



POSGRADOS

Maestría en _____
**ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

RCP-SO-37-No.696-2017

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA CANTERA RIGOT
S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTOR:

ROSA ELIZABETH QUIROGA PERALTA

DIRECTOR:

FABIAN ISAAC VILLACRES BELTRAN

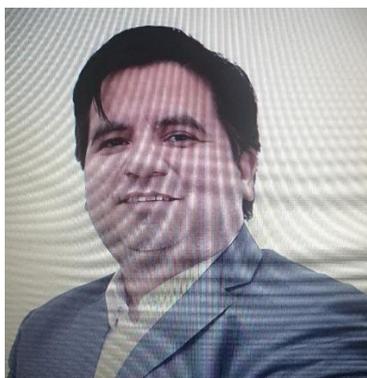
Guayaquil - Ecuador
2021

Autor/a:**Rosa Elizabeth Quiroga Peralta**

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas,
Mención en Gestión Financiera por la Universidad Politécnica
Salesiana – Sede Guayaquil.

quiper_202@hotmail.com/rquiroga@est.ups.edu.ec

Dirigido por:**Fabián Isaac Villacres Beltrán**

Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional

Magister en Administración de Empresas

fvillacres@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

QUIROGA PERALTA ROSA ELIZABETH

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CANTERA
RIGOT S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirnos siempre y por su infinita bondad y amor he podido lograr una meta más en mi vida. Este trabajo de tesis es una meta tan anhelada y es una bendición en todo sentido.

A la Universidad Politécnica Salesiana por permitirme culminar mi maestría en unas de las universidades más prestigiosas del país.

A la Sra. Rosa Torres, Gerente General de la compañía Rigot S.A., por la apertura y confianza, a los Directivos y trabajadores, y demás personas que me dieron las facilidades para realizar mi tesis y poder culminarla con gran satisfacción.

De igual manera y más sincero agradecimiento al Ing. Fabián Isaac Villacres Beltrán por su paciencia, guía e invaluable ayuda.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia, ya que han sido pilares fundamentales a lo largo de toda mi vida, tanto académica como personal., y por el apoyo y la confianza.

También dedico este proyecto a mi esposo, por su ayuda, apoyo y motivación, quien con sus ánimos, y comprensión, nunca permitió que me diera por vencida en momentos de cansancio y debilidad.

Y a todos los que aportaron para que este trabajo se pudiera realizar

ÍNDICE GENERAL

	Pág
.....	
PORTADA	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
TERMINOLOGÍA	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XV
RESUMEN	XVI
SUMMARY	XVII
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Situación Problémica	1
1.2 Formulación del Problema	3
1.2.1 Formulación del Problema General.....	3
1.2.2 Formulación de los problemas específicos.....	3
1.3 Justificación de la Investigación	4
1.3.1 Justificación Teórica.....	4

1.3.2	Justificación Práctica.....	4
1.3.3	Justificación Socioeconómica.....	5
1.3.4	Justificación Tecnológica.....	5
1.3.5	Justificación Político-Administrativa.....	6
1.4	Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.2	Objetivo General.....	6
1.4.3	Objetivos Específicos.	6

CAPÍTULO 2

2.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	7
2.1	Marco Conceptual	7
2.2	Bases Teóricas. Discusión de Enfoque de Diferentes Autores	20
2.3	Hipótesis.....	30
2.4	Operacionalización de variables	30

CAPÍTULO 3

3.	MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	31
3.1	Unidad de Análisis.....	31
3.2	Población	31
3.3	Métodos empleados	31
3.4	Identificación de las Necesidades de Información	31
3.5	Técnicas de Recolección de Datos.....	32

3.6	Instrumentos de medida	32
3.7	Herramientas para el análisis e interpretación de la información	33

CAPÍTULO 4

4	RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA	34
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados.	34
4.1.1	% Cumplimiento de Despacho de Pedidos a Tiempo	34
4.1.2	% Desperdicio en Bodega y Taller, y % De Desorden	35
4.1.3	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento por Equipo Crítico de Plantas	35
4.1.4	Factor de Bienestar Psicosocial	36
4.1.5	Escala de Expectativas	43
4.1.6	Escala de Desgaste	54
4.1.7	Programación de producción cumplida	57
4.1.8	Cumplimiento de Plan de Capacitaciones	58
4.1.9	Índice de Ausentismo	59
4.2	Propuesta	60
4.2.1	Formatos	62
4.2.1.1	Fichas de indicadores	62
4.2.1.2	Tablero de control	67
4.2.1.3	Checklist de Iniciativas Estratégicas	69
4.2.1.4	Checklist de Planificación y Control de Producción	69

4.2.1.5 Checklist para el Plan De Mantenimiento Planificado	70
4.2.1.6 Checklist para Sistema de 5's	71
4.3 Cuadro de Mando Integral	73
CAPÍTULO 5	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1 Conclusiones	74
5.2 Recomendaciones	76
REFERENCIAS.....	77

Índice de Figuras

		Pág.
Figura 1	Ciclo básico del proceso de construcción de indicadores	11
Figura 2	Balanced scorecard	18
Figura 3	Perspectivas del CMI	19
Figura 4	Tendencia de cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo	34
Figura 5	Tendencia del % de desperdicio y desorden en bodega y taller	35
Figura 6	Tendencia del % de cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico	35
Figura 7	Satisfacción	37
Figura 8	Seguridad	38
Figura 9	Tranquilidad	38
Figura 10	Potencia	39
Figura 11	Bienestar	39
Figura 12	Confianza	40
Figura 13	Certidumbre	40
Figura 14	Claridad	41
Figura 15	Esperanza	41
Figura 16	Facilidad	42
Figura 17	Mi motivación por el trabajo	43
Figura 18	Mi identificación con los valores de la	43

	organización		
Figura 19	Mi rendimiento profesional	44
Figura 20	Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	44
Figura 21	La calidad de mis condiciones de trabajo	45
Figura 22	Mi autoestima profesional	45
Figura 23	La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	46
Figura 24	La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	46
Figura 25	Mi confianza en mi futuro profesional	47
Figura 26	Mi calidad de vida laboral	47
Figura 27	El sentido de mi trabajo	48
Figura 28	Mi acatamiento de las pautas de la dirección	48
Figura 29	Mi estado de ánimo laboral	49
Figura 30	Mis oportunidades de promoción laboral	49
Figura 31	Mi sensación de seguridad en el trabajo	50
Figura 32	Mi participación en las decisiones de la organización	50
Figura 33	Mi satisfacción con el trabajo	51
Figura 34	Mi realización profesional	51
Figura 35	El nivel de excelencia de mi organización	52
Figura 36	Mi eficacia profesional	52
Figura 37	Mi compromiso con el trabajo	53

Figura 38	Mis competencias profesionales	53
Figura 39	Sobrecarga de trabajo	54
Figura 40	Desgaste emocional	-----	55
Figura 41	Agotamiento físico	55
Figura 42	Saturación mental	56
Figura 43	Tendencia del % de planificación y control de producción	57
Figura 44	Tendencia del % del cumplimiento del plan de capacitación	58
Figura 45	Tendencia del % ausentismo	59
Figura 46	Indicador de % de cumplimiento de despacho de pedidos	62
Figura 47	Indicador de producción cumplida	63
Figura 48	Indicador de % de desperdicio de bodega y taller	63
Figura 49	Indicador de % de desorden	64
Figura 50	Indicador de cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico	64
Figura 51	Indicador del factor de bienestar psicosocial	65
Figura 52	Indicador de escala de expectativas	65
Figura 53	Indicador de escala de desgaste	66
Figura 54	Indicador de ausentismo	66
Figura 55	Indicador de % de cumplimiento de capacitaciones	67
Figura 56	Tabla de control	68

Figura 57	Checklist de planificación y control de producción	70
Figura 58	Checklist del plan de mantenimiento planificado	71
Figura 59	Checklist para el sistema 5's	72
Figura 60	Cuadro de mando integral	73

Índice de Tablas

			Pág.
Tabla 1	Indicadores de gestión	25
Tabla 2	Operacionalización de las variables	30
Tabla 3	Estadísticas de fiabilidad	-----	37
Tabla 4	Iniciativas estratégicas de mayor impacto con sus objetivos e indicadores	-----	61

Terminologías

SGC	Sistema de Gestión de Control.
CEO	Chief executive officer, Director Ejecutivo
BSC	Balanced scorecard Cuadro de mando integral
CMI	Cuadro de Mando Integral

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1: Instrumento para encuesta a colaboradores	90
Anexo 2: Plan de capacitaciones	91
Anexo 3: Cumplimiento de despachos	91
Anexo 4: Registro de mantenimiento	92
Anexo 5: Registro de asistencias	93
Anexo 6: Informe de Indicadores	94
Anexo 7: Reporte de Producción.....	95
Anexo 8: Reporte de asistencia de personal operativo individual.....	96
Anexo 9: Registro de reuniones	97
Anexo 10: Registro de indicadores inaceptables.....	98
Anexo 11: Registro de indicadores excepcionales	99

Resumen

Para la presente investigación, se tomó a la gestión administrativa como la causante de un buen o mal desempeño laboral, ya que existen indicadores de gestión fácilmente medibles que proporcionan mucha y variada información sobre todos los aspectos a considerarse en la administración de las organizaciones y además, en la empresa objeto de estudio, se evidencia la falta de planes de desarrollo laboral, así como también el hecho de que los colaboradores no se encuentran desempeñando a plenitud sus actividades laborales, desconociendo sus funciones y reglamentos, así como sus deberes y responsabilidades para con la empresa. Se consideró en el estudio las áreas administrativas y de operaciones, conformadas por 20 personas, ya que estas son las unidades que se encargan, la primera de tramitar los procedimientos y la segunda de ejecutar los procedimientos establecidos. Se calcularon varios indicadores según la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, además de realizar una encuesta utilizando las escalas e ítems del cuestionario de Bienestar Laboral General de Blanch, de donde se obtuvo que la gestión administrativa y operativa de la empresa en estudio, es satisfactoria en cuanto a su eficiencia.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Desempeño Laboral, Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral

Summary

For the present research, administrative management was taken as the cause of good or bad job performance, since there are easily measurable management indicators that provide a lot and varied information on all aspects to be considered in the administration of organizations and also In the company under study, there is evidence of the lack of job development plans, as well as the fact that employees are not fully performing their work activities, ignoring their functions and regulations, as well as their duties and responsibilities for with the company. The study considered the administrative and operations areas, made up of 20 people, since these are the units in charge, the first of processing the procedures and the second of executing the established procedures. Several indicators were calculated according to the Balanced Scorecard or Balanced Scorecard methodology, in addition to conducting a survey using the scales and items of the Blanch General Labor Well-being questionnaire, from which it was obtained that the administrative and operational management of the company under study, it is satisfactory in terms of its efficiency.

1. Antecedentes

1.1. Situación Problemática

Todas las personas están programadas para evaluar, ya que desde que inicia el día hasta que finaliza, se toman decisiones; ocurre igual en el ámbito laboral, donde cada día se tornan imprescindibles las acciones concernientes a medir los resultados que obtienen los diferentes grupos de trabajo que conforman la organización. Es así que en la actualidad, la evaluación del desempeño de los colaboradores se ha transformado en un aspecto vital para las organizaciones, y ha evolucionado con el paso de los años de igual manera que las empresas han ido evolucionando.

A mediados del siglo XIX en pleno apogeo de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla la producción de las máquinas que utilizaban, es decir, medían los resultados obtenidos como mecanismo para detectar aquellas personas más productivas para la empresa; pero al medir la productividad de sus trabajadores no contaban con herramientas que les permitiesen evaluar su desempeño, es decir, el cómo habían realizado su trabajo.

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Posteriormente en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las

empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores. Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, en la llamada "Sociedad del Conocimiento", término acuñado por primera vez por Peter Drucker, surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual característico de la revolución industrial comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja. El valorar más a quien más producía porque generaba mayor beneficio para la empresa, fue quedando en el pasado y las empresas se empezaron a preocupar no solo por los resultados de la producción, sino en el cómo se habían hecho las tareas junto con las consecuencias en sí mismas, y para poder medir esta nueva forma de trabajo se crean varias modalidades de evaluación, prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos. En la evaluación del desempeño por competencias, no se analizaba únicamente cuántos productos se habían generado, sino, si para ello se había trabajado en equipo, había una comunicación adecuada con los demás o si se había dado una buena atención al cliente; es decir, se necesitó contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados.

Algunas empresas cambiaron estas competencias por los valores de la empresa, para conocer la alineación que tiene cada trabajador con los mismos y su propio ajuste en la entidad, y aquí los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los

profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea; puntos clave para la consecución de los objetivos de la organización. El nivel del compromiso de los colaboradores influye mucho en su desempeño laboral; desempeño que puede ser alto o bajo dependiendo esto, de la eficacia de la gestión administrativa de los gerentes de las organizaciones, del clima laboral en el que se desarrollan las actividades productivas o factores ambientales, entre otros.

Para la presente investigación, se tomará a la gestión administrativa como la causante de un buen o mal desempeño laboral, ya que existen indicadores de gestión fácilmente medibles y que proporcionan mucha y variada información, sobre todos los aspectos a considerarse en la administración de las organizaciones y además, en la empresa objeto de estudio, se evidencia la falta de planes de desarrollo laboral, así como también el hecho de que los colaboradores no se encuentran desempeñando a plenitud sus funciones laborales, desconociendo sus funciones y reglamentos, así como sus deberes y responsabilidades para con la empresa.

1.2. Formulación Problema

1.2.1. Formulación del Problema General.

¿Cómo incide la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera “RIGOT S.A.” de la ciudad de Guayaquil, año 2021?

1.2.2. Formulación de los Problemas Específicos.

¿Cuáles son los indicadores de desempeño y de gestión adecuados para analizar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la cantera “RIGOT S.A.”?

¿Cuál es el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa y Operativa de la cantera “RIGOT S.A.”?

¿Cómo se debe implementar la metodología balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral, en la cantera “Rigot S.A.”?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica.

Según (Chiavenato, Gestion de Talento Humano, 2009) la gestión de una empresa comprende la orientación, las políticas y acciones que realizan los empresarios, gerentes o empleados en los procesos de la administración. Los procesos de la administración comprenden las actividades de planeación, organización, dirección y control. Estas actividades son realizadas por la empresa a través de sus funciones de gerencia, finanzas, administrativa, contable y producción.

Según Montoya (2009) en las organizaciones siempre se ve la necesidad de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez haga que las organizaciones sean más competitivas.

1.3.2. Justificación Práctica.

Según Montoya (2009) una organización laboral con bases sólidas, que se plantee su propia renovación de forma constante, logre sus objetivos y sobre todo que renueve las conductas antiguas y negativas, se logra por medio de la evaluación del desempeño dirigida hacia los trabajadores o también una encuesta enfocada en la satisfacción laboral.

1.3.3. Justificación Socioeconómica.

El sector de las canteras de la vía a la costa, en la ciudad de Guayaquil, lleva desde relativamente poco tiempo atravesando por algunos de sus peores momentos, esto se debe en primer lugar, a las múltiples paralizaciones que ha sufrido la industria desde octubre del 2019 con las protestas que paralizaron el país en el mes de octubre y ahora los problemas que trajo la pandemia que inició en marzo del 2020; sobre todo debido a la cuarentena obligatoria por los brotes de Covid – 19 en Ecuador.

Otra de las amenazas que afronta esta industria es el cese definitivo de varias canteras en vía a la costa debido a la explotación llevada a cabo en lo que literalmente es patrimonio natural del país, la reserva ecología de Cerro Blanco (Diario El Universo, 2020).

En otros casos el cierre de estas zonas de trabajo se debe a que no cumplen con los requisitos del Municipio de Guayaquil para continuar con sus operaciones y por ende estos son clausurados (Diario El Comercio, 2020), situación que supone, en algunos casos, la paralización hasta nuevo aviso de varias actividades debido a la falta de recursos post Covid – 19.

1.3.4. Justificación Tecnológica.

Al implementar un plan que permita mejorar la administración de recursos humanos en una empresa cuyos trabajadores tienen diferentes necesidades respecto a sus capacidades laborales, así como sus niveles de satisfacción laboral, se puede incrementar de forma positiva los niveles de satisfacción, motivación y productividad entre estos grupos organizacionales.

1.3.5. Justificación Política Administrativa.

El Gobierno Nacional del Ecuador comenzó en Julio del año 2020 un plan para la lenta reactivación económica de diferentes sectores productivos que se vieron afectados por la paralización producto del Covid-19; además, dentro de los sectores más importantes se encuentra la industria minera, la cual aportará con millones de dólares tanto en cuestión de exportación como de consumo interior.

Dado que la mayoría de los minerales que se extraen en las canteras de vía a la costa de la ciudad de Guayaquil son usados para la construcción, el no reactivar de forma adecuada dichos sitios de trabajo supondría pérdidas millonarias para la economía nacional, la cual está entrando en una de sus etapas más convulsivas de los últimos años.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General.

Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera “Rigot S.A.” de la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar los indicadores de desempeño y de gestión adecuados para analizar el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la cantera “Rigot S.A”, mediante una revisión bibliográfica.
- Establecer el nivel de eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la cantera “RIGOT S.A., mediante la comparación del estado actual de los indicadores de desempeño y de gestión con los estándares establecidos en la metodología balanced scorecard.
- Proponer la implementación de la metodología balanced scorecard (cuadro de mando integral) en la cantera “Rigot S.A”.

2. Marco Teórico Referencial

2.1 Marco conceptual

Organización Formal

El término "organización" (del latín Organón, elemento de un sistema y sistema mismo) se utiliza prácticamente en todas las áreas para referirse, por un lado, a una entidad (por ejemplo, una empresa, una corporación, una institución pública, una organización no gubernamental, etc.) y, por otra parte, a una actividad (como la organización de una empresa, un acontecimiento o simplemente una reunión familiar); por lo tanto, requiere un concepto que se puede aplicar a cada uno de estos casos por separado y / o ambos al mismo tiempo, con el fin de tener una idea completa sobre el significado de este término de acuerdo con el contexto en el que se utiliza (Thompson, 2007). Para el desarrollo de esta investigación, se considerará a la organización como un ente por lo que, se considerará la siguiente definición de Thompson (2007):

*Una **organización** es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.*

En este sentido tenemos que para Sánchez (2010) una organización es un conjunto de personas que actúa de forma coordinada para lograr un objetivo, una organización a su vez cuenta con una jerarquía en donde cada individuo realiza una tarea la cual le permite a una empresa continuar con sus actividades de forma normal.

Según (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009) toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia, ligado a sus

recursos humanos esto sugiere una administración capaz de hacer que su personal produzca y se desenvuelva en un ambiente positivo. Es así como, autores clásicos se restringieron a los aspectos formales de la organización, como división del trabajo, especialización, jerarquía, autoridad, responsabilidad, coordinación, etc. Esta se compone de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama, cuyo interés se concentra en funciones y tareas (Chiavenato, 2000).

Funciones de la Administración

Los clásicos de la administración de Taylor y Fayol, coincidieron notoriamente en sus fundamentos o funciones, los mismos que han permanecido en el tiempo dadas sus características epistemológicas y filosóficas, para dar paso al desarrollo de otras áreas circundantes de la administración como la producción de bienes y servicios, su comercialización, la administración financiera o gestión de los recursos monetarios y la administración de personal; en resumen, toda esa gama de interacciones que en una organización ocurren diariamente para lograr propósitos y objetivos bien definidos (Altuve, 2008).

De todos los fundamentos establecidos, el consenso general establece cuatro funciones básicas para la administración: planeación, organización, dirección y control; para la presente investigación nos centraremos en dos funciones básicas que tienen mayor relación con el objeto de estudio y son, la planeación y el control.

Planificación

Según Altuve (2008) la planeación es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; la toma de decisiones; y la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Así mismo, la planeación es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar

sus objetivos. La planificación debe ser un proceso continuo, debido a la naturaleza dinámica de las organizaciones, las condiciones cambiantes del entorno externo, así como la adaptación que debe tener lugar internamente, así que los planes deben ser la causa de los cambios continuos y avanzados que la sociedad demanda. Del mismo modo, la planificación debe ser eficiente y la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos que se persiguen, equilibrados por los costos y otros factores que se requieren para formularlos y aplicarlos (Altuve, 2008).

En este sentido, para Navarro, Santillán y Bustamante (2007) una buena planificación es capaz de establecer las limitaciones, oportunidades y capacidades de una empresa y personal de forma adecuada, aumentando la productividad y reduciendo cualquier tipo de riesgo en el panorama. Así mismo, un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo excesivamente elevado, los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos del tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo (Altuve, 2008).

Control

El control puede ser conceptualizado como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa (Altuve, 2008), es decir, el propósito y la naturaleza del control es principalmente garantizar el éxito de los planes y evitar o corregir desviaciones reales o potenciales no deseadas. La función de control proporciona a la administración los medios adecuados para determinar que los planes elaborados se implementan correctamente, de esta manera, la administración contribuye en gran medida al diseño de planes de estudio para evaluarlos una vez implementados (Altuve, 2008). En este sentido, para Miguel (2018) un buen líder es capaz de controlar en el área de recursos

humanos con el fin de coordinar y planificar las tareas del personal laboral y a su vez mejorar sus capacidades de producción.

Gestión administrativa

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, ya que conlleva acciones consistentemente orientadas al logro de objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control (Briones, 2017). Así mismo, las organizaciones deben de tener una buena gestión con el fin de prolongar su presencia en el mercado y volverse aún más competitivas conforme los tiempos, métodos y tecnologías vayan apareciendo en el panorama económico (Más et al., 2000).

Indicadores

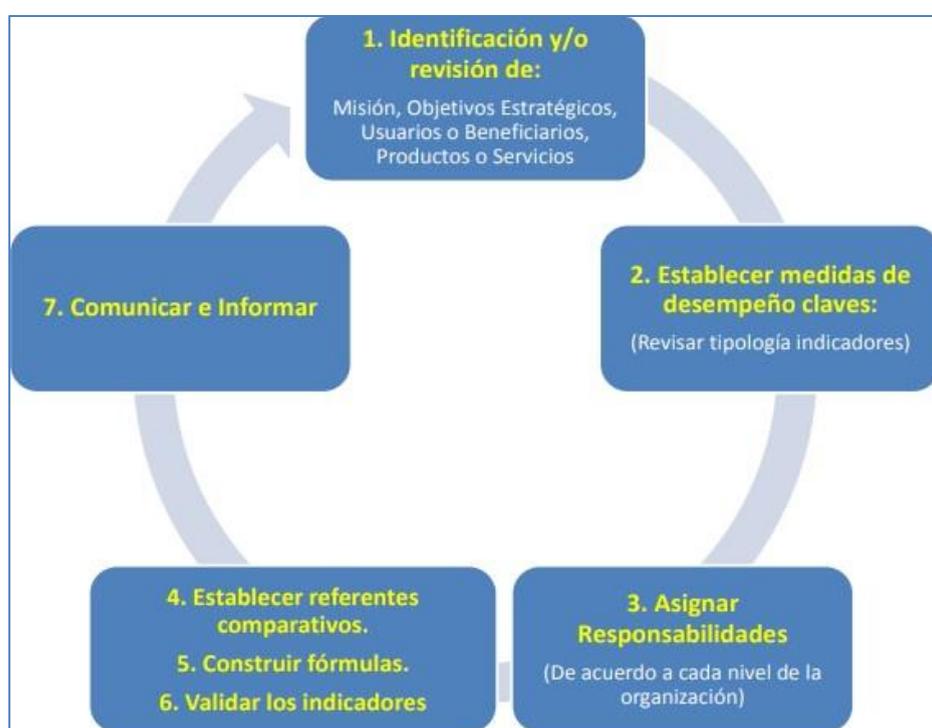
Un indicador es una medida de la condición de un evento o proceso en un momento dado, por lo que los indicadores juntos pueden proporcionar una visión general del estado de un proceso, un negocio o las ventas de una empresa. Al utilizar los indicadores de manera oportuna y actualizada, se puede tener un control adecuado sobre una situación determinada, por lo que la principal razón de su importancia es que es posible predecir y actuar sobre la base de las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño a nivel mundial (Rincón, 1998).

Con relación a esto, para Bonet y Rodríguez (2012) un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. En este sentido, para Espinoza (2011) un indicador es una herramienta que ayuda a saber si se ha alcanzado el éxito

esperado, el logro de un objetivo se medirá y su seguimiento; los objetivos se establecen sobre lo que se supervisará y se analizará su evolución a lo largo del tiempo, pero no los objetivos reales, como la dirección y la velocidad, además, un indicador debe incluir una declaración de la unidad a medir (\$, número de empleados, %, número).

Figura 1

Ciclo básico del proceso de construcción de indicadores



Fuente: CEPAL

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una forma clave de proporcionar retroalimentación sobre un proceso, de monitorear el progreso o la ejecución de un proyecto, de planes estratégicos, etc. Y son aún más importantes si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy

corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se llevan a cabo sin demora y de manera oportuna (Rincón, 1998).

Lo ideal es tener bajo control aquellos indicadores claves que engloben el desempeño total del negocio y entre los beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen según (Rincón, 1998):

Satisfacción del cliente. La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren los resultados deseados.

Monitoreo del proceso. El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking de procesos y actividades. Si una organización pretende mejorar sus procesos internos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y abrirse al entorno para aprender e implementar lo aprendido. una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Conducción del cambio. Un adecuado sistema de medición le permite a las

personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. (p. 8)

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo. Estas características pueden ser según (Rincón, 1998):

Simplicidad. Puede definirse como la capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación. Entendida como la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo. No se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, ya que no cumpliría el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un fenómeno. Los indicadores pues, tendrán que ser reproducibles en el tiempo y en condiciones idénticas.

Conocimiento por parte de los usuarios. Estos deben estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Auditabilidad. Esto es, un tercero, ajeno a las actividades debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.

Utilización positiva. Nunca un indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y

mejorarlas.

Oportunidad. Es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo.

Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (p. 9)

Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como: (Bonet & Rodríguez, 2012)

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites. (p. 11)

Eficiencia

La eficiencia mide la cantidad de recursos utilizados para lograr los objetivos propuestos, en donde las organizaciones deben reducir al mínimo los recursos necesarios para

ejecutar sus procesos con eficacia, reducir el desperdicio y eliminar las actividades sin fines de lucro para lograr la eficiencia (Rincón, 1998).

Desempeño Laboral

Existe amplia bibliografía acerca del desempeño laboral, siendo posible definirlo como “el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos.” (Chiavenato, 2000). En este sentido, para Toro (2002) el desempeño se entiende como la acción o acciones que un trabajador realiza con el ánimo de obtener un resultado. Asimismo, el trabajo puede incluir conductas que se orienten al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y la realización de actividades adicionales que agregan valor.

Así mismo, para Wayne (2010) el desempeño de un puesto de trabajo depende de la capacidad y motivación de la persona para realizar el trabajo, siendo que los empleados de mayor éxito se identifican con las metas de la empresa y tienen un alto grado de motivación. El autor considera el desempeño como una variable muy compleja, ya que existen numerosos y complejos factores relacionados con el éxito de un puesto de trabajo.

Para efectos de este trabajo de titulación, se tomará en cuenta la definición propuesta por los autores Milkovich y Bourdeau (1994) para quienes el desempeño laboral es “La forma cómo el empleado cubre los requerimientos de su trabajo”. Dicha definición toma en cuenta los resultados esperados que la organización define.

Evaluación del Desempeño

Para (Unión Europea Fondo Social Europeo, 2012) la Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de

conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo.

Administración de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007) el término “recursos humanos” se refiere a la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. Por lo que para Alles (2002) una de las partes más complejas en cuanto a recursos humanos es cuando el personal comienza a hacer la pregunta ¿para qué? ¿Por qué? ¿Esto sirve? ¿Cómo me beneficio? Entonces formar un plan para responder dichas preguntas es una tarea fundamental, esto en la práctica, ya que la conducta de los trabajadores puede ser vista como un iceberg, una empresa es capaz de hundirse o mantenerse fuera de peligro dependiendo de lo que no es capaz de ver a simple vista. Estudiar la conducta de los trabajadores, contribuye a comprender la complejidad en las relaciones interpersonales, y a conocer la dinámica de las relaciones intergrupales (Navarro, Santillán y Bustamante, 2007).

Con relación a esto, Mondy y Noe (2005) el valor de un empleado corresponde al 80% de la capacidad de una empresa; sin embargo, lo que determina el valor real de su actividad dentro de la misma es su preparación y capacitación, tanto al ingresar como al comenzar a desenvolverse dentro de la misma, y en relación a esto, Stelman (1998) estableció que parte de los deberes de una empresa es la de preparar a su personal en materia de salud, sobre todo si estos se desenvuelven en zonas riesgosas, por ende se diseñan equipos, manuales de uso de maquinaria, manuales derivados a la manipulación de materiales dependiendo del área en la que el trabajador va a desenvolverse, etc.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización; hoy podemos hablar de varios tipos de abordaje administrativo, entre ellos está el modelo del Cuadro de Mando Integral, cuyo principio es ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en un modelo en auge en muchas organizaciones latinoamericanas (Montoya, 2011). El BSC proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor, ya que utiliza mapas de estrategia para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, para alcanzar proposiciones de valor para el cliente y los resultados financieros deseados (Espinoza, 2011). Es decir, el BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave también conocidos por sus siglas en inglés como KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Beneficios que las organizaciones obtendrán por la implementación del CMI:
(Espinoza, 2011).

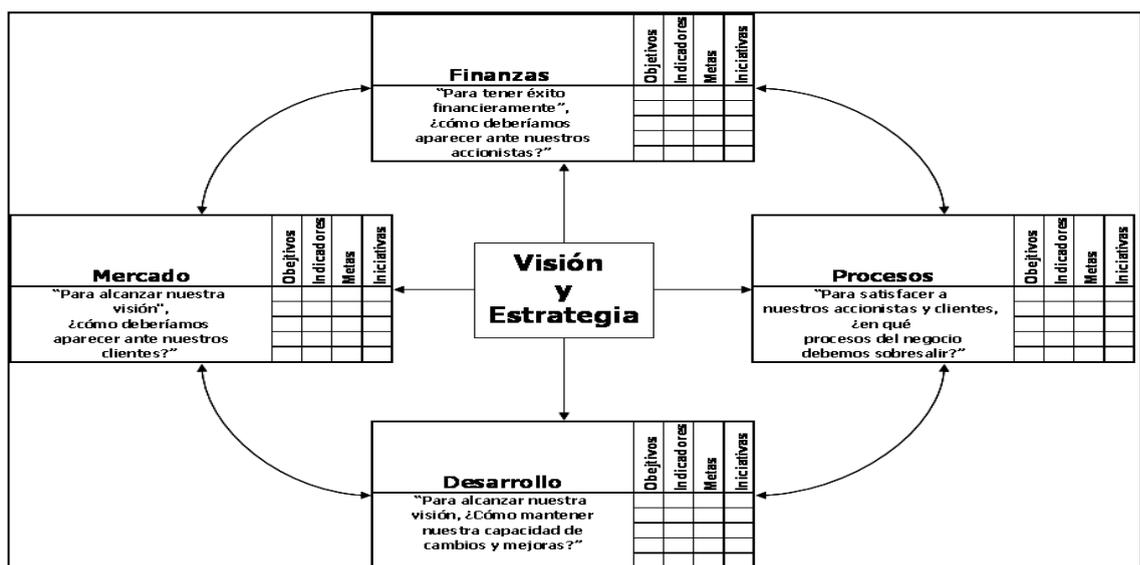
- Maximizar la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo.
- Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Contar con información actualizada al instante sobre

todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.

- Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional.
- Generar una actitud proactiva que permita anticipar los desafíos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad de todas las áreas de la organización. (p. 40)

Figura 2

Balanced scorecard

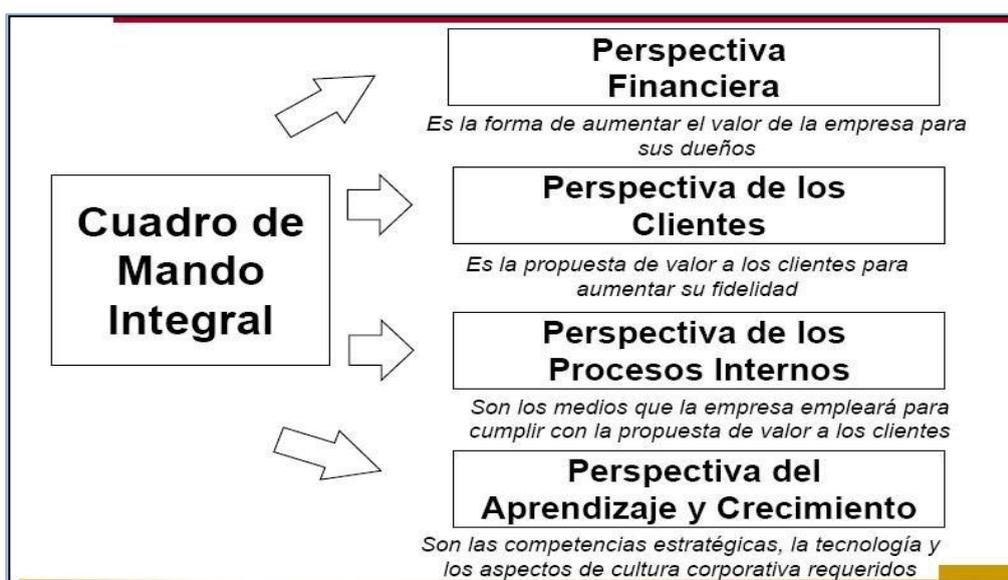


Fuente: Espinoza (2011).

Para (Rincón, 1998) el Cuadro de Mando Integral es un enfoque multidimensional para medir el desempeño corporativo de una empresa, donde el desempeño organizacional se ve desde cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos internos-aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas de los accionistas se expresan como objetivos financieros como ganancias sobre fondos propios, ganancias sobre activos netos y rendimientos; la perspectiva del cliente se expresa como objetivos del cliente y aquí tenemos cuota de mercado, número de reclamaciones o devoluciones. La perspectiva interna de la organización se expresa como objetivos operacionales del proceso como tiempo de entrega del pedido, tiempo del ciclo de desarrollo del producto y costos por unidad de producción; y la perspectiva de aprendizaje-crecimiento se expresa como objetivos de aprendizaje e innovación, la cual se evidencia en número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de puestos, número de innovaciones de productos o procesos por año (Rincón, 1998).

Figura 3

Perspectivas del CMI



Fuente: Espinoza (2011).

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los impulsores del desempeño para esos resultados, y entre las medidas de los objetivos difíciles y las medidas de los objetivos más fácilmente alcanzables. El mencionado equilibrio se logra en la medida en que los objetivos y metas de los niveles superiores están bien conectados con los objetivos de los niveles inferiores, de modo que se logra un escenario adecuado para la acción y los objetivos definidos no quedan deseos vacíos (Rincón, 1998).

La presente investigación se centrará en las perspectivas de la organización ya que se ajustan al objeto de estudio, y los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros.

Cantera

Se llama cantera a la fuente de aprovisionamiento de suelos y rocas necesarios para la construcción de una obra. Una cantera es una explotación minera, generalmente a cielo abierto en la que se obtienen rocas industriales, ornamentales o áridas. Dependiendo del tipo de material que se busque, puede ser de suelos, de rocas o mixtas (Mera, 2017).

Una cantera es una explotación minera, generalmente a cielo abierto, en la que se obtienen rocas industriales, ornamentales o áridas, y los productos obtenidos en las canteras, a diferencia del resto de las explotaciones mineras, no son sometidos a concentración. Las principales rocas obtenidas en las canteras son: mármoles, granitos, calizas, travertinos y pizarras.

2.2. Bases Teóricas. Discusión de Enfoque de Diferentes Autores

Gestión Administrativa

Cabrera, León y Chaviano (2015) en su artículo “Tendencias internacionales y nacionales en los sistemas de gestión empresariales” concluyo que la integración de sistemas de gestión constituye un paso de avance en la gestión de las empresas, dado fundamentalmente por la disminución de funciones y por la gestión de una vez de muchos factores de la organización.

Con relación a esto, Dueñas, Cabrita, Silva y Rincón (2015) en su artículo “Técnicas de gestión empresarial en la globalización” concluyeron, incluso al momento de publicar sus estudios, que la economía global atravesaba una era llena de complicaciones, por ende las empresas debían recopilar todo tipo de información que les permita mejorar sus estrategias y generar liderazgo para ser capaces de permanecer en los diferentes mercados y sectores en los que se encontraran.

Al respecto, Suárez-espinar (2018) en su trabajo “Gestión Empresarial: un paradigma de siglo XXI” concluyó que la gestión empresarial es importante por los siguientes motivos:

- Ayuda a alcanzar objetivos en común.
- Contribuye a la utilización óptima de recursos.
- Reduce costos

Así mismo, Hernández (2016) en su artículo “La innovación en la Gestión Empresarial” concluyó que el manejo del entorno en la actualidad es fundamental por los avances tecnológicos. Aquel permite obtener un conocimiento de formas constantes de mejora y crecimiento de los métodos de trabajo, que promueve la actualización asidua de los procesos de gestión.

Gestión Administrativa en Canteras o Minas de Piedra

Armando (2019) en su trabajo “Diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en el proceso de extracción de mineral para disminuir los riesgos laborales en la

Cantera Bomboncito –Mesones Muro – Ferreñafe – Lambayeque” llegó a la conclusión de que uno de los puntos más importantes de la gestión empresarial consiste en planificar una serie de medidas estándar que garanticen la seguridad de los trabajadores, recibiendo a cambio altos niveles productivos.

Por otro lado, González (2016) en su trabajo “Los riesgos del trabajo en las minas e industria de las minas de Peñarroya análisis socio demográfico longitudinal” llegó a la conclusión de que cuando en una empresa dedicada a la explotación de canteras mineras no establece una buena gestión o políticas ligadas a las actividades y bienestar laboral de sus trabajadores esto puede conllevar a varios inconvenientes como la falta de capacitación entre el personal o niveles bajos de motivación.

Desempeño Laboral

Montoya (2009) en su trabajo “Evaluación de Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano “la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. En este sentido, Luis y Fernando (2016) en su trabajo “El Rendimiento y su Relación con el Desempeño Laboral del Desempeño Humano en la Clínica San Juan de Dios - Pimentel” concluyó que una empresa técnicamente tiene la labor de diseñar un panorama en donde el trabajo en equipo sea la clave para la productividad, así como para generar un ambiente laboral saludable y en constante desarrollo.

Matabanchoy, Álvarez y Riobamba (2018) en su trabajo “Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018” concluye que cada empresa tiene que desarrollar evaluaciones que midan el desempeño de sus empleados dependiendo de sus propios factores y al área en donde se desenvuelvan. Así

mismo, Mazariegos (2015) en su trabajo “Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)” concluyó que para medir los niveles de satisfacción entre los trabajadores se, evalúan diferentes factores, como: Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ auto concepto, autodesarrollo, poder, seguridad.

Sánchez P. S. (2016) en su trabajo “Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” concluyó que los empleados que no siguen un plan de trabajo establecido desde gestión son defectuosos y poco productivos en sus áreas; dentro en un clima en donde solo existe el individualismo no solo puede llegar a existir falta de interés por la sociabilización y comprensión sino para el trabajo en equipo.

Según Ortega, Encalada y Holguín (2017) el trabajo puede significar una completa tortura para una persona, así como puede significar una tarea gratificante, eso dependerá simplemente del ambiente al cual es sometido y las recompensas que obtiene del mismo. Es decir, una persona puede asumir una responsabilidad, así como puede negarse a la misma; los empleadores pueden guiar a sus empleados de realizar tareas o pueden obligarlos, todo esto depende de cuál es el manejo que lleva a cabo una empresa en cuanto al desempeño de sus trabajadores.

Desempeño Laboral en Canteras o Minas de Piedra

Fernández (2016) en su trabajo “Seguridad y salud en una cantera de pizarra” concluyó que las condiciones en las que se desarrollan los trabajadores de los sectores mineros están entre las más riesgosas y difíciles para desenvolverse; sin embargo, entre una buena capacitación, planificación y dotación de equipo a los miembros de las áreas laborales se logra un ambiente favorable.

Salas (2018) en su trabajo “Caracterización de la gestión de calidad bajo el cumplimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional en la micro y pequeñas empresas del sector hidrocarburos - Rubro explotación de minas y canteras en el distrito de San Marcos Huari 2015” concluye que una de las formas en las que las empresas evalúan su propio rendimiento es por medio de simulacros los cuales, en pocas palabras, miden las capacidades del personal en el manejo de distintas tareas.

Según (Fundación UOCRA) los trabajadores que se desenvuelven en zonas de actividad minera se desenvuelven entre condiciones de laborales entre desafiantes y de alto riesgo, por supuesto estos factores dependerán del tipo de actividad minera, la tecnología empleada, el tipo de trabajo a desarrollarse y el tipo de explotación.

Indicadores de Desempeño Laboral en Canteras de Piedra

La importancia de la medición parte del entendimiento de que existe un vínculo entre ella y la planificación estratégica o la planificación institucional, ya que la medición permite "comparar una magnitud con un patrón preestablecido, que permite observar el grado en que se logran las actividades propuestas dentro de un proceso específico". Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, ya que es posible observar los hechos en tiempo real, tomando decisiones con mayor certeza y fiabilidad (Bonet & Rodríguez, 2012). En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. (Pedraza, Amaya & Conde, 2010).

Espinoza (2011) en su trabajo de investigación “Diseño e implementación de un sistema de control de gestión en una empresa de manufactura para mejorar su desempeño”, estableció los siguientes indicadores para la cantera sobre la cual realizó su investigación:

Tabla 1*Indicadores de gestión*

PERSPECTIVA	INDICADORES
Financiera	1. % Desperdicio en bodega y taller. 2. % Desorden
Cliente	1. % Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo
Procesos internos	1. Programación de producción cumplida 2. Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas
Recursos Humanos y Capacidades	1. Factor de bienestar Psicosocial 2. Escala de expectativas 3. Escala de desgaste 4. Cumplimiento de plan de capacitaciones 5. Índice de ausentismo

Elaborado por el autor

Espinoza (2011) entre otras cosas concluyó que el sistema de control de gestión permite identificar y definir indicadores medibles acordes a los objetivos estratégicos necesarios para alcanzar la visión del departamento de operaciones.

% Desperdicio en bodega y taller

Los residuos de errores son los más comunes en la industria manufacturera. Significan una gran pérdida de productividad, porque incluye el trabajo extra que debe hacerse como resultado de no haber ejecutado correctamente el proceso de producción la primera vez (Escalda, Jara & Letzkus, 2016).

% Desorden

Ordenar consiste en retirar todo lo que no se utiliza en las áreas de trabajo, identificar con una tarjeta roja lo que es dudoso y colocarlo en un área específica para su posterior revisión; el orden implica tener un lugar bien identificado para cada cosa, para el que siluetas,

imágenes, colores, etiquetas y así sucesivamente se puede utilizar (Arango, M. Reyes, Lucuara & Gonzalez, 2013).

% Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo

El tiempo de demora incluye el tiempo extra que cualquier parte del proceso logístico toma, desde el momento en que el asesor comercial pasa el pedido hasta que se entrega al cliente, causando que el pedido llegue fuera de tiempo y consecuentemente incomodidad en el cliente (Cuadros & Gavidia, 2018).

Programación de producción cumplida

Según Chapman (2006) y Chase, Aquilano y Jacobs (2010) citados por Rodríguez, Cárdena y Carabalí (2017), la planificación y programación de la producción es la administración de un conjunto de recursos, materiales humanos o financieros que se necesitan para la producción de bienes en un período determinado.

Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas

Para Tavares (2014) La programación de mantenimiento preventivo es el proceso de correlacionar los códigos del equipo con la periodicidad, los programas de ejecución de las actividades programadas, las instrucciones de mantenimiento, los datos de medición, los códigos de materiales y cualquier otro dato, juzgado por el usuario según sea necesario, actuar preventivamente sobre los equipos. Así mismo, la selección de un tipo de mantenimiento en una empresa depende de sus condiciones internas, su finalidad corporativa, el equipo utilizado en el desarrollo de sus actividades, la infraestructura física, el personal disponible y el alcance que pretende alcanzar. (Pacori & Mamani, 2018).

Factor de bienestar Psicosocial

En el ámbito laboral, el bienestar psicosocial individual está facilitado por los procesos organizacionales relacionados con el bajo nivel de estrés o la sobrecarga laboral, no tener

sobrecargo de tareas, no sufrir demandas estresantes, tener tiempo para desempeñar el trabajo y que éste no desgaste emocionalmente, es positivo para el bienestar (Da Costa, Páez, Sánchez, Pascual & Bilbao, 2014). Así mismo, para Wright y Doherty (1998) un elemento decisivo en el compromiso es el bienestar psicológico, el cual se entiende como un estado afectivo en el que se encuentra un colaborador en su entorno laboral, tanto en términos de proactividad como de grado de placer experimentado.

Escala de expectativas

Para Rodríguez, Salvador, Boada, González y Agulló (2007) el compromiso emocional se logra cuando se satisfacen las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores. Así mismo, para Guerrero Medina (2015) expectativa es la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Escala de desgaste

El trabajo emocional se conceptualiza como el esfuerzo para controlar las emociones que el empleado tiene que hacer para satisfacer las demandas de su trabajo (Da Costa, Páez, Sánchez, Pascual & Bilbao, 2014).

Cumplimiento de plan de capacitaciones

Para Gonzáles (2007) el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño, es decir toda aquella enseñanza que mejore las capacidades y habilidades de los colaboradores. En este sentido, Amaya (2003) plantea que un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para ser llevadas a cabo en determinado periodo de tiempo, lo que implica la importancia de la temporalidad en los procesos de capacitación.

Índice de ausentismo

La Organización Internacional De Trabajo (OIT), define al ausentismo como: “La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales, las huelgas y el ausentismo laboral de causa médica como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha a la deriva del embarazo normal o prisión”. En este sentido, para Baquero, Gómez y Velastegui (2013) el absentismo es un problema que afecta directamente a la productividad y se destaca como una de las causas más influyentes de la falta de competitividad, causando aumentos muy significativos en los costos laborales, esto muestra la importancia de medir el ausentismo y relacionarlo con los costos de la organización.

Relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Laboral

Campdesuñer, Toro, Páez y Granados (2015) en su artículo “La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones” concluyen que para toda gestión administrativa que apunta a la eficiencia es importante realizar evaluaciones de desempeño entre el personal tanto para conocer sus competencias como para mejorar sus capacidades laborales.

Cáceres (2018) En su trabajo “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Improcomsa S.A en el primer semestre 2017” concluye que la buena comunicación entre el personal y sus capacidades productivas están fuertemente ligas, esto no solo se trata de la capacidad que tienen las personas para expresar sus dudas y reclamos sino en términos de convivencia.

Molina (2019) en su trabajo “Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de la salud provincia de Manabí - Ecuador” concluyó que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de

desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se expresa que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral.

Llano, Medina y Alva (2019) en su trabajo “Clima organizacional y compromiso laboral en una empresa Trujillana” concluyó que clima organizacional y compromiso laboral están fuertemente ligados a los niveles productivos de una empresa.

Asch (2015) en su trabajo “La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura” concluyó que todo personal en cualquier empresa es capaz de atravesar por un periodo de resiliencia al querer implementar cambios; sin embargo, si una empresa no se renueva y elimina los aspectos negativos de la misma no progresara.

Según (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002) para que una empresa, aún aquellas sin fines de lucro, tenga personal productivo debe guiarse con los siguientes factores: capacidad organizacional, motivación organizacional, factores externos. Es decir, en primer lugar, la capacidad para desempeñar tareas a partir de los recursos disponibles, motivar a los miembros de la organización a actuar mediante diferentes incentivos y por último tener en cuenta todo tipo de influencia social, política o cultural a la que el personal este expuesto al salir de la empresa.

Para Marco y Loguzzo (2016) el personal de una empresa manifiesta niveles mayores de productividad cuando estas sienten que existe alguna clase de compromiso social por parte de sus empleadores. Es decir, a cambio de sus servicios estos comprenden temas como los salarios y las adecuadas condiciones laborales.

Relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Laboral en la Actividad Minera.

Pavón (2015) en su trabajo “Modelo de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional para el control y reducción de riesgos laborales en el sector de la construcción, Cuenca, 2014” concluyó que en el Ecuador los sectores ligados a la construcción deben tener

planificaciones laborales que les permitan a sus trabajadores realizar sus actividades de forma satisfactoria teniendo en cuenta las condiciones, en algunos casos riesgosas, en las que se desenvuelven.

2.3. Hipótesis

La gestión administrativa no planificada, incide en el desempeño laboral de los trabajadores.

Variable independiente: Gestión Administrativa

Variable dependiente: Desempeño Laboral

2.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar	Calidad del servicio	Eficacia en el despacho de productos	1. % Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo
		Nivel organizacional	Situación actual de la empresa que muestre grado de coordinación de las áreas	1. % Desperdicio en bodega y taller. 2. % Desorden
VARIABLE DEPENDIENTE				
DESEMPEÑO LABORAL	La forma cómo el empleado cubre los requerimientos de su trabajo	Preparación del lugar de trabajo	Puesto de trabajo	1. Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas.
			Condiciones del trabajo	1. Factor de bienestar Psicosocial 2. Escala de expectativas 3. Escala de desgaste
		Capacidad de servicio	Programación de producción cumplida	
			Conocimientos	Cumplimiento de plan de capacitaciones
Diligencia en el trabajo	Índice de ausentismo			

Elaborado por el autor

3. Materiales y Metodología

3.1. Unidad de Análisis

Para el desarrollo del trabajo se consideró a las áreas administrativas y de operación de la cantera Rigot S.A, en la ciudad de Guayaquil, ya que estas son las unidades que se encargan, la primera de tramitar los procedimientos y la segunda de ejecutar los procedimientos establecidos.

3.2. Población

La población del presente trabajo está constituida por los obreros del área de operaciones de la cantera que son 20 y directivos de la empresa que son tres personas.

3.3. Métodos empleados

La investigación tiene un alcance descriptivo porque se describe la situación actual de la empresa, con un enfoque mixto porque se realizaron encuestas y entrevistas. Además, el diseño es no experimental ya que no se manipularán variables y tendrá una lógica deductiva porque en base a una teoría ya existente se analiza el objeto de estudio.

Para tener acceso a los datos e información de los procedimientos de la cantera Rigot S.A, se obtuvo de forma escrita la autorización a la máxima autoridad de la empresa.

3.4. Identificación de las Necesidades de Información

Fuentes primarias: Las fuentes primarias son las encuestas y entrevistas que se realizaron.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias son libros, artículos indexados e información elaborados por la empresa.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

La encuesta y la entrevista son las técnicas que se emplearon para explorar y recolectar la información sobre los procedimientos e indicadores, y conocer la opinión sobre los principales problemas de la cantera Rigot S.A.

3.6. Instrumentos de medida

La información para calcular los indicadores que se consideran adecuados para la organización, se levantó por medio de fichas presentadas en las figuras 45, 46, 47, 48, 49,50 y 51. Los indicadores son los siguientes:

- a. % Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo.
- b. % Desperdicio en bodega y taller
- c. % Desorden
- d. Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas.
- e. Factor de bienestar Psicosocial
- f. Escala de expectativas
- g. Escala de desgaste
- h. Programación de producción cumplida
- i. Cumplimiento de plan de capacitaciones
- j. Índice de ausentismo

Para el cálculo de los indicadores e, f y g, se levantará la información de los colaboradores utilizando las escalas e ítems del cuestionario de bienestar laboral general de Blanch, Sahagún, Cantera y Cervantes (2010), ver Anexo 1, de los cuales se utilizarán los siguientes ítems:

Factor de bienestar psicosocial

- Satisfacción
- Seguridad
- Bienestar
- Esperanza

Escala de expectativas

- Mis oportunidades de promoción laboral
- Mi realización personal

Escala de desgaste

- Desgaste emocional
- Agotamiento físico

3.7. Herramientas para el análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información se empleará el software estadístico SPSS.

4. Resultados, Discusión y Propuesta

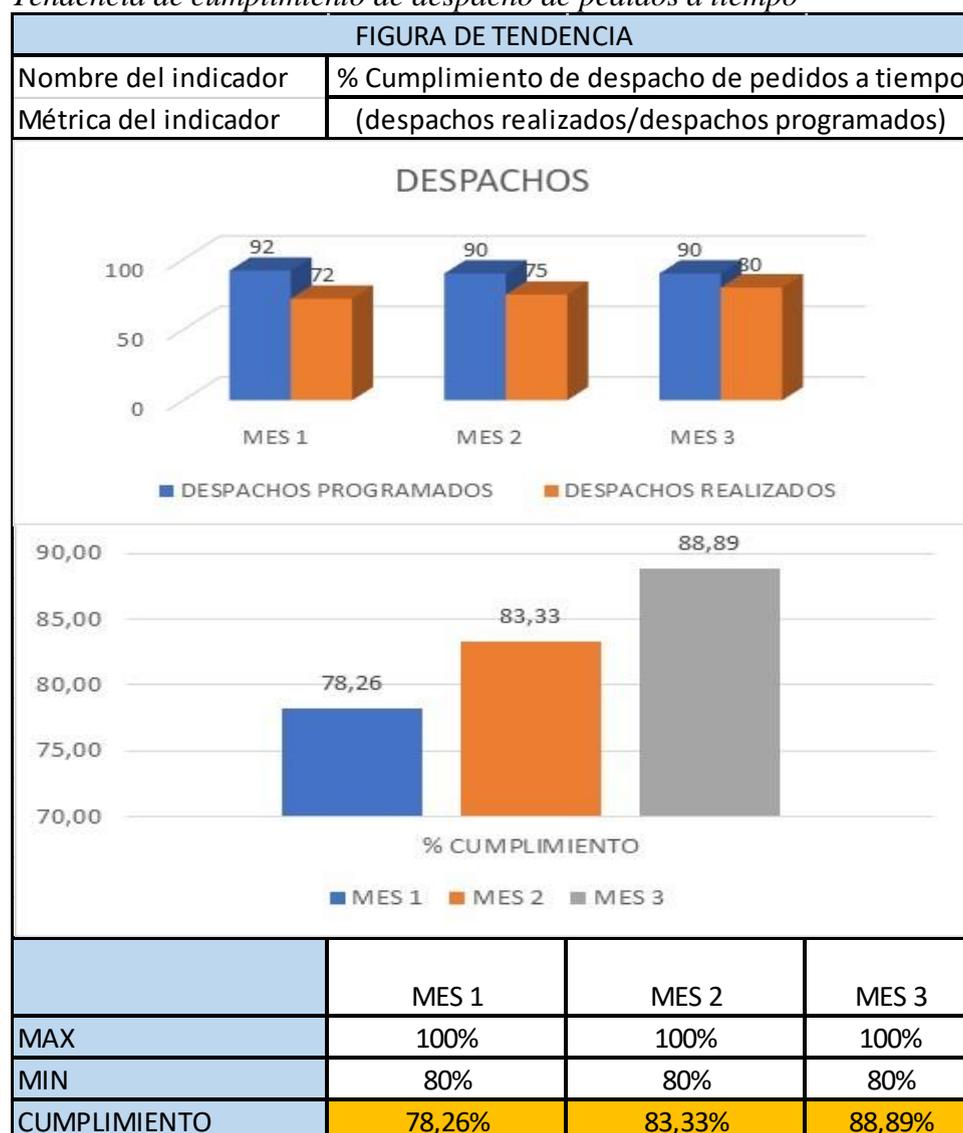
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Una vez generada y aplicada la encuesta a los colaboradores de la cantera, se realiza el siguiente análisis interpretación de los resultados obtenidos:

4.1.1. % Cumplimiento de Despacho de Pedidos a Tiempo.

Figura 4

Tendencia de cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo



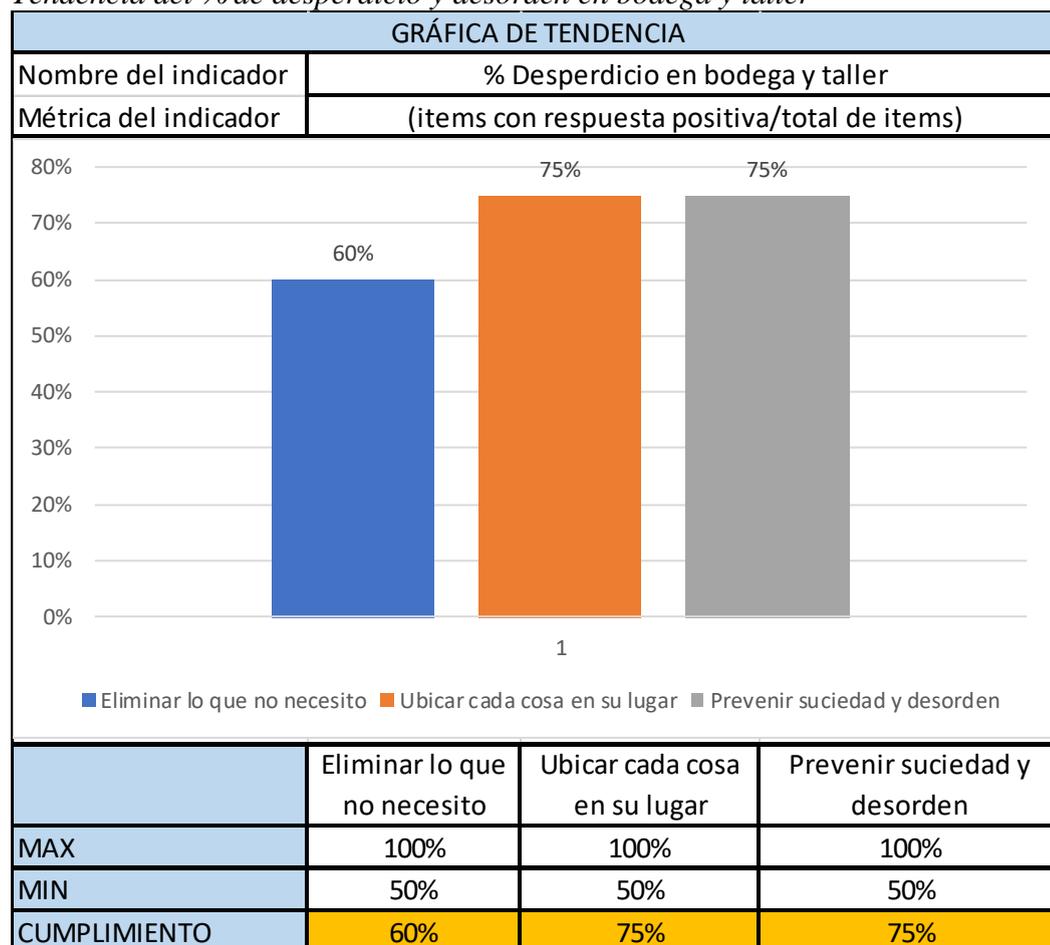
Elaborado por el autor

La figura muestra una tendencia creciente en el % de cumplimiento de los despachos con valores aceptables con respecto al requerimiento mínimo.

4.1.2. % Desperdicio en Bodega y Taller, y % De Desorden

Figura 5

Tendencia del % de desperdicio y desorden en bodega y taller



Elaborado por el autor

La figura muestra que el cumplimiento de este indicador se basa en tres subindicadores, los cuales están en un nivel aceptable con respecto al mínimo requerido.

4.1.3. Cumplimiento de Plan de Mantenimiento por Equipo Crítico de Plantas.

Figura 6

Tendencia del % de cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico



Elaborado por el autor

La figura muestra que el cumplimiento de este indicador está en un nivel aceptable en la mayoría de las máquinas.

4.1.4. Factor de Bienestar Psicosocial.

Para demostrar la fiabilidad del instrumento de medida utilizado, el cuestionario de bienestar laboral general, del cual se escogieron tres escalas por ser las más relacionadas con el objeto de estudio, se presenta el análisis del Alfa Cronbach que según Molina, Aranda, Flores y López (2013) que es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de un instrumento, sin embargo, requiere hacer una interpretación adecuada de su

valor. La fiabilidad es un concepto que tiene varias definiciones, aunque puede definirse en términos generales como la ausencia de errores de medición en una prueba, o como la precisión de sumedición.

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.900	36

Elaborado por el autor

La tabla muestra un Alfa de Cronbach de 0,9, y es un valor cercano a uno, lo que implica que el grado de consistencia interna de los ítems del instrumento es bastante aceptable.

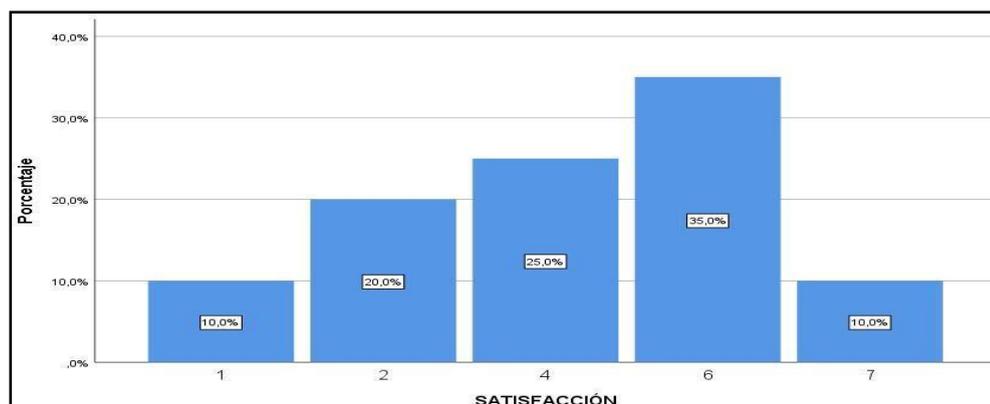
Análisis de los ítems del instrumento

El cuestionario de bienestar laboral general de Blanch tiene una escala que califica a cada ítem de menor a mayor, en donde la menor calificación va con el antónimo del ítem evaluado (ver Anexo 1): Antónimo del ítem 1 2 3 4 5 6 7 ítem

Actualmente, en mi trabajo, siento:

Figura 7

Satisfacción

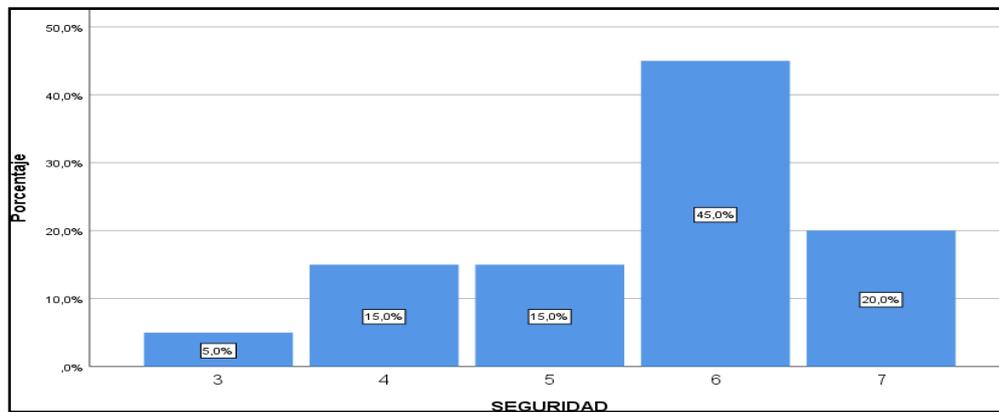


Elaborado por el autor

La figura indica que el 45% se considera satisfecho en el trabajo, mientras que el 30% no lo está y al 25% le es indiferente el tema.

Figura 8

Seguridad

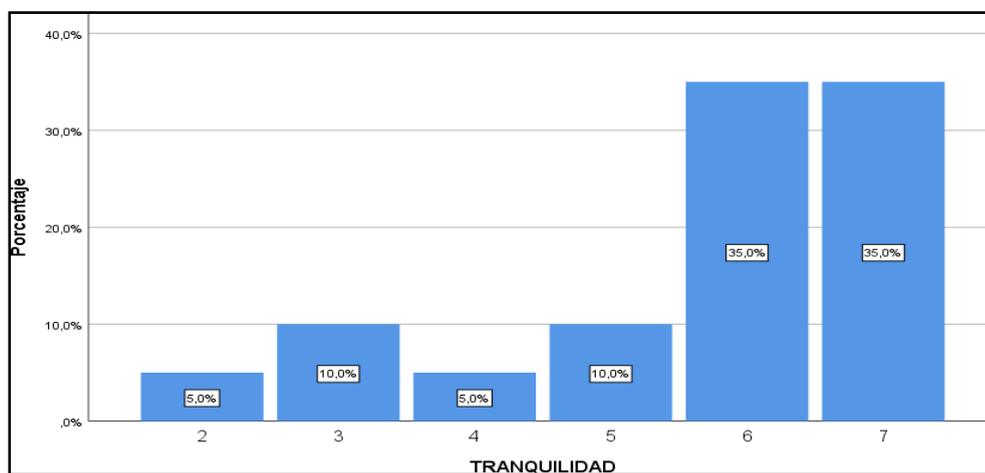


Elaborado por el autor

La figura muestra que el 80% se considera seguro en el trabajo, mientras que el 5% no lo considera así y al 15% le es indiferente el tema.

Figura 9

Tranquilidad

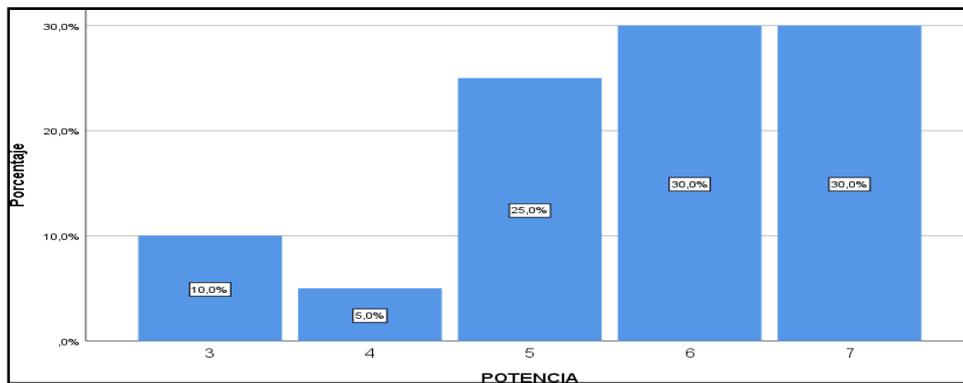


Elaborado por el autor

La figura indica que el 80% se considera que existe tranquilidad en el trabajo, mientras que el 15% no lo considera así y al 5% le es indiferente el tema.

Figura 10

Potencia

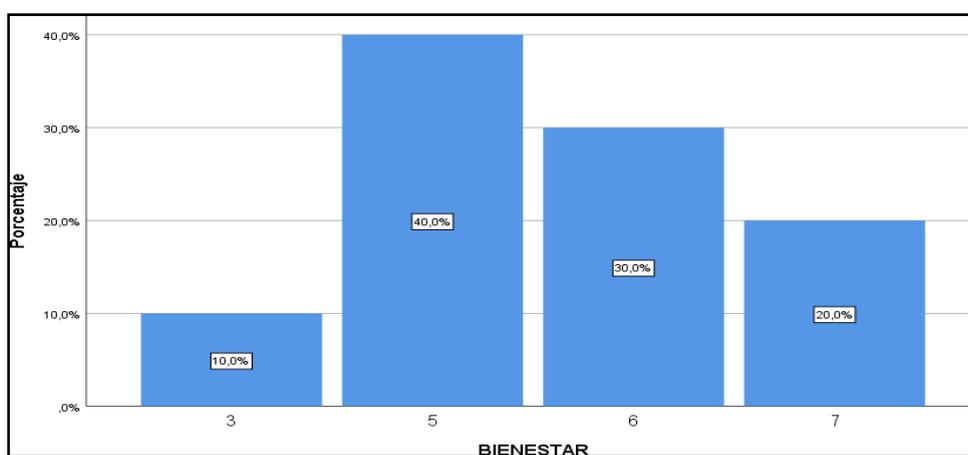


Elaborado por el autor

La figura indica que el 10% siente impotencia ante los problemas que acontecen en el trabajo, mientras que el 85% no lo considera así y al 5% le es indiferente el tema.

Figura 11

Bienestar

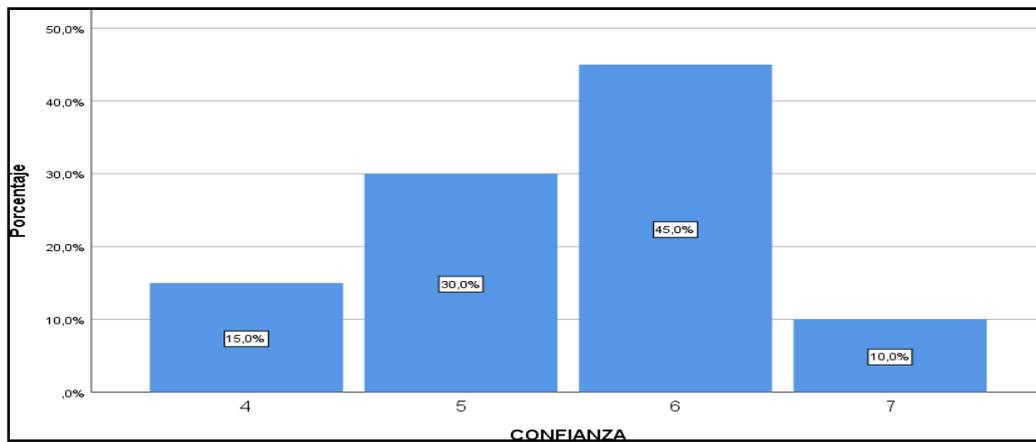


Elaborado por el autor

La figura muestra que el 90% siente bienestar en el trabajo, mientras que el 10% no lo considera así.

Figura 12

Confianza

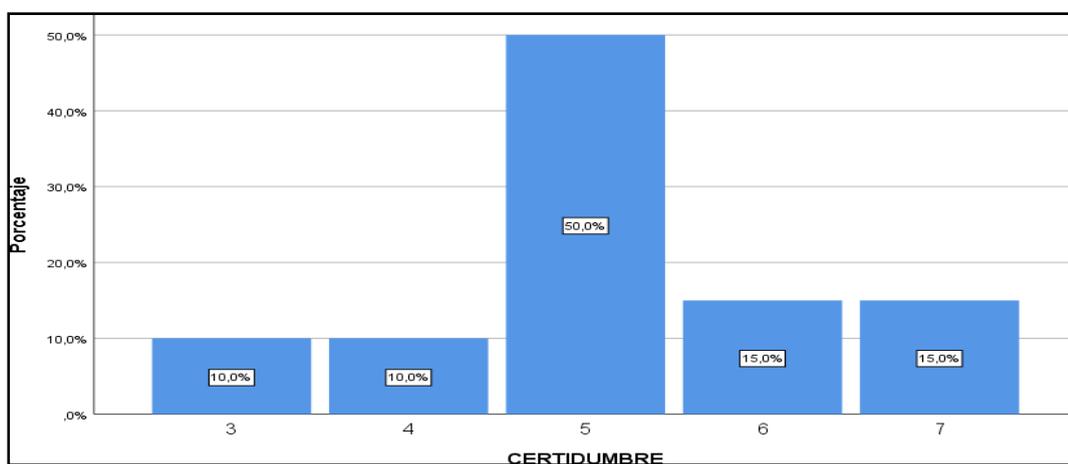


Elaborado por el autor

La figura indica que el 85% tiene confianza en el trabajo, mientras que al 15% le es indiferente el tema.

Figura 13

Certidumbre

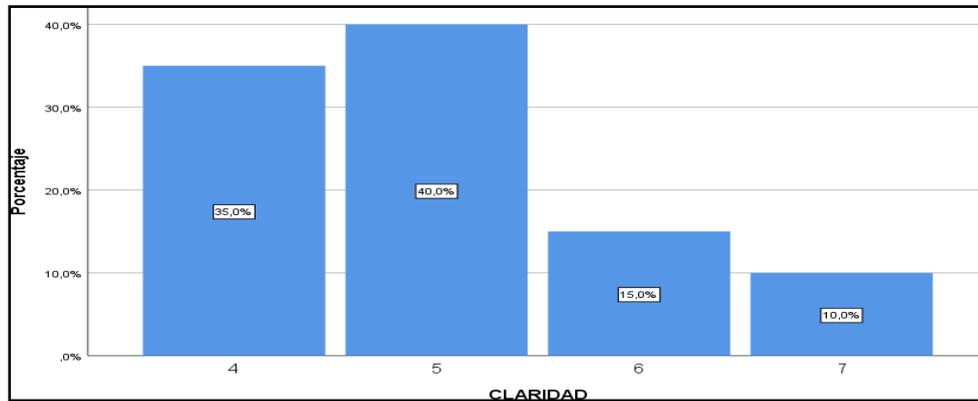


Elaborado por el autor

La figura muestra que el 80% tiene certidumbre en el trabajo, mientras que el 10% no considera lo mismo, y al 10% le es indiferente el tema.

Figura 14

Claridad

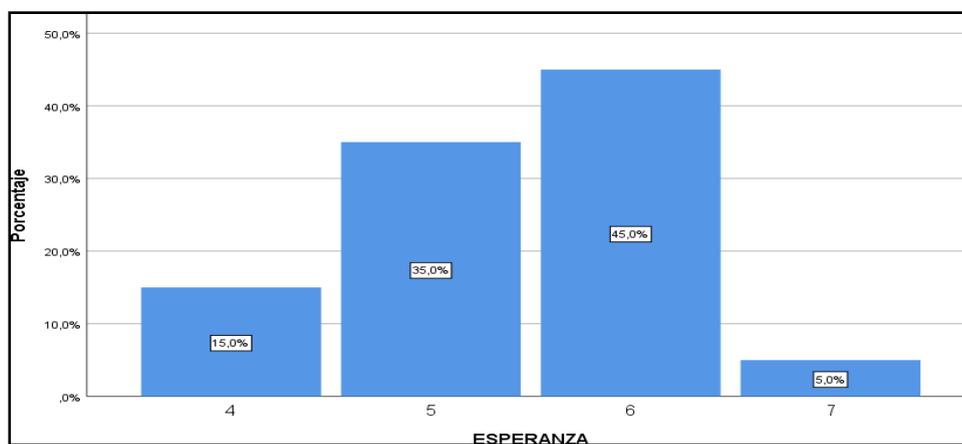


Elaborado por el autor

La figura presenta que el 65% considera que existe claridad a lo referente al trabajo, mientras el 35% es indiferente al tema.

Figura 15

Esperanza

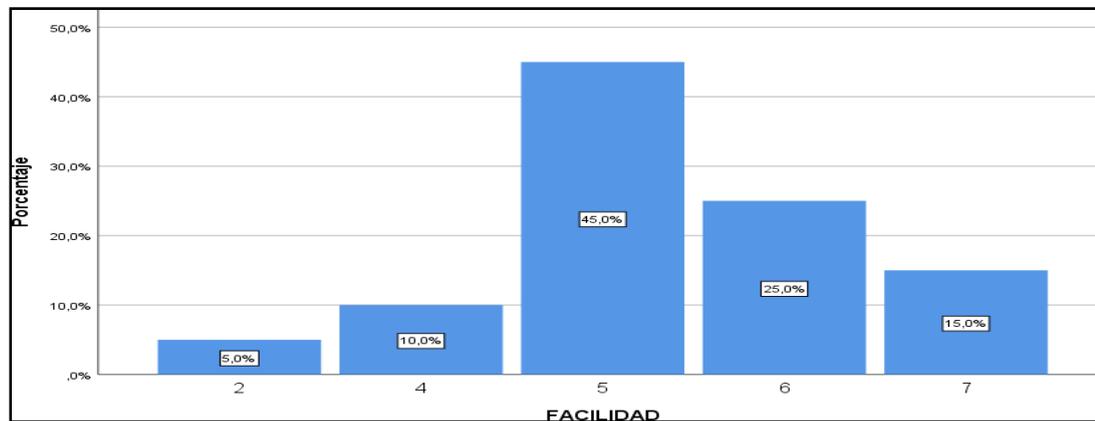


Elaborado por el autor

La figura muestra que el 85% considera que existe esperanza en lo referente al trabajo, mientras el 15% es indiferente al tema.

Figura 16

Facilidad



Elaborado por el autor

La figura indica que el 85% considera que existe facilidad en lo referente al trabajo, mientras que el 5% no lo considera así, y el 10% es indiferente al tema.

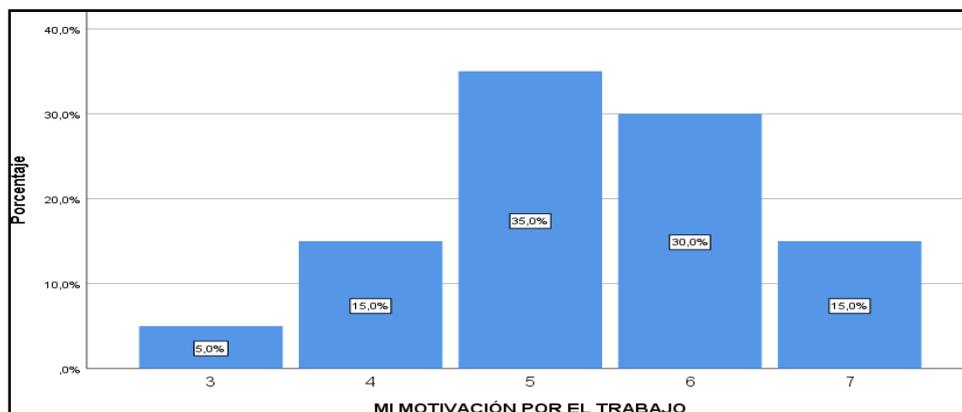
Como se puede apreciar en las figuras, el **factor de bienestar psicosocial** está aceptablemente calificado en la mayoría los ítems; Satisfacción con el 45% que se considera satisfecho, Seguridad con el 80% que se considera seguro en el trabajo, Bienestar con el 90% que siente bienestar en el trabajo y la Esperanza con el 85% que considera que existe esperanza; por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 75%, aceptable.

4.1.5. Escala de Expectativas

En mi trayectoria laboral:

Figura 17

Mi motivación por el trabajo

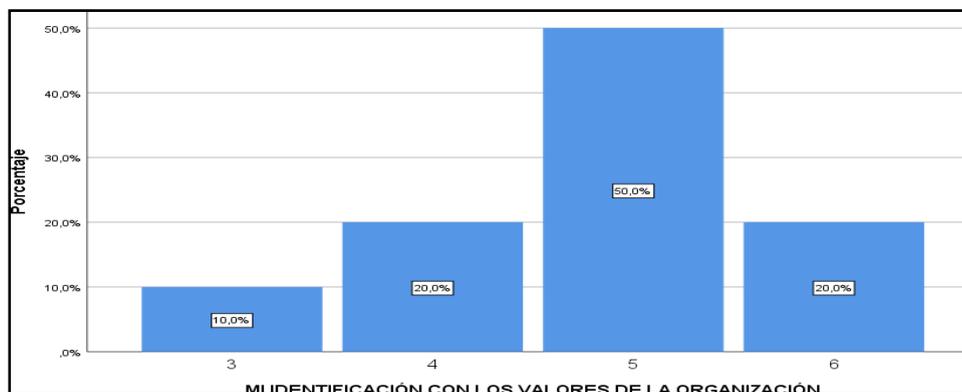


Elaborado por el autor

La figura indica que el 80% se considera motivado por el trabajo, mientras que el 5% no lo considera así, y el 15% es indiferente al tema.

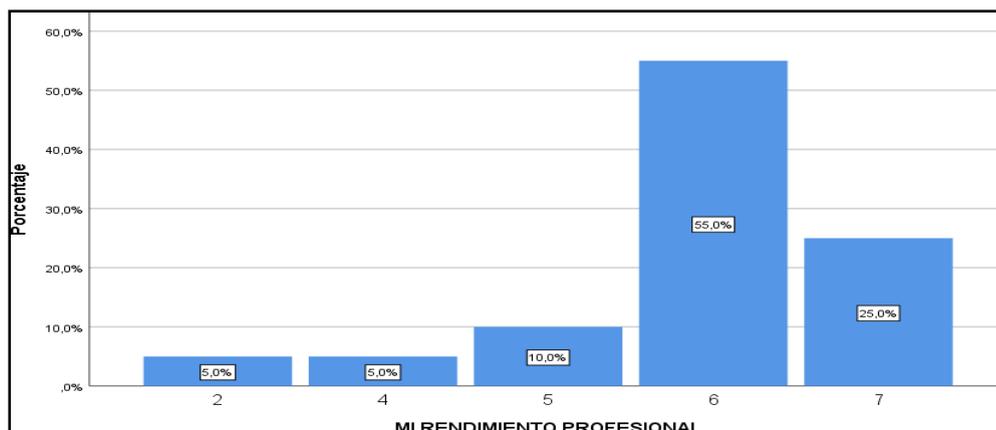
Figura 18

Mi identificación con los valores de la organización



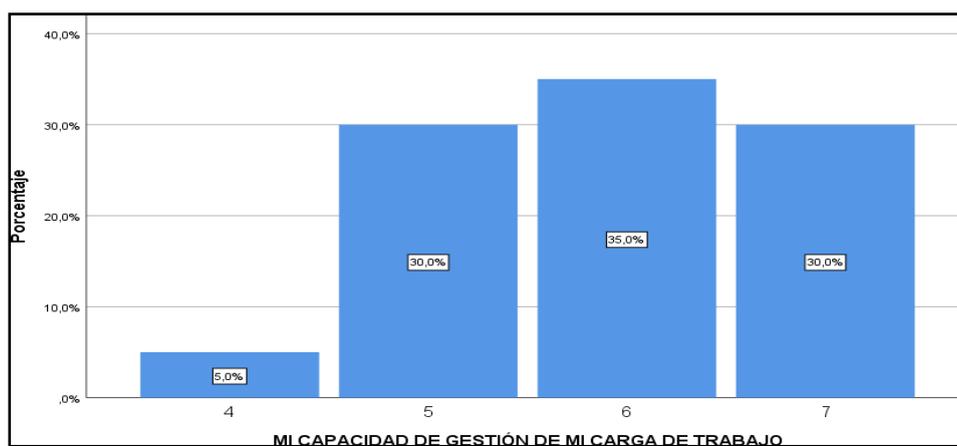
Elaborado por el autor

La figura presenta que el 70% se considera identificado con los valores de la organización, mientras que el 10% no lo considera así, y el 20% es indiferente al tema.

Figura 19*Mi rendimiento profesional*

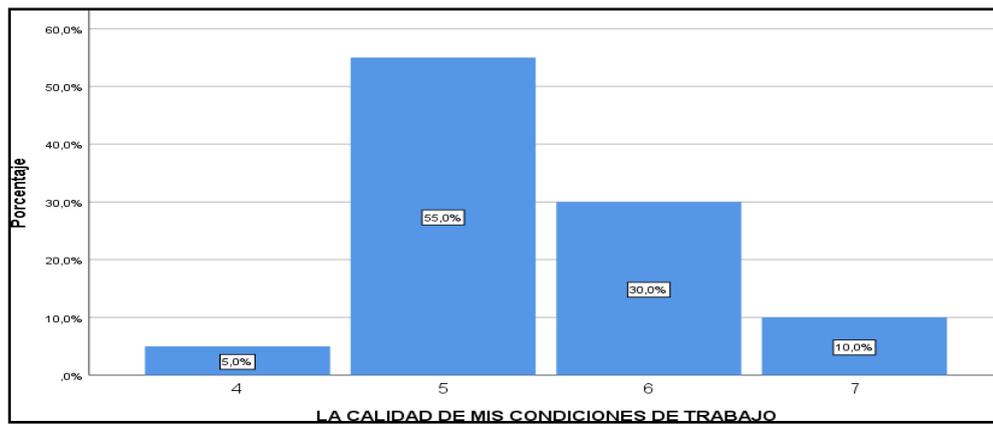
Elaborado por el autor

La figura indica que el 90% se considera adecuado su rendimiento profesional, mientras que el 2% no lo considera así, y el 5% es indiferente al tema.

Figura 20*Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo*

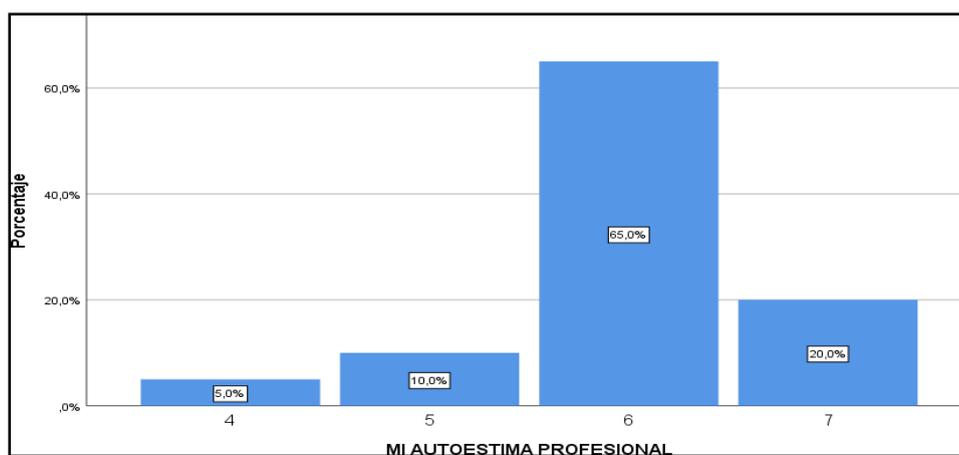
Elaborado por el autor

La figura presenta que el 95% considera adecuada su capacidad de gestión con relación a su carga de trabajo, mientras que al 5% le es indiferente el tema.

Figura 21*La calidad de mis condiciones de trabajo*

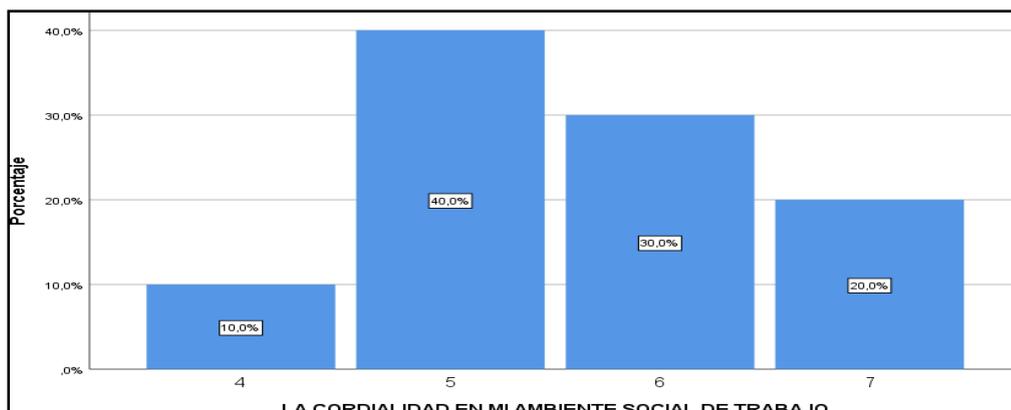
Elaborado por el autor

La figura indica que el 95% considera adecuada la calidad de las condiciones de trabajo, mientras que al 5% le es indiferente el tema.

Figura 22*Mi autoestima profesional*

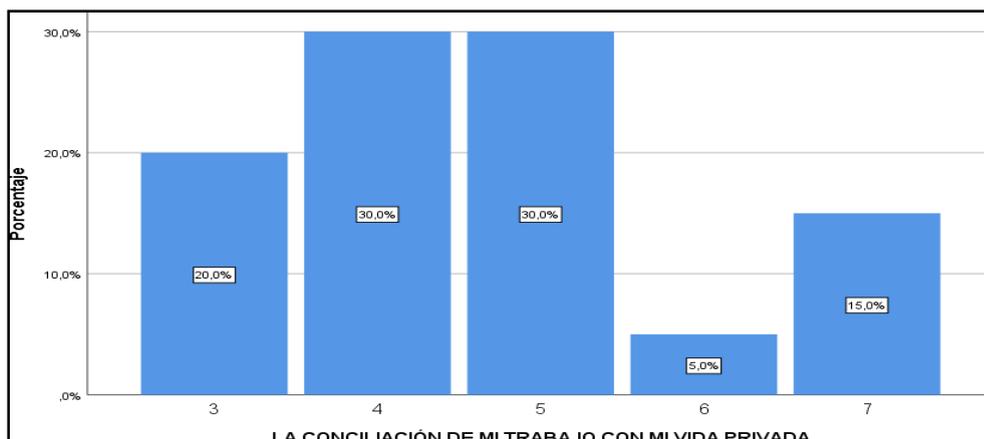
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 95% considera adecuada su autoestima profesional, mientras que al 5% le es indiferente el tema.

Figura 23*La cordialidad en mi ambiente social de trabajo*

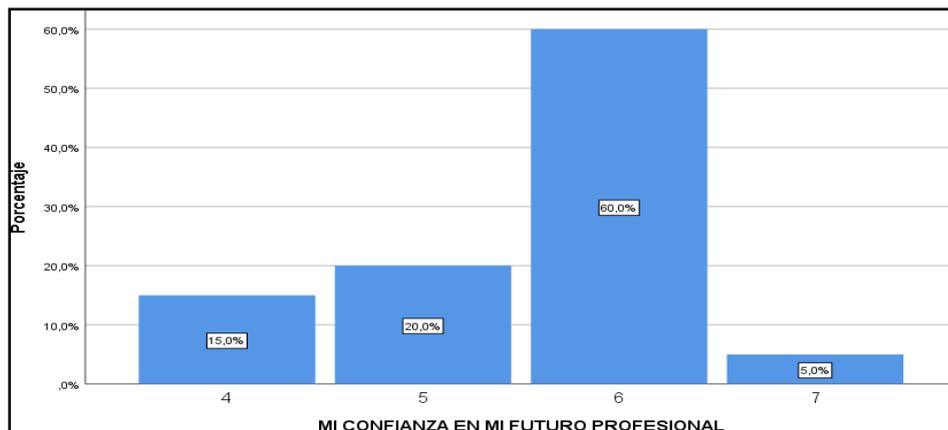
Elaborado por el autor

La figura indica que el 90% considera adecuada la cordialidad en el ambiente de trabajo, mientