos que constantemente deben tener como finalidad básica el cumplimiento de objetivos.

El mapa de procesos consiente en representar visiblemente a los individuos que intervienen en el mismo y las tares que efectúan. Además permite evaluar cómo se entrelazan las diferentes labores que se solicitan para concluir el trabajo.

Es útil en cuanto a:

- Conocer acerca de la realización de los trabajos actualmente.
- Estudiar los pasos del proceso para disminuir el lapso de tiempo o potenciar la calidad.
- Encaminar a los nuevos trabajadores.
- Desarrollar estilos cambiantes de elaborar el trabajo en situaciones críticas.

Se describe tres tipos de procesos:

- **Proceso estratégico:** Aquí se identifica la gestión gerencial, calidad, y los recursos de las empresas, mismo que servirá para la toma de decisiones asertivas.
- **Proceso operativo:** Atribuyen valor a la relación que mantiene la organización con sus clientes, se plantea el proceso de producción.
- **Proceso de apoyo:** Complemento de los procesos estratégicos y operativos, otorga control, mejora y un soporte en el área de ventas, contabilidad, talento humano y producción.

8.3.2.2 Mapa de proceso microempresas del sector de muebles

Previa información recopilada mediante la matriz de procesos aplicada a 3 microempresas del sector (muestra), estas coinciden en las siguientes actividades ilustradas a continuación. *Ver anexo*

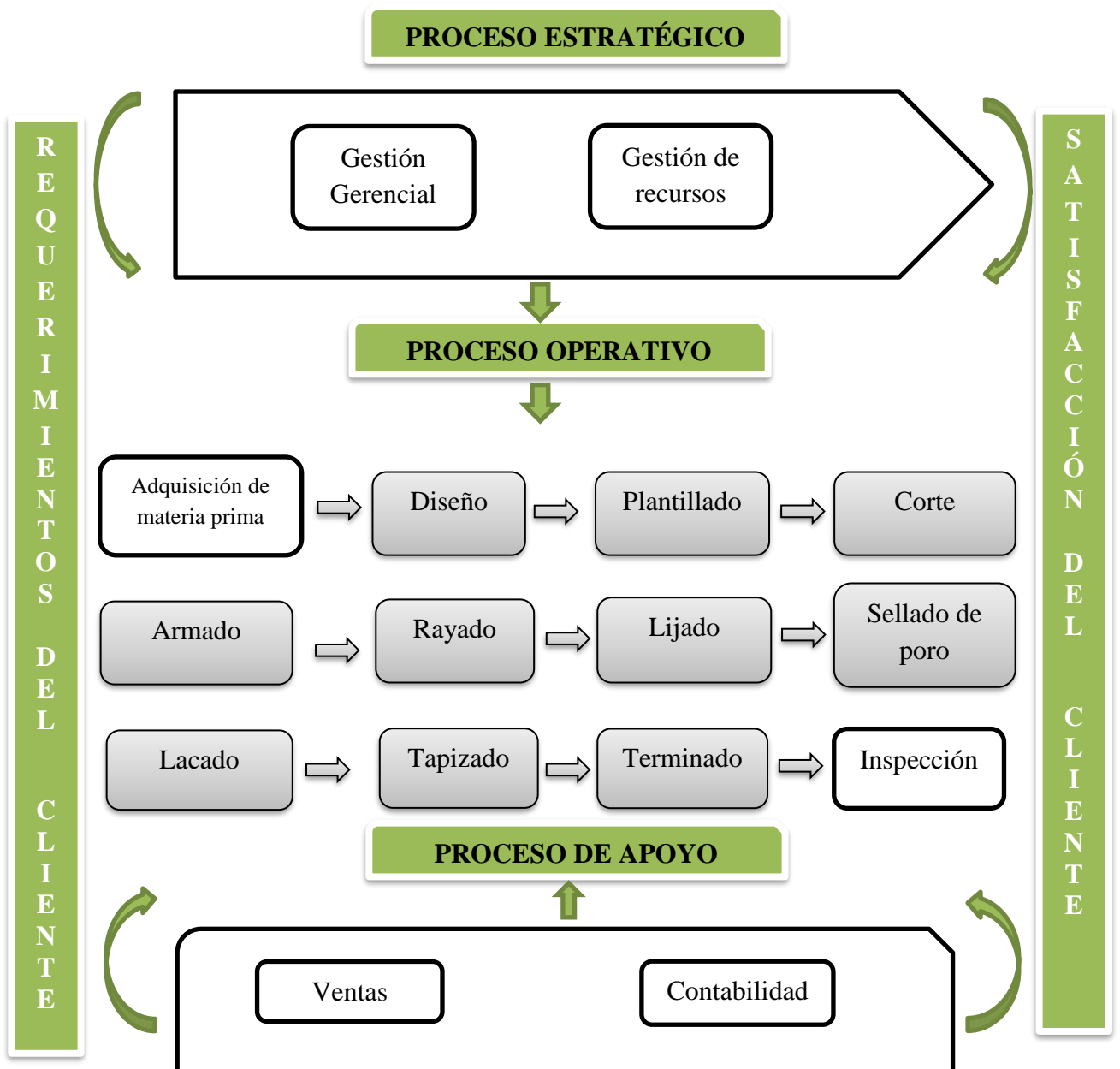


Gráfico N°21: Mapa de Procesos.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Descripción de procesos realizados en las microempresas del sector.

- **Proceso estratégico:**

Gestión Gerencial: entre las funciones más importantes se encuentra la representación de la empresa, el control de la organización, planteamientos de objetivos, normas, formulación de actividades necesarias en el proceso de producción y toma de decisiones.

Gestión de recursos: se implementa de manera óptima los recursos de una organización cuando se necesiten. Esto incluye recursos financieros, inventarios, talento humano, maquinaria y herramientas.

- **Procesos Operativo:**

El proceso operativo de la organización se basa en cada una de las actividades a través de la cual las materias primas se convierten en bienes finales ofertados en el mercado.

Cada una de las tareas realizadas en el proceso operativo se lo detallará más adelante de manera explícita y representada a través de un diagrama de flujo de procesos de producción.

- **Proceso de Apoyo**

Ventas: es el proceso mediante el cual la microempresa entra en contacto con el cliente, se encarga de la colocación de los bienes ofertados en el mercado.

Contabilidad: A través de este proceso las microempresas del sector analizan sus costos de producción, su margen de utilidad e impuestos.

8.3.2.3 Mapa de procesos pequeñas empresas del sector de muebles

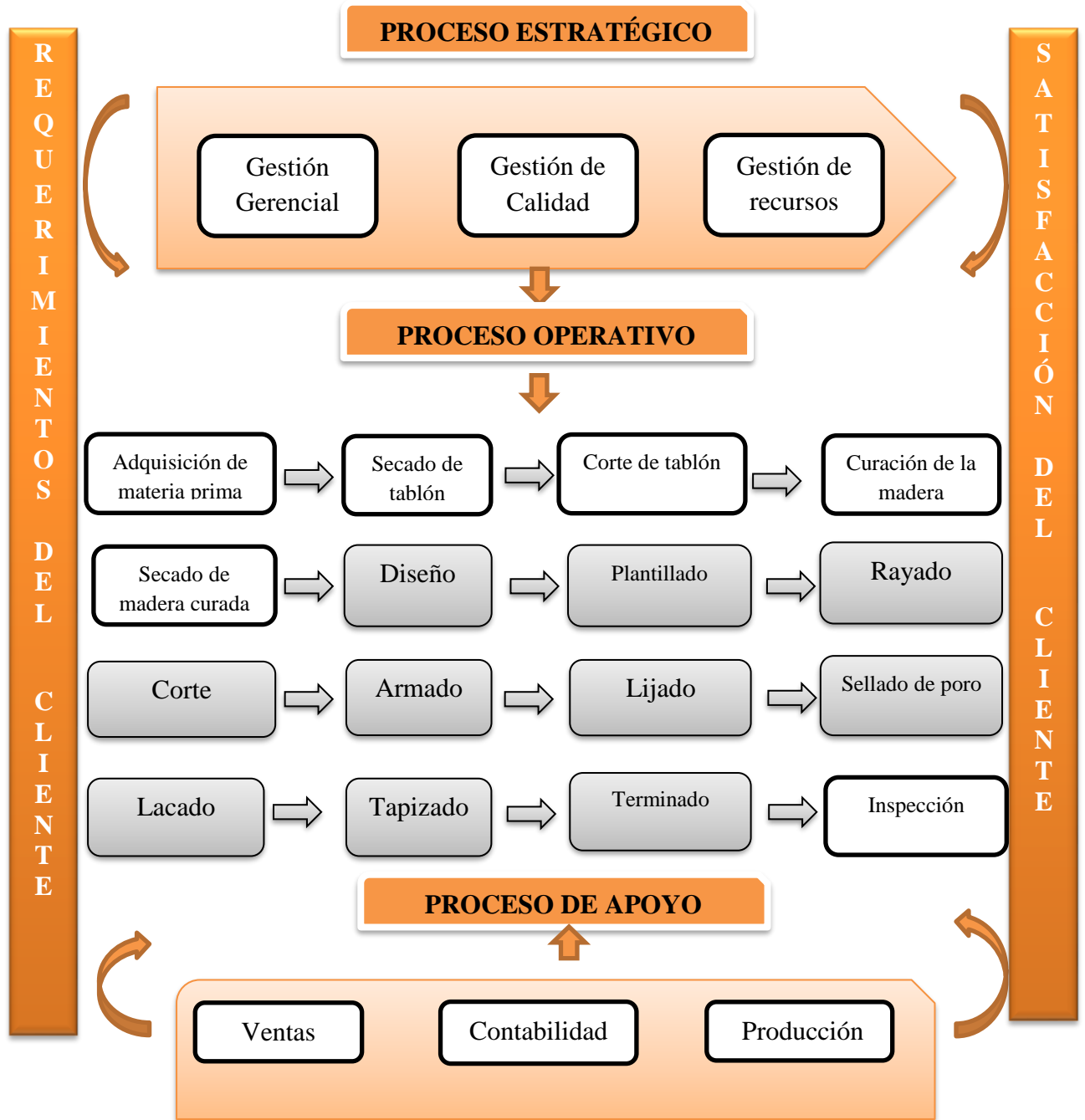


Gráfico N°22: Mapa de Procesos.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Descripción de procesos realizados en las pequeñas empresas del sector.

- **Proceso estratégico:**

Gestión Gerencial: entre las funciones más importantes se encuentra la representación de la empresa, el control de la organización, planteamientos de objetivos, normas, políticas, formulación de actividades necesarias en el proceso de producción, planificación y toma de decisiones.

Gestión de recursos: se implementa de manera óptima los recursos de una organización cuando se necesiten. Esto incluye recursos financieros, inventarios, talento humano, información, maquinaria y herramientas.

- **Procesos Operativo:**

El proceso operativo de la organización se basa en cada una de las actividades a través de las cual las materias primas se convierten en bienes finales ofertados en el mercado.

Cada una de las tareas realizadas en el proceso operativo se lo detallará más adelante de manera explícita y representada a través de un diagrama de flujo.

- **Proceso de Apoyo**

Ventas: es el proceso mediante el cual la pequeña empresa entra en contacto con el cliente, se encarga de la colocación de los bienes ofertados en el mercado y persuade la demanda.

Contabilidad: mediante este proceso las pequeñas empresas del sector analizan sus costos de producción, su margen de utilidad, inversiones e impuestos.

Producción: brinda un soporte permanente al área operativa, proveyendo los elementos necesarios para ejecutar de manera adecuada las actividades y dando soluciones a los cuellos de botella.

8.3.2.4 Mapa de procesos medianas empresas del sector de muebles

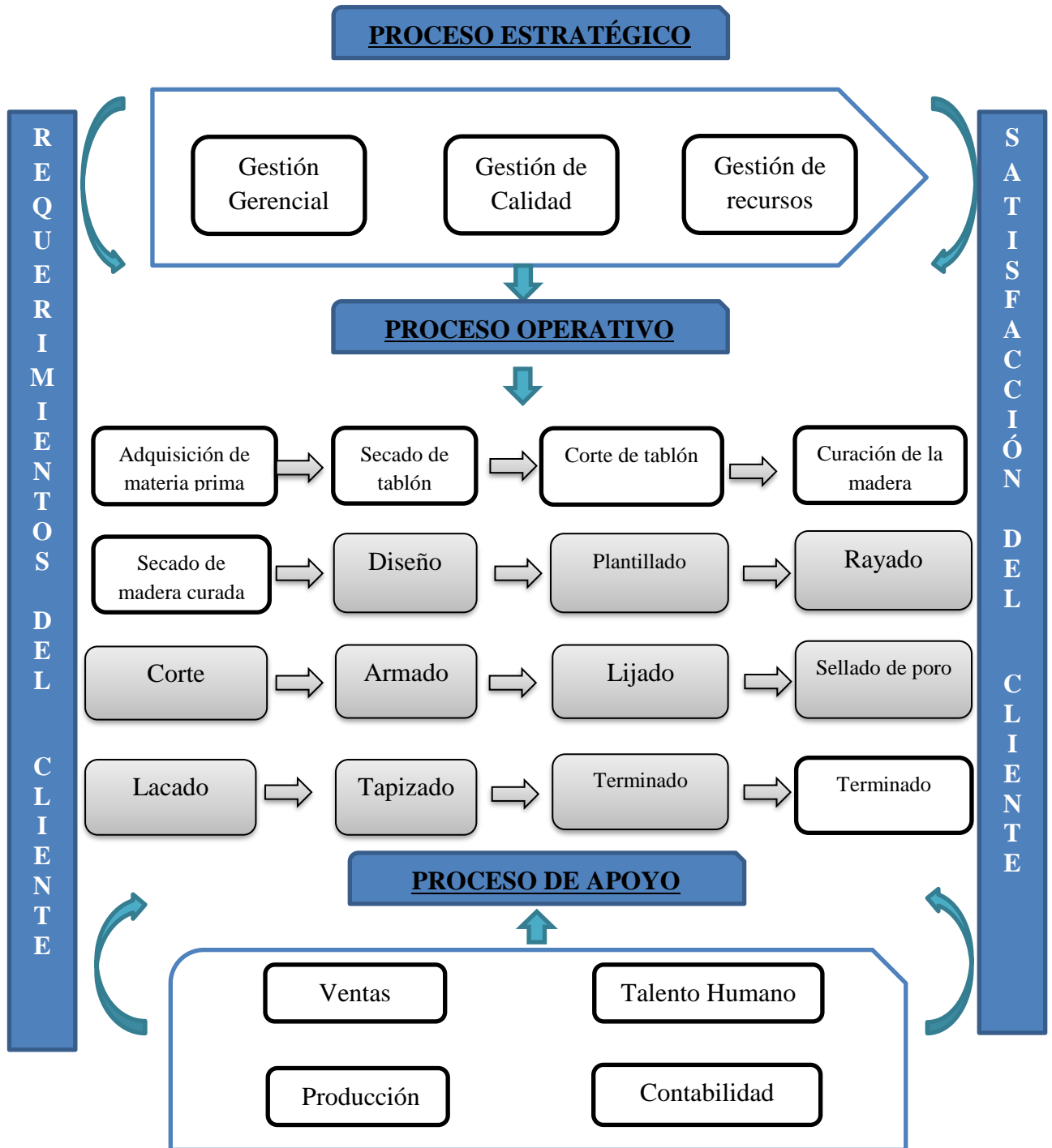


Gráfico N°23: Mapa de Procesos.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

- **Proceso estratégico:**

Gestión Gerencial: entre las funciones más importantes se encuentra la representación de la empresa, el control de la organización, planteamientos de objetivos, normas, políticas, formulación de actividades necesarias en el proceso de producción, planificación y toma de decisiones.

Gestión de recursos: se implementa de manera óptima los recursos de una organización cuando se necesiten. Esto incluye recursos financieros, inventarios, talento humano, información, maquinaria, herramientas y tecnología.

- **Procesos Operativo:**

El proceso operativo de la organización se basa en cada una de las actividades a través de las cual las materias primas se convierten en bienes finales ofertados en el mercado.

Cada una de las tareas realizadas en el proceso operativo se lo detallará más adelante de manera explícita y representada a través de un diagrama de flujo.

- **Proceso de Apoyo**

Ventas: es el proceso mediante el cual la mediana empresa entra en contacto con el cliente, se encarga de la colocación de los bienes ofertados en el mercado y persuade la demanda y genera estrategias de fidelidad de cliente.

Contabilidad: mediante este proceso las medianas empresas del sector analizan sus costos de producción, su margen de utilidad, inversiones, activos y pasivos.

Producción: brinda un soporte permanente al área operativa, proveyendo los elementos necesarios para ejecutar de manera adecuada las actividades y dando soluciones a los cuellos de botella.

Talento humano: se encarga de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control y ejecución de técnicas, que promuevan el desempeño eficiente del personal.

8.3.2.5 Mapa de procesos propuesto para el sector en base a nuevos requerimientos y tendencias empresariales.

A través a la información recolectada se propone el siguiente Mapa de Procesos, tomando en cuenta nuevos lineamientos que permitan evaluar cómo se entrelazan las diferentes labores para alcanzar los objetivos planteados y enmarcarse en las normas actuales de calidad.

Mejoras propuestas:

Nótese que Ventas tiene una interrelación Bidireccional con producción es decir el trabajo debe ser a través de actividades e información combinada.

Mantenimiento: tratándose de empresas de producción la maquinaria, infraestructura y condiciones ergonómicas deben ser idóneas para desarrollar un trabajo óptimo puesto que un desperfecto en cualquiera de los ámbitos mencionados afectaría la productividad de la organización. No es necesario un departamento de mantenimiento interno sino contar con proveedores confiables de este servicio.

SGC Sistema de Gestión de Calidad: es un desafío que día a día las empresas deben ir asumiendo aquí se realiza actividades como desarrollo de procesos de mejora continua, información documentada y respaldo de la calidad, información de productos no conformes, auditoria interna de calidad entre otras.

Medio Ambiente: las nuevas tendencias y políticas empresariales conllevan al compromiso de las organizaciones con el cuidado del medio ambiente y este sector no es la excepción debido al uso de sustancias químicas de moderado y alto grado de contaminación y nocivas para la salud.

MAPA DE PROCESOS

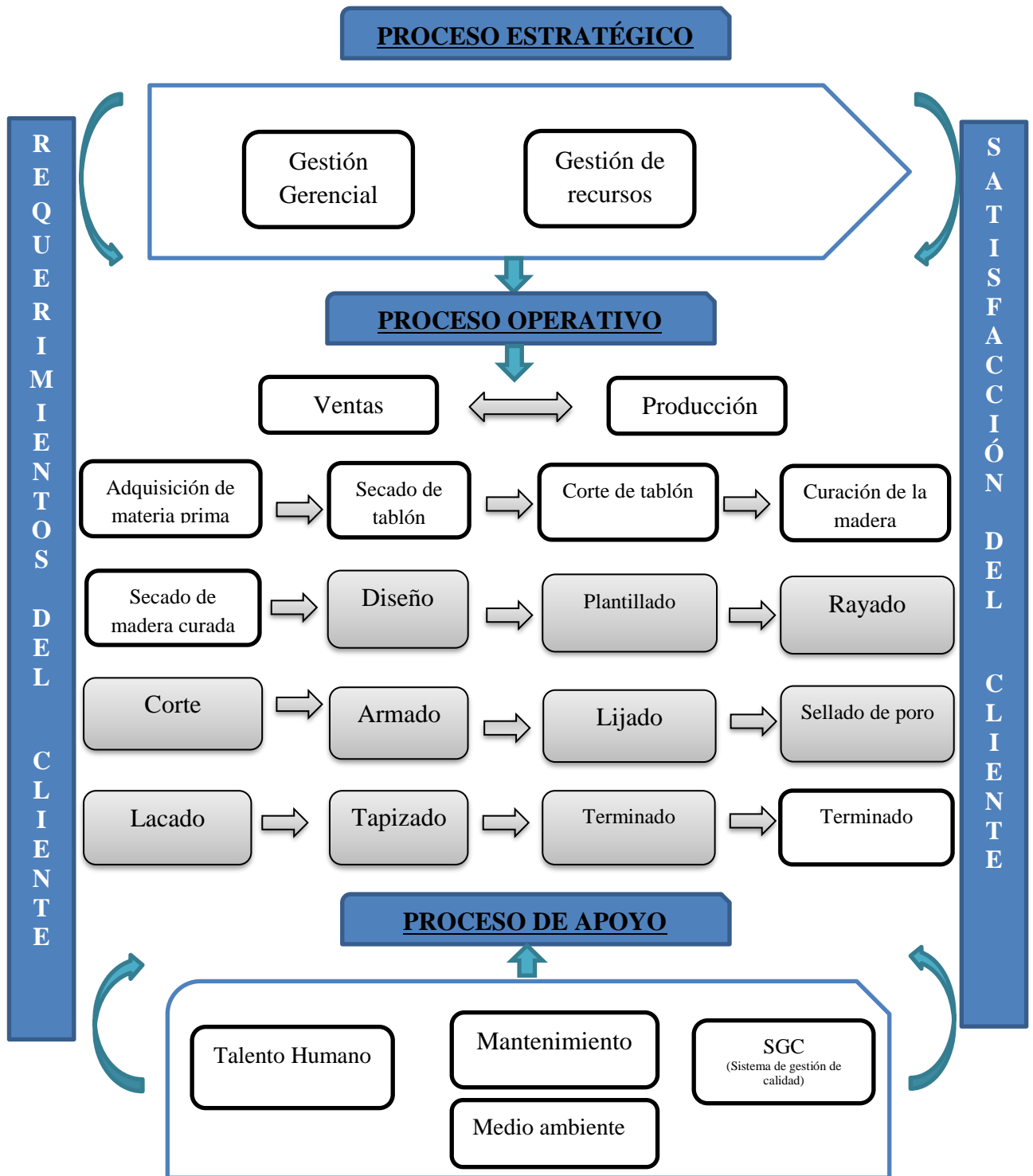


Gráfico N°24: Mapa de Procesos.
Elaborado por: José Luis Altamirano.

8.4 Descripción de actividades de producción y tiempos

La descripción del proceso de producción parte de 3 fuentes claves en la investigación:

- Sustento teórico.
- Estándar de procesos de producción de muebles de la empresa líder mundial IKEA
Inter Ikea Systems BV.
- Matriz de Procesos y tiempos de producción. *Ver Anexo.*

Actividades:

Adquisición de materia prima: se compra la materia prima necesaria para la realización de los muebles considerando precios, calidad, coste de oportunidad, servicio posventa entre otros.

Secado de tablón: se coloca de forma piramidal durante un periodo de mínimo 90 días, las microempresas del sector no lo realizan debido a su falta de liquides, por lo que optan la compra de madera procesada.

Corte de tablón: se corta los tablonces de manera manipulable con el fin de facilitar el proceso de curación de la madera. Las microempresas del sector no lo realizan.

Curación de la madera y/o tablón: se somete la madera a ciertas sustancias químicas que precautelan su vida útil y proliferación de plagas. Las microempresas del sector no lo realizan.

Secado de madera curada: se coloca de forma piramidal durante un periodo de mínimo 30 días antes de usar en la producción. Las microempresas del sector no lo realizan.

Diseño: El diseño se lo hace manualmente, en el cual se dibuja las vistas, frontal, lateral, y trasera, se tarda un promedio de 4 días, según el modelo.

Plantillado: Se realiza en una tabla triple y/o cartón, en este se sacan los moldes de acuerdo al diseño realizado en vistas, en medidas reales, de modo que las piezas sean simétricas.

Rayado: Se selecciona la madera adecuada para la elaboración del comedor, colocar las plantillas y se procede al rayado.

Corte: Luego de haber rayado de forma precisa en la madera correcta se realiza el corte.

Armado: Se trata de unir las piezas en base al modelo.

Lijado: Consta del pulido de las superficies del mueble para que quede lizo.

Sellado de poro: Colocación de aditivos para evitar que la madera se vea áspera.

Lacado: Suministrar la laca de modo uniforme y con capas finas.

Tapizado: Se ubica la tela en las sillas y/ o muebles.

Terminado: Se coloca agarraderas, bisagras, jaladores, etc.





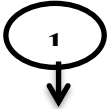



Inspección: Se revisa el producto antes de exhibirlo.

Exhibición y venta: se oferta el producto colocándolo en una sala de exposición para su venta.

8.5 Diagrama de flujo de proceso de producción.

Diagrama de flujo: Es la representación gráfica de los procesos de modo rápido y simple, se usan símbolos conectados con flechas para señalar las fases de la operación, es un instrumento de gran valor para las empresas pues aporta hacia una mejora en la gestión empresarial porque permite reconocer los cuellos de botella presentados, y así aplicar las soluciones del caso. En torno a esta definición se describe el proceso productivo del comedor y el dormitorio que fabrica la empresa.

Tabla N°26: Simbología.

Símbolo	Descripción
INICIO/FIN 	Sirve para identificar el inicio o fin de un proceso.
OPERACIÓN 	Expresa la representación de las operaciones que se efectúan.
DECISIÓN 	Es utilizado para los contextos disyuntivos.
DOCUMENTO 	Se emplea para crear todo elemento proveniente de información.
CONECTOR 	Simboliza un enlace entre si partes apartadas del flujograma.
DEMORA 	Significa el periodo de espera de la actividad.
ALMACENAMIENTO 	Señala la unión de distintos procesos y la información sea este un archivo u objeto.
TRANSPORTE 	Muestra el traslado de personas, material, equipo o información.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

En la identificación de actividades se ha tomado como referencia los dos productos estrellas del sector como son Juego de Dormitorio Lineal y Juego de Comedor lineal, considerados así por su margen de venta y utilidad definido a través de la ficha de discusión.

Para el establecimiento o toma de los tiempos de producción se ha considerado como actividad inicial el Diseño y como última actividad el Terminado.

Ver anexo.

Productos Estrella

Dormitorio Lineal

- 2 plazas - (1.35 x 1.90) cm
- 2 veladores
- No contempla tapicería
- No contempla figuras talladas



Gráfico N°25: Dormitorio lineal
Fuente: Catálogo

Juego de Comedor lineal

- 6 sillas
- Mesa ovalada o cuadrada
- Soporte de madera
- No contempla tallados personalizados
- No contempla modelos con materiales especiales
- Tapicería en el asiento.



Gráfico N°26: Dormitorio lineal
Fuente: Catálogo diseños lineales

Actividades consideradas en la determinación de tiempos.

1. Diseño
2. Plantillado
3. Rayado
4. Corte
5. Armado
6. Lijado
7. Sellado de poro
8. Lacado
9. Tapizado
10. Terminado

8.5.1 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de comedor - microempresa

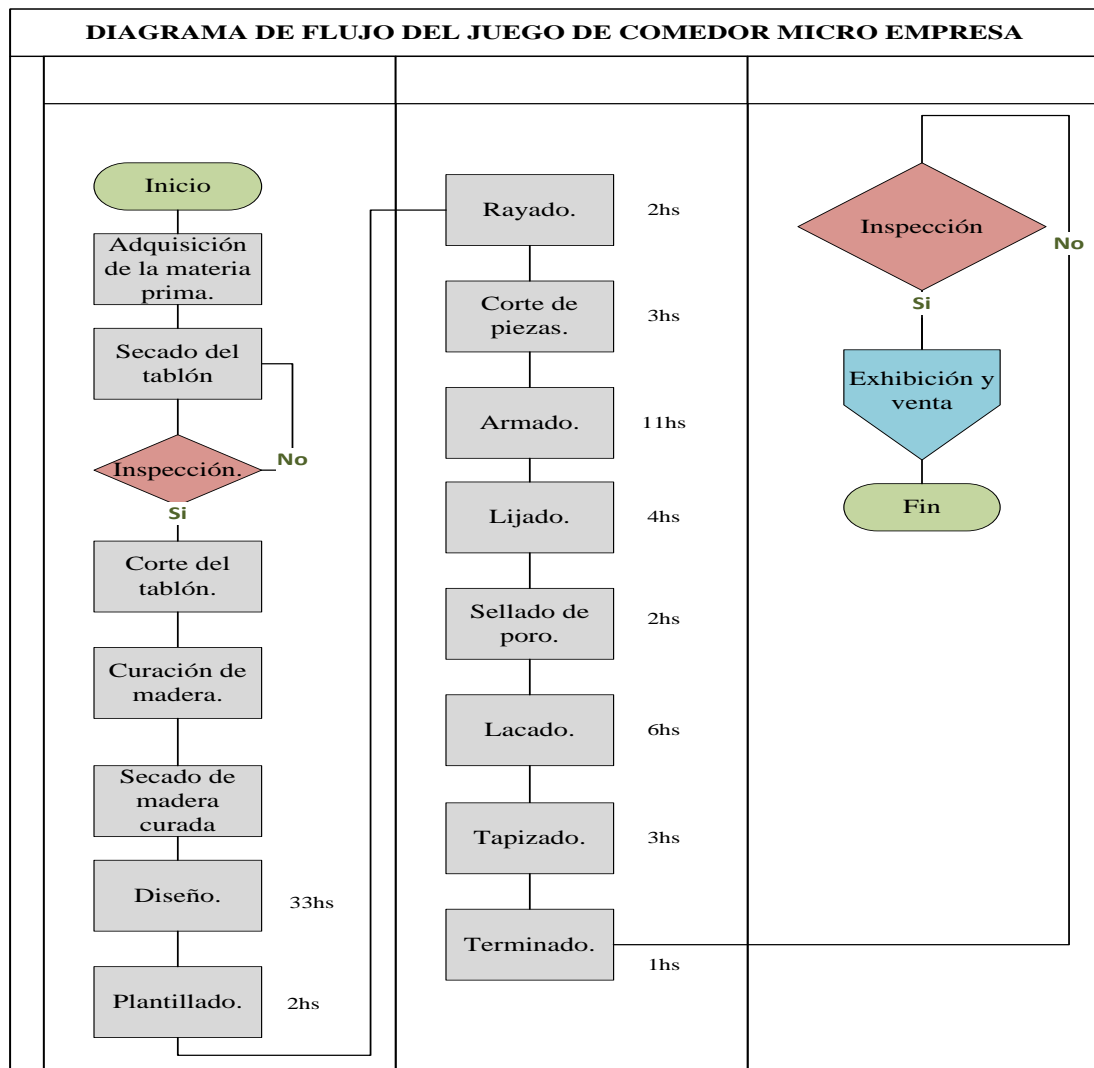


Gráfico N°27: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°27: Numero de actividades y horas empleadas

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	10	67
Total	10	67

Elaborado por: José Luis Altamirano.

8.5.2 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de comedor – Pequeña empresa.

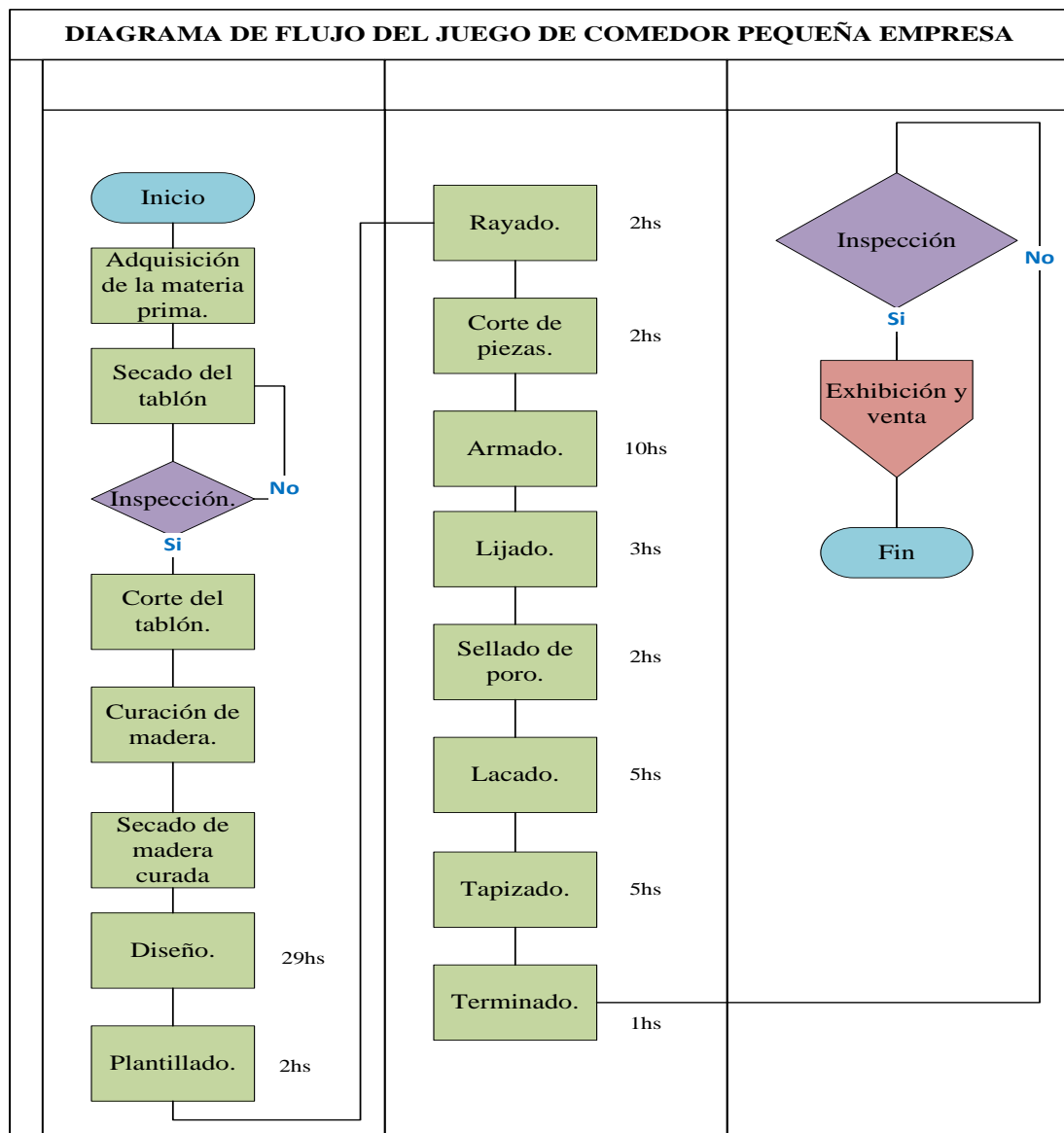


Gráfico N°28: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°28: Numero de actividades y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	10	61
Total	10	61

Elaborado por: José Luis Altamirano

8.5.3 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de comedor – Mediana empresa.

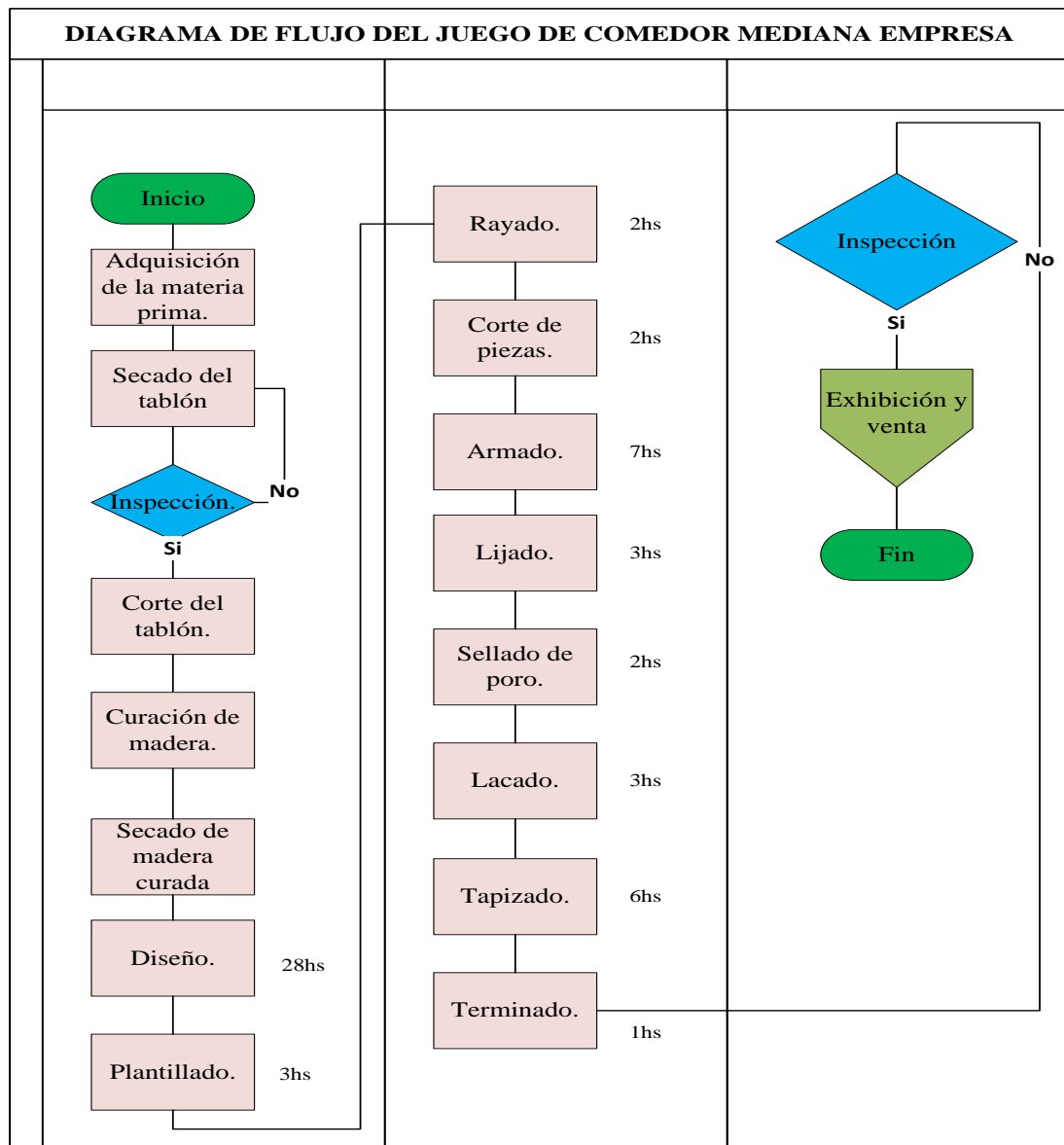


Gráfico N°29: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°29: Numero de actividades y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	10	57
Total	10	57

Elaborado por: José Luis Altamirano

8.5.4 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de dormitorio – Micro empresa.

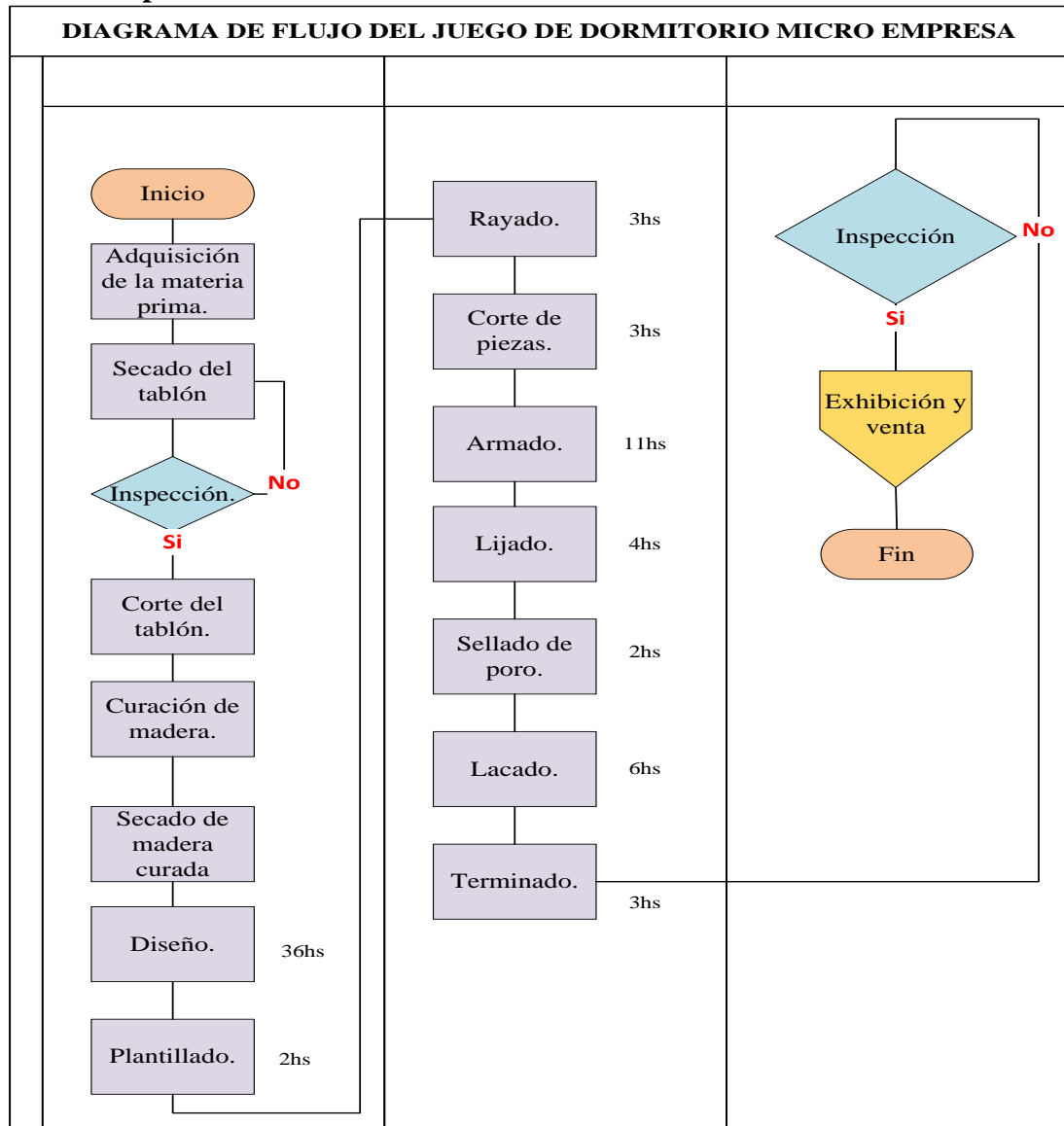


Gráfico N°30: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°30: Numero de actividades consideradas y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	9	70
Total	9	70

Elaborado por: José Luis Altamirano

8.5.5 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de dormitorio – Pequeña empresa.

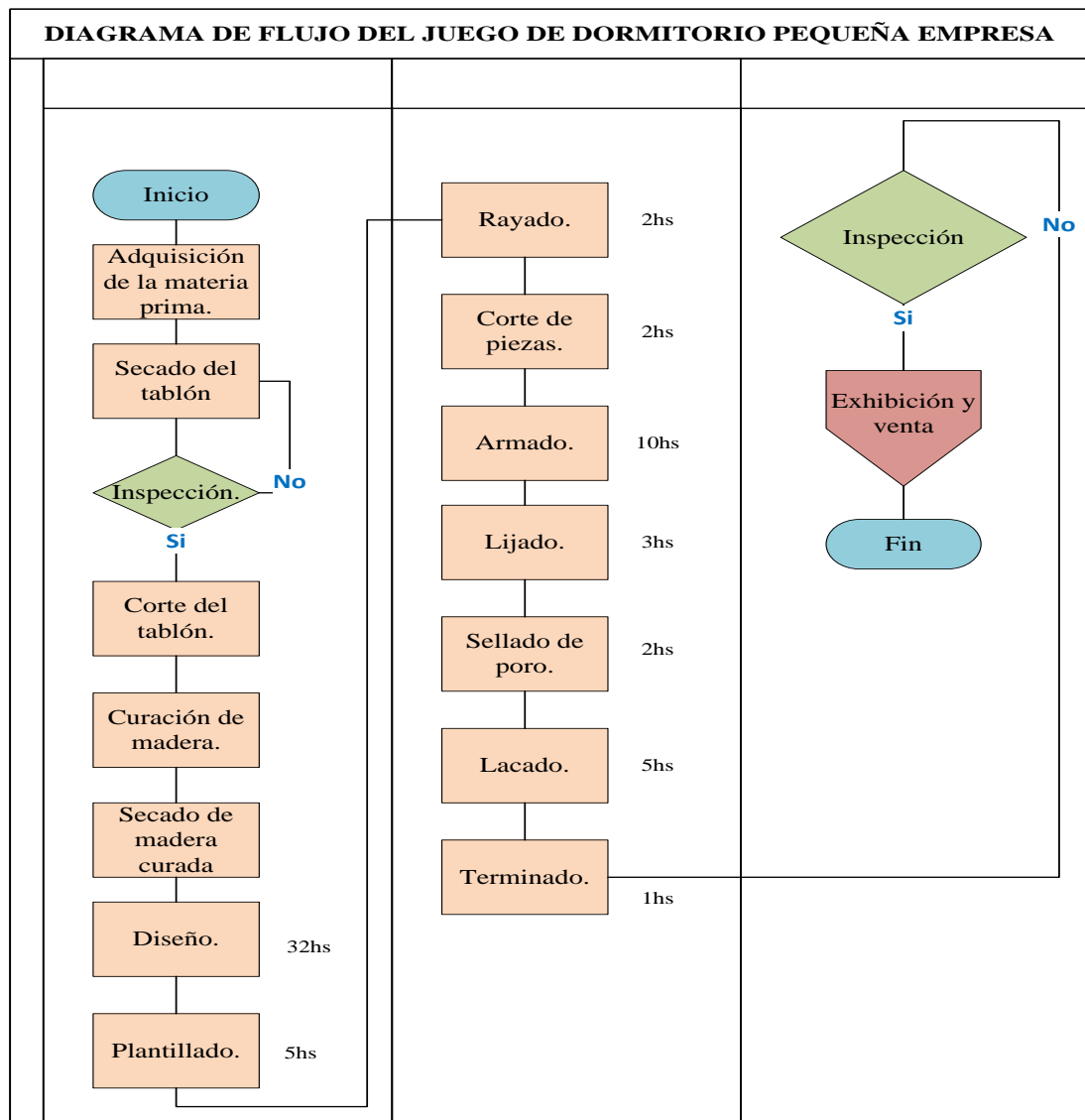


Gráfico N°31: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°31: Numero de actividades consideradas y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	9	62
Total	9	62

Elaborado por: José Luis Altamirano.

8.5.6 Diagrama de flujo de proceso de producción de juego de dormitorio – Mediana empresa.

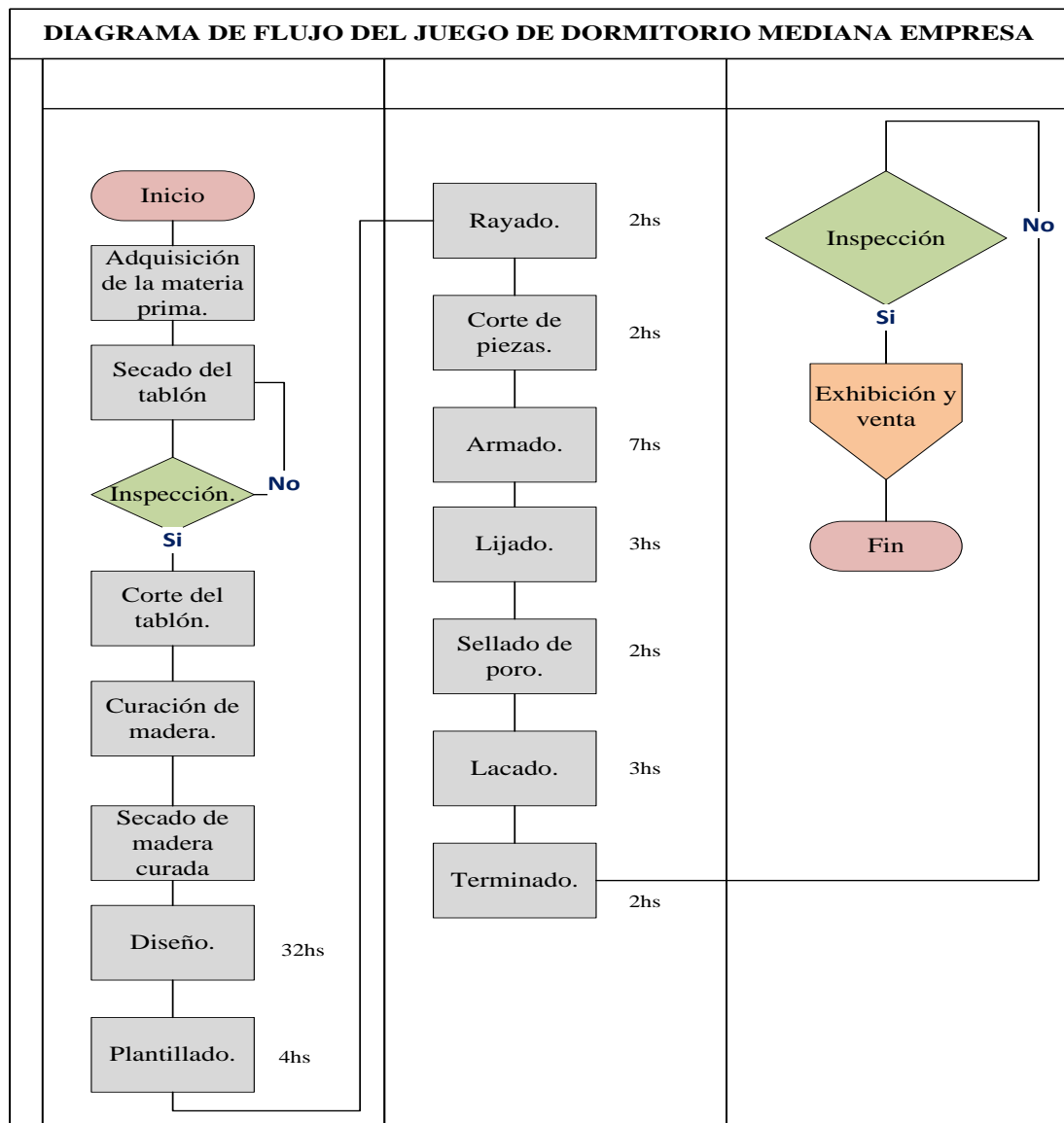


Gráfico N°32: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°32: Numero de actividades consideradas y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	9	57
Total	9	57

Elaborado por: José Luis Altamirano

8.6 Mejoras propuestas para el sector

Luego de recabada la información a través de los diferentes instrumentos, de manera lógica y sistemática agrupamos los datos obtenidos de los tres tipos de empresas en estudio cuales son Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tomamos como referencia los **mejores tiempos** y proponemos al sector.

En la mayoría de actividades las medianas empresas realizan sus tareas de forma más rápida, esto viene estrechamente ligado a la disposición de maquinaria de mejor rendimiento, es importante tomar estos tiempos como referencia para las pequeñas y micro empresas con el fin de plantearse objetivos que los motiven a ser más competitivos en el sector.

Tecnología

Uno de los problemas estrechamente ligado a la productividad de las empresas a nivel general es el uso limitado de tecnología.

La tecnología ha dejado de ser un privilegio y su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el empresarial. En un mundo globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado a resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

Evidentemente la actividad de mayor demora es el Diseño del Producto

El diseño es un punto crítico en la producción de muebles debido a que se lo realiza manualmente y el tiempo empleado son 32 horas o más, dependiendo el diseño, para esto se sugiere la utilización de un programa denominado SketchUp.

Sketch Up es un sistema de diseño 3D que facilita modelar en 3D cualquier tipo de objeto o elemento que imagine el usuario o dibujante con el propósito de que pudiera usarse de una forma flexible

Investigando y validando con expertos el impacto del uso de este programa se establece que:

Con la aplicación de este sistema se reduciría el tiempo notablemente.

Diseño Manual

Diseño Digital

32 HORAS

3 HORAS

Su costo de diseño bordearía los \$ 80 dólares

De acuerdo a los datos recabados las micro y pequeñas empresas realizan el plantillado de manera más rápida a diferencia de la mediana empresa, esto se debe a que las primeras usan pliegos de cartón para dicha actividad lo cual es fácil de manipular, las segundas lo realizan en madera triplex por lo cual es obvio que su empleo es más dificultoso, se recomienda plantillar en Cartón, únicamente mantener dichos moldes en lugares secos para evitar deterioros.

En las actividades de Rayado las empresas se encuentran en un promedio de demora que no tiene mayor incidencia.

El proceso de Armado, viene estrechamente ligado a la experiencia y habilidad de los operarios, las medianas empresas tiene acceso a contratar personal con experiencias y bastas capacidades para esta actividad, esta se reduce gradualmente para las pequeñas y micro empresas del sector debido a su condición económica limitada para contratar al mejor talento humano del sector.

En el proceso de Tapizado las microempresas adquieren en su mayoría servicios externos por lo que personas que hacen este tipo de trabajos puertas afuera lo realizan en menor tiempo de lo que hacen los trabajadores en relación de dependencia a una empresa.

Con todas estas observaciones se diseña el Diagrama de Flujo de procesos de Producción de Juegos de Comedor en el cual se cita actividades y tiempos recomendados e idóneos para el sector.

Diagramas de flujo de proceso de producción de juegos de comedor propuesto para las empresas del sector de muebles de la Parroquia Huambaló, Cantón Pelileo.

En las actividades de producción de los juegos de dormitorio sin duda alguna la mediana empresa produce de manera más rápida sin embargo hay que considerar 3 aspectos antes de plantear la propuesta:

1. Uso de tecnología: es importante trabajar con programas de diseño como se lo indicó anteriormente.
2. Plantillado: se lo debe realizar en cartón.
3. Terminado: conocer capacitar al personal en el uso de nuevos elementos de terminado, pegamento, deslizables etc.

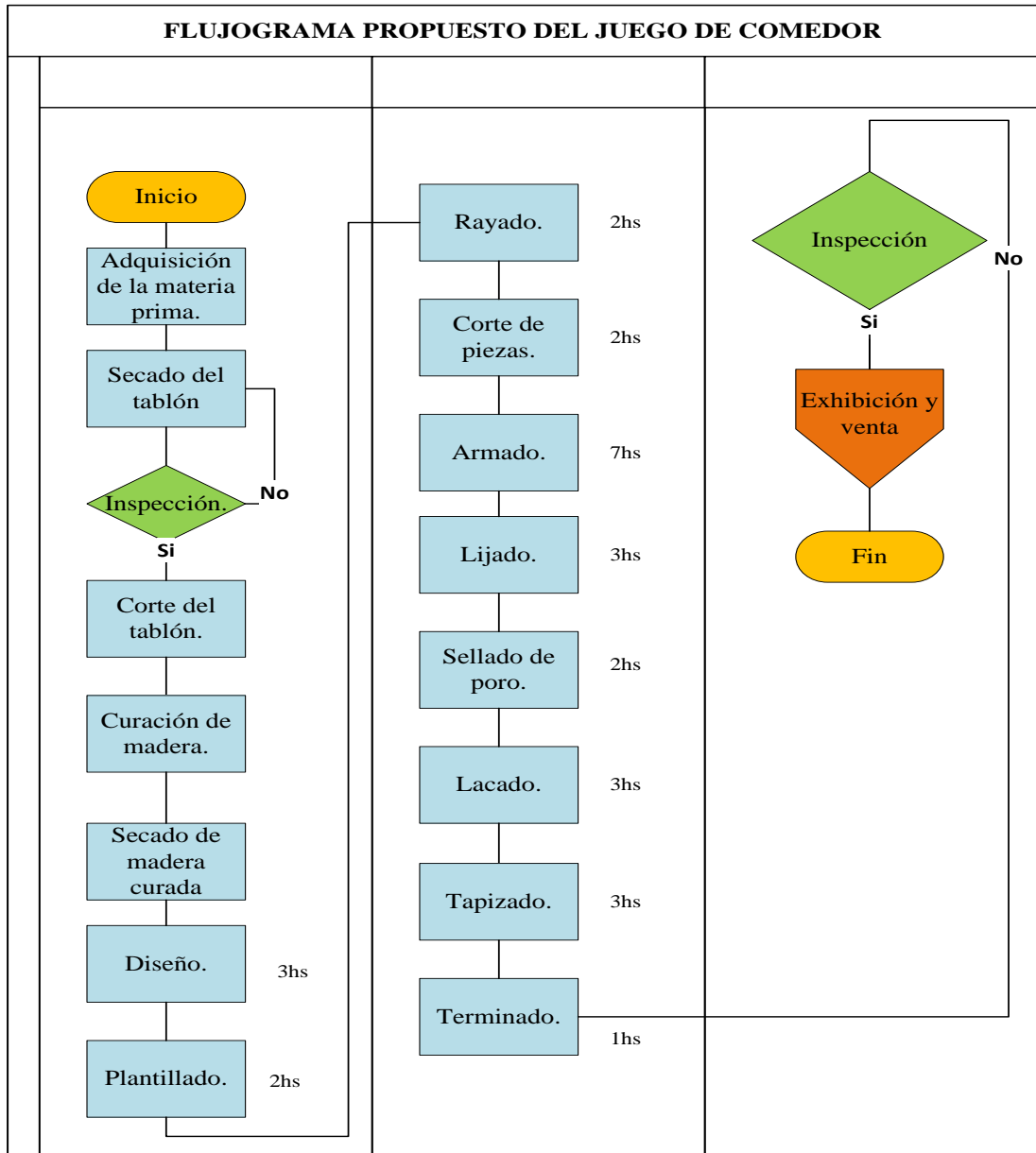


Gráfico N°33: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°33: Numero de actividades y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	10	28
Total	10	28

Elaborado por: José Luis Altamirano.

**Diagramas de flujo de proceso de producción de juegos de dormitorio
propuesto para las empresas del sector de muebles de la Parroquia
Huambaló, Cantón Pelileo.**

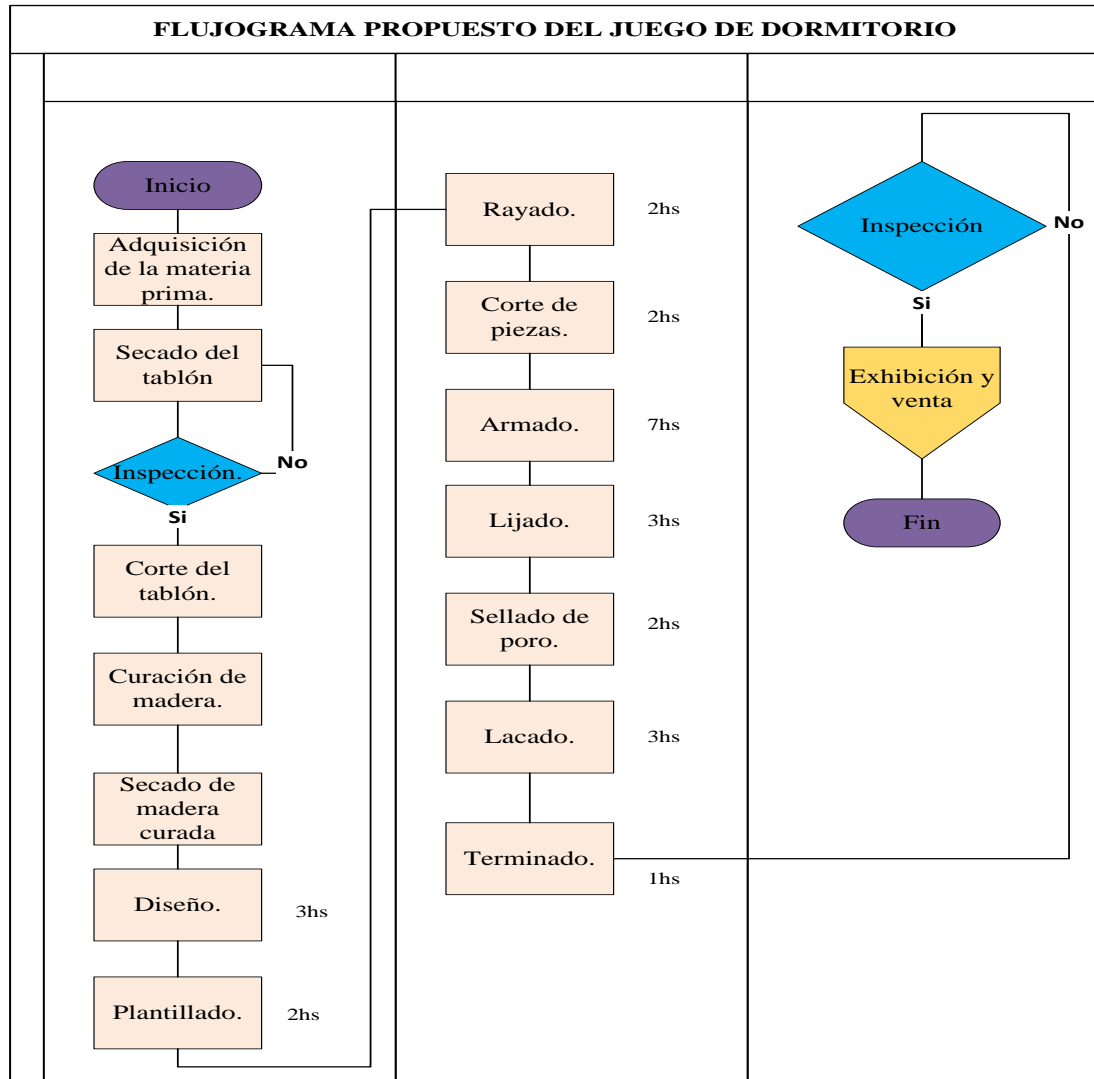


Gráfico N°34: Diagrama de flujo
Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°34: Numero de actividades y horas empleadas.

Descripción	Actividades consideradas	Horas
Operación <input type="checkbox"/>	9	25
Total	9	25

Elaborado por: José Luis Altamirano

8.7 El modelo PDCA/PHVA de Deming o mejora continua y aplicación a la Fábrica de Muebles Alex 1

Empresa de Aplicación.

Muebles Alex 1 es una empresa del sector considerada como una de las más grandes por su número de trabajadores que sobrepasan los 25.

Representante Legal: Daniel Salvador Villegas P.

Ubicación: Parroquia Huambaló

Su margen de venta bordea los \$ 30.000 Dólares mensuales.

Su capital de trabajo Sobrepasa los \$100.000 Dólares

El patrimonio de la empresa se estima en \$ 300.000 Dólares

Modelo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar).

Este modelo es un ciclo dinámico el cual puede aplicarse en cada proceso de la empresa por lo que se centra en la planificación, implementación y sobre todo en el control de los actividades de la organización; consta de 4 fases que son planear, hacer, verificar y actuar o sus siglas en inglés Plan-Do- Check- Act como se denomina a continuación:

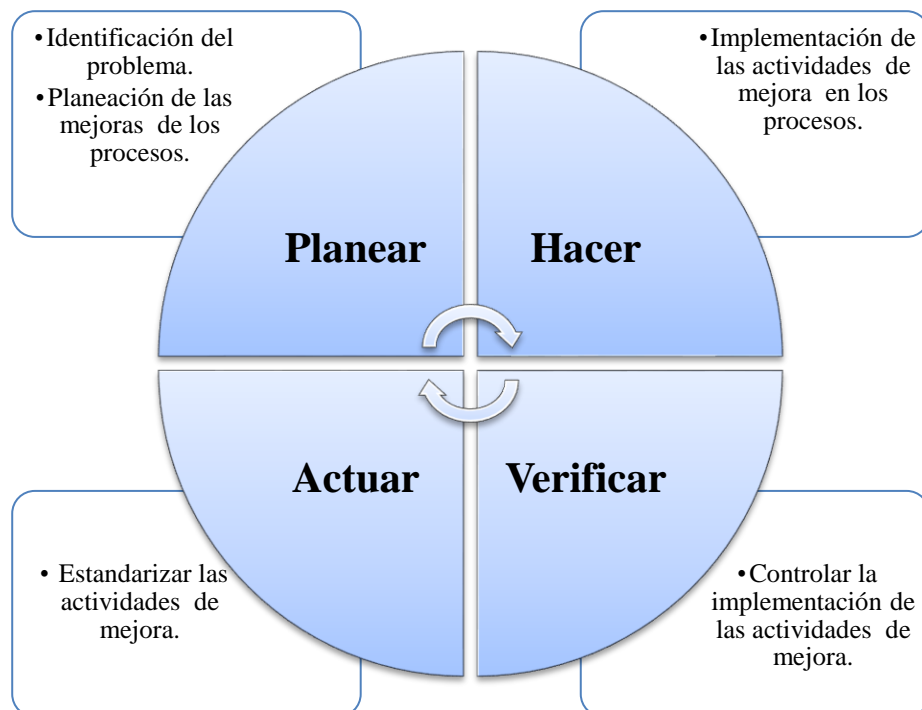


Gráfico N°35: Modelo PDCA/PHVA de Deming o mejora continua.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

8.7.1 Fase previa

- **Identificación del problema.**

En base a la información recabada previamente en el sector de muebles de la Parroquia Huambaló cantón Pelileo se evidencia marcadamente la existencia de fallas en el proceso productivo de muebles, además en su mayoría no se desarrolla capacitaciones en las respectivas áreas de trabajo, y en el caso específico de la empresa “Muebles Alex 1” se observa una inadecuada optimización de recursos pues se identifica demoras durante el proceso productivo especialmente en la etapa de diseño, plantillado y tapizado por lo que ocasiona retrasos en la producción y pérdida de tiempo.

8.7.2 Fase planear

- **Planeación de las mejoras de los procesos.**

En vista de las demoras existentes en el diseño del mueble de dormitorio y comedor se plantea una fórmula para medir la productividad en su fabricación, ya que así se puede determinar el aprovechamiento de los recursos en un tiempo definido.

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{N. \text{Juegos mensuales producidos}}{N. \text{De horas empleadas}} * 100$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{unidades programadas}} * 100$$

8.7.3 Fase Hacer

En esta fase se propone nuevos tiempos en las actividades que se realizan para la elaboración de los muebles de dormitorio y comedor previo el cálculo de productividad y eficiencia que nos proporcionará resultados medibles, a más de ello se propone un programa de capacitación dirigido al personal operativo de la empresa para potencializar su rendimiento.

- ✓ Implementación de las actividades de mejora en los procesos.

- Tecnología: uso de sketch up
- Plantillado : cartón
- Tapizado: personal externo.

Tabla N°35: Número de actividades y horas empleadas.

ACTIVIDADES Y TIEMPOS DE PRODUCCIÓN APLICADOS A LA EMPRESA		
MUEBLES ALEX 1		
ACTIVIDADES	TIEMPOS (HORAS)	
	Comedor	Dormitorio
Diseño	3	3
Plantillado	2	2
Rayado	2	2
Corte de piezas	2	2
Armado	7	7
Lijado	3	3
Sellado de poro	2	2
Lacado	3	3
Tapizado	3	—
Terminado	1	1
TOTAL	28	25

Elaborado: José Luis Altamirano

- ✓ Implementación de un plan de capacitación.

Tabla N°36: Plan de capacitación.

Tema:	Dirigido:	Objetivo:
Buenas prácticas de manufactura en el sector de muebles.	Al personal operativo de la empresa “Muebles Alex 1”	Impulsar hacia un mayor conocimiento en la elaboración del mueble que ayude a mejorar su desempeño laboral.
Importancia		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores solucionen los problemas presentados durante cada proceso y tomen las decisiones del caso para resolver dicha situación. • Conseguir que el personal aumente su nivel de satisfacción en su área laboral, por ende, su productividad. • Mejorar las relaciones entre los jefes y subordinados, así como también una acertada comunicación en toda la organización. 		
Descripción de las tareas que se desarrollaran durante la capacitación		
<ul style="list-style-type: none"> • Elegir las máquinas, herramientas y materiales precisos para ejecutar el trabajo, verificando que se encuentren en óptimas condiciones de calidad. • Calcular y dibujar sobre la madera los puntos de referencia necesarios para trabajar, fundamento en los detalles de los planos o croquis. • Efectuar el mecanizado en lo que respecta al corte, torneado, frezado, cepillado, perforado, pulido, etc. de la madera, maniobrando adecuadamente tanto las herramientas como los equipos. • Demostrar apropiadamente los planos de montaje de los elementos que se deben construir y colocar. • Establecer las máquinas y herramientas necesarias para el ensamblaje que permitan la optimización en la fabricación del mueble. • Elaborar el ensamblaje, montaje de los elementos y componentes de madera en medios de seguridad y con la calidad fijada. 		

- Instalar los complementos de acuerdo con los planos, obteniendo el montaje de las piezas en los medios de calidad creados.
- Definir y proveer los productos de acabado para su aplicación, con las determinaciones y operaciones establecidas.
- Preparar las máquinas y herramientas manuales para la realización de los procedimientos de acabado, colocándolos a punto y en medios de operatividad.
- Preparar las superficies y ejecutar el lijado, según los procedimientos constituidos, alcanzando las características que faciliten el acabado.
- Obtener el acabado de las superficies, con el empleo de productos de acabado a brocha o pistola, alcanzando la calidad solicitada y verificando los entornos ambientales y el secado.
- Ubicar los accesorios adecuados al tipo de mueble o mobiliario, asegurándose de no arruinar los acabados del producto.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N°37: Desarrollo de plan de capacitación.

Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración	Responsable	Lugar	Financiamiento
24/10/2016	08/11/2016	30 horas pedagógicas.	Profesional especialista en la temática.	SECAP	Estará a cargo del representante legal de la empresa "Muebles Alex 1"

Elaborado por: José Luis Altamirano.

8.7.4 Fase Verificar

Controlar la implementación de las actividades de mejora.

Tabla N°38: Comparación del índice de productividad del método actual del mueble de dormitorio y comedor.

MÉTODO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE DORMITORIO		
EMPRESA MUEBLES ALEX 1		
Horas	Juegos mensuales producidos	Índice de productividad
57	5	8.77 % mensual.
MÉTODO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE COMEDOR		
Horas	Juegos mensuales producidos	Índice de productividad
57	6	10,53 % mensual.

Elaborado por: José Luis Altamirano.

Tabla N° 39 Comparación del índice de productividad aplicando el método propuesto del mueble de dormitorio y comedor.

MÉTODO PROPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE DORMITORIO		
EMPRESA MUEBLES ALEX 1		
Horas	Juegos mensuales producidos	Índice de productividad
25	8	32 % mensual.
MÉTODO PROPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE COMEDOR		
Horas	Juegos mensuales producidos	Índice de productividad
28	9	32.14 % mensual.

Elaborado por: José Luis Altamirano

CÁLCULO:

- Índice de productividad del **proceso actual** del mueble de dormitorio:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{5 \text{ Juegos mensuales producidas}}{57 \text{ Horas empleadas}} * 100$$

$$\text{Índice de Productividad} = \mathbf{8.77\% \text{ mensual.}}$$

- Índice de productividad del **proceso propuesto** del mueble de dormitorio:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{8 \text{ Juegos mensuales producidas}}{25 \text{ Horas empleadas}} * 100$$

$$\text{Índice de Productividad} = \mathbf{32\% \text{ mensual.}}$$

Interpretación: Luego de aplicada la formula evidenciamos que al reducir las horas de producción se incrementa la cantidad de unidades o juegos de dormitorio producidos mensualmente por lo tanto la productividad se incrementa en un 23%.

- Índice de productividad del **proceso actual** del mueble de comedor:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{6 \text{ Juegos mensuales producidas}}{57 \text{ Horas empleadas}} * 100$$

$$\text{Índice de Productividad} = \mathbf{10,53 \% \text{ mensual.}}$$

- Índice de productividad del **proceso propuesto** del mueble de comedor:

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{9 \text{ Juegos mensuales producidas}}{28 \text{ Horas empleadas}} * 100$$

$$\text{Índice de Productividad} = \mathbf{32.14\% \text{ mensual.}}$$

Interpretación : Luego de aplicada la formula evidenciamos que al reducir las horas de producción se incrementa la cantidad de unidades o juegos de comedor producidos mensualmente por lo tanto la productividad se incrementa en un 22%.

Tabla N°40: Comparación índice de eficiencia del método actual del mueble de dormitorio y comedor.

MÉTODO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE DORMITORIO		
EMPRESA MUEBLES ALEX 1		
Juegos de dormitorio producidos	Juegos de dormitorio programados	Índice de eficiencia
5	9	55,6 % mensual.
MÉTODO ACTUAL DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE COMEDOR		
Juegos de comedor producidos	Juegos de comedor programados	Índice de Eficiencia
6	11	54,55 % mensual.

Elaborado por: José Luis Altamirano

Tabla N°41: Comparación índice de eficiencia del método propuesto del mueble de dormitorio y comedor

MÉTODO PROPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE DORMITORIO		
EMPRESA MUEBLES ALEX 1		
Juegos de dormitorio producidos	Juegos de dormitorio programados	Índice de eficiencia
8	9	88.89 % mensual.
MÉTODO PROPUESTO DE PRODUCCIÓN DE JUEGOS DE COMEDOR		
Juegos de comedor producidos	Juegos de comedor programados	Índice de Eficiencia
9	11	81.82 % mensual.

Elaborado por: José Luis Altamirano

- Índice de **eficiencia actual** en producción de muebles de dormitorio.

$$Eficiencia = \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{unidades programadas}} * 100$$

$$Eficiencia = \frac{5 \text{ muebles de dormitorio}}{9 \text{ muebles de dormitorio}} * 100$$

$$Eficiencia = 55.6 \% .$$

- Índice de **eficiencia propuesta** en producción de muebles de dormitorio.

$$Eficiencia = \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{unidades programadas}} * 100$$

$$Eficiencia = \frac{7 \text{ muebles comedor}}{8 \text{ mueble comedor}} * 100$$

$$Eficiencia = \mathbf{88.89 \%}$$

Interpretación : Luego de aplicada la formula evidenciamos que al reducir las horas de producción se incrementa la cantidad de unidades o juegos de dormitorios producidos mensualmente por lo tanto la eficiencia se incrementa en un 32%.

- Índice de **eficiencia actual** en producción de muebles de comedor.

$$Eficiencia = \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{unidades programadas}} * 100$$

$$Eficiencia = \frac{6 \text{ muebles dormitorios}}{11 \text{ muebles dormitorios}} * 100$$

$$Eficiencia = 54.55 \%$$

- Índice de **eficiencia propuesta** en producción de muebles de comedor.





$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{unidades programadas}} * 100$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{9 \text{ muebles dormitorios}}{11 \text{ muebles dormitorios}} * 100$$

$$\text{Eficiencia} = 81.82 \%$$

Interpretación : Luego de aplicada la formula evidenciamos que al reducir las horas de producción se incrementa la cantidad de unidades o juegos de dormitorios producidos mensualmente por lo tanto la eficiencia se incrementa en un 27%.

Tabla N° 42: Resumen de índices de gestión

MUEBLES ALEX 1				
PRODUCTO	PRODUCTIVIDAD ACTUAL	PRODUCTIVAD PROPUESTA	EFICIENCIA ACTUAL	EFICIENCIA PROPUESTA
Juego de dormitorio	8,77 %	32 % 	55.6 %	88.89% 
Juego de comedor	10,53%	32,14% 	54.55%	81.82 % 

Elaborado: José Luis Altamirano

8.7.5 Fase Actuar

En esta se aplica los planes de acción de mejoramiento como consecuencia del proceso implementado o a implementarse.

Estandarizar las actividades de mejora.

Tabla N°43: Plan de Acción

Objetivo	Actividad	Responsables de las tareas	Recursos necesarios	Tiempo
Informar a los trabajadores del área de producción sobre los cambios de mejora en los tiempos de cada proceso de los muebles.	Establecer una reunión con el jefe de producción y coordinar la ejecución de los nuevos ciclos de trabajo.	Investigador. Representante legal. Jefe de producción.	Recursos humanos, físicos y materiales.	Octubre 2016
Implementar el modelo de mejora continua en el proceso productivo del mueble de dormitorio y comedor.	Aplicar las actividades estipuladas en el modelo.	Jefe de producción.	Recursos humanos, físicos y materiales.	Septiembre 2016
Capacitar al personal operativo de la empresa.	Otorgar información valiosa a los trabajadores sobre la aplicación de tratamientos a la madera y acabados de muebles y uso de tecnología.	Profesionales especialistas en la temática.	Recursos humanos, físicos y materiales.	Inicio 24/10/2016 Fin: 08/11/2016

Elaborado por: José Luis Altamirano.

9. BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas Consultadas y/o Citadas

Anderson,(2004). Integrative strategy formation process and the management of complex work – a Micro organizational analysis. *BBR - Brazilian Business Review* E-ISSN: 1807-734X

Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, p 59

Cámison , C (2007) ., *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Pearson Educación, 2007, ISBN 84-205-4262-8.

Chiavenato. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Santa Fe. Editorial Mc Graw-Hill.

Coronado, J.(2003) , Técnicas cualitativas para el análisis de datos. *Revista Paradigmas*, 2006, vol. 1, ISSN 1909-4302.

Dibrell (2008). Influence of information technology management on the organizational performance of the small and medium-sized enterprises. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* ISSN: 0121-5051

Cristof (2001). The Relationship of Pay to Job Attraction, Job Loyalty, and Performance for High Quality STEM Teachers. *Revista Lusófona de Educação*. ISSN: 1645-7250.

Hernandez, R.; Medina, A (2010),Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba, *Revista Visión y Futuro* . ISSN 1668 – 8708.

Jörg, B, (2010 edit) *Process Management*. Vol 1 ISBN 3-540-43499-2.

Kohlbacher, M (2010). The effects of process orientation: A literature review. *Business Process Management Journal*. p 135–152.

Koppick y Rigby 2009. The Effect of Longer Development Times on Product Pipeline Management Performance. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* ISSN: 1415-6555.

Marchan.(2008). Influence of information technology management on the organizational performance of the small and medium-sized enterprises. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* ISSN: 0121-5051.

Mathias, W (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (Second Edition) ISBN 978-3-642-28615-5

Medina, A., Rivera, D., & Hernández, A. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista mejora continua y procesos*. Vol 2.

Palmar, R.. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista Espacios Públicos*. Vol 1.

REY, D., La gestión tradicional y la gestión por procesos» *Revista Forum de Calidad*, 2003, ISSN 1139-5567.

Rodríguez, A (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Revista Laboral*

Ruiz, D. (2013 a). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Revista Ciencias Holguín*, Vol 5.

Ruiz, D. (2013 b). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Revista Ciencias Holguín*, Vol 5.

Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, p 56-58.

Tamayo, M (2003). *El proceso de la investigación científica y manual*. Editorial Limusa. ISBN 873-23

Thom, W (2009), *People, Process, and Performance Management in Project Management*. ISBN 3-540-43499-2.

Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista enfoque a procesos*. Vol 1

Valdés, T. (2010). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. *Revista de Ingeniería Industrial*. Vol 2.

Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista Espacios Públicos. Vol 1.*

Velloso, C (2007).Modelo de gestão em bancos de olhos e seu impacto no resultado destas organizações. *Revista Brasileira de Oftalmología*, 2012, vol. 71, no. 1, pp. 28-35, ISSN 0047-7280.

Yáñez, J. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Revista de Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias. Vol 1.*

Linkografia

- <https://prezi.com/xbfbwylsvtya/enfoques-de-la-investigacion-cientifica/>
- <http://www.elcomercio.com/actualidad/huambalo-feria-mueble-pelileo-ecuador.html>
- <http://www.fesgo.org.ec/wp-content/uploads/2015/03/Zonas-Turisticas-de-Tungurahua.pdf>
- <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/lswuu6fcs3om3boynvtipvvejnkkxz.pdf>
- <http://myslide.es/documents/fundamentos-de-la-investigacion-documental-y-la.html>
- <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta dirigida a los representantes legales de las empresas de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario.

Objetivo: Reunir información veraz y necesaria que ayude al soporte de la investigación que se efectuará con relación a la gestión de procesos y el desempeño laboral en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo.

Instructivo: Lea detenidamente la pregunta y marque con una X las respuestas planteadas en la siguiente encuesta de acuerdo a su criterio.

1. ¿Cuánto tiempo lleva Usted laborando en la empresa?

- Menos de un año ()
- Entre 1 a 3 años ()
- Más de 3 años ()

2. ¿Cree Usted que existe coordinación de tareas en las actividades en cada área departamental?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

3. ¿Considera Usted que en la empresa se identifica los procesos operativos, de apoyo y estratégicos partiendo de la planificación?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

4. ¿Existe responsables en cada área departamental?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

5. ¿Dentro de la organización se maneja un control de calidad en las operaciones del proceso productivo?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

6. ¿Cree Usted que en la empresa se promueve una mejora continua en los procesos productivos?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

7. ¿La empresa trabaja bajo indicadores de gestión de procesos?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

8. ¿Según su criterio cree Usted que existen fallas en el proceso productivo de muebles?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

9. ¿Considera que la maquinaria y demás recursos empleados en la producción son óptimos?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

10. ¿La empresa cuenta con personal encargado para un eficiente proceso de selección, contratación y evaluación del desempeño del personal?

- Siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

11. ¿Cree Usted que el clima laboral es el adecuado para que puede desempeñarse con eficiencia en puesto de trabajo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

12. ¿Cuándo se suscita un conflicto laboral existe el personal encargado para solucionarlo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

13. ¿En la organización se impulsa el trabajo en equipo y el compañerismo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

14. ¿En la empresa se realiza capacitaciones en las áreas de trabajo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

15. ¿Se desarrolla planes motivacionales y de reconocimiento para los miembros de la organización?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

16. ¿Durante el tiempo que trabaja en la empresa cree que la estructura organizacional está bien definida y ayuda a mejorar su actividad laboral?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

17. ¿Ha observado problemas de resistencia al cambio en la organización?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

18. ¿Cree Usted que es necesario la implementación de un sistema de gestión de procesos en el sector de muebles de la parroquia Huambaló, cantón Pelileo?

Siempre ()

A veces ()


Nunca ()


¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo Nº 2

Fichas de procesos


PROCESOS EXISTENTES EN LAS MICRO EMPRESAS DEL SECTOR		Ficha: M1-P
Fecha:	Noviembre 2016	
Objetivo: Determinar los procesos existentes en la empresa en estudio		
PROCESOS		
Estratégicos	Operativos	Apoyo
Gestión Gerencial	Adquisición de materia prima	Ventas
Gestión de Recursos	Diseño	Contabilidad
	Plantillado	
	corte	
	Armado	
	Rayado	
	Lijado	
	Sellado de poro	
	Lacado	
	Tapizado	
	Terminado	
	Exhibición y venta	

PROCESOS EXISTENTES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR		Ficha: P 1-P
Fecha:	Noviembre 2016	
Objetivo: Determinar los procesos existentes en la empresa en estudio		
PROCESOS		
Estratégicos	Operativos	Apoyo
Gestión Gerencial	Adquisición de materia prima	Ventas
Gestión de recursos	Secado de tablón	Contabilidad
Gestión de Calidad	Corte de tablón	Producción
	Curación de la madera	
	Secado de madera curada	
	Diseño	
	Plantillado	
	Corte	
	Armado	
	Rayado	
	Lijado	
	Sellado de poro	
	Lacado	
	Tapizado	
	Terminado	
	Inspección	
	Exhibición	

PROCESOS EXISTENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR		Ficha: M2-P
Fecha:	Noviembre 2016	
Objetivo: Determinar los procesos existentes en la empresa en estudio		
PROCESOS		
Estratégicos	Operativos	Apoyo
Gestión Gerencial	Adquisición de materia prima	Ventas
Gestión de Recursos	Secado de tablón	Contabilidad
Gestión de Calidad	Corte de tablón	Producción
	Curación de la madera	Talento humano
	Secado de madera curada	
	Diseño	
	Plantillado	
	Corte	
	Armado	
	Rayado	
	Lijado	
	Sellado de poro	
	Lacado	
	Tapizado	
	Terminado	
	Inspección	
	Exhibición y venta	

Anexo N ° 3


Ficha de procesos y tiempos

PROCESO DE ELABORACIÓN DE JUEGO DE DORMITORIO						
Fecha:	Noviembre 2016			Ficha: 1 D		
Objetivo: Determinar los tiempos y actividades de producción						
Empresas del sector (Información consolidada)						
Proceso estándar	Micro empresa		Pequeña empresa		Mediana empresa	
	Actividades	Tiempo (horas)	Actividades	Tiempo (horas)	Actividades	Tiempo (horas)
Adquisición de materia prima	x	—	x	—	x	—
Secado de tablón		—	x	—	x	—
Inspección		—	x	—	x	—
Corte de tablón		—	x	—	x	—
Curación de madera		—	x	—	x	—
Secado de madera curada		—	x	—	x	—
Diseño	x	36	x	32	x	32
Plantillado	x	2	x	5	x	4
Rayado	x	3	x	2	x	2
Corte de piezas	x	3	x	2	x	2
Armado	x	11	x	10	x	7
Lijado	x	4	x	3	x	3
Sellado de poro	x	2	x	2	x	2
Lacado	x	6	x	5	x	3
Terminado	x	3	x	1	x	2
Inspección	x	—	x	—	x	—
Exhibición y venta	x	—	x	—	x	—
Tiempo total empleado:		70		62		57

Lectura: Las cuadrículas marcadas con una X representan las actividades de producción que realizan las empresas del sector.

Las cuadrículas resaltadas en color rojo representan el tiempo máximo que se tardan las empresas del sector en realizar tal actividad

Las cuadrículas resaltadas con color verde representan el tiempo mínimo que las empresas del sector tardan en realizar una actividad.

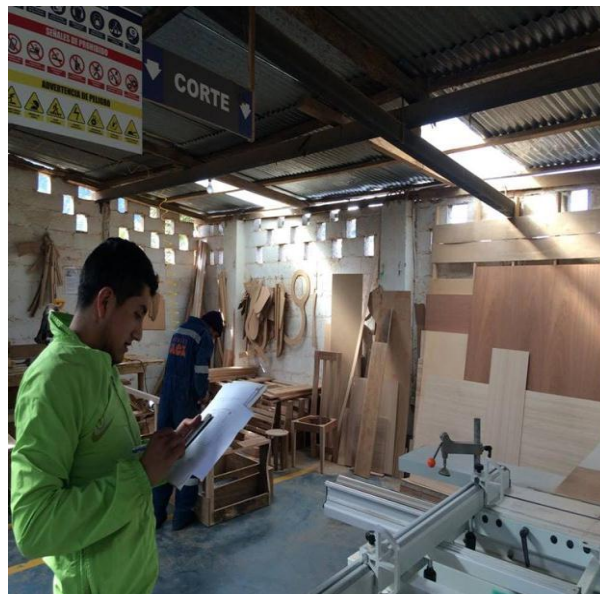
PROCESO DE ELABORACIÓN DE JUEGO DE COMEDOR						
Fecha:	Noviembre 2016		Ficha: 1C			
Objetivo: Determinar los tiempos y actividades de producción						
Empresas del sector (Información consolidada)						
Proceso estándar	Micro empresa		Pequeña empresa		Mediana empresa	
	Actividades	empo (hora	Actividades	empo (hora	Actividades	Tiempo (horas)
Adquisición de materia prima	x	-	x	-	x	-
Secado de tablón		-	x	-	x	-
Inspección		-	x	-	x	-
Corte de tablón		-	x	-	x	-
Curación de madera		-	x	-	x	-
Secado de madera curada		-	x	-	x	-
Diseño	x	33	x	29	x	28
Plantillado	x	2	x	2	x	3
Rayado	x	2	x	2	x	2
Corte de piezas	x	3	x	2	x	2
Armado	x	11	x	10	x	7
Lijado	x	4	x	3	x	3
Sellado de poro	x	2	x	2	x	2
Lacado	x	6	x	5	x	3
Tapizado	x	3	x	5	x	6
Terminado	x	1	x	1	x	1
Inspección	x		x	-	x	-
Exhibición y venta	x		x	-	x	-
Tiempo total empleado:		67		61		57

Lectura: Las cuadrículas marcadas con una X representan las actividades de producción que realizan las empresas del sector.

Las cuadrículas resaltadas en color rojo representan el tiempo máximo que se tardan las empresas del sector en realizar tal actividad

Las cuadrículas resaltadas con color verde representan el tiempo mínimo que las empresas del sector tardan en realizar una actividad.

Anexo N° 4





Anexo Nº 5

FICHA DE DISCUSION

Objetivo: Recabar información de manera dinámica.

Dirigido: Representantes legales de las empresas del sector.

Cuestionario

1. Cuáles son las actividades de nivel estratégico, operativo y apoyo que se realiza en la organización?
2. Explique detalladamente cada una de las actividades antes mencionadas?
3. Cuál es el producto con mayor margen de venta y/o utilidad para la empresa?
4. Indique el proceso de producción de su producto/s estrella
5. Cuál es el principal problema/s que se presenta en sus empresas?
6. Cuáles serían las causas y efectos que ocasiona el problema mencionado?
7. Han desarrollado un plan de capacitación para sus colaboradores?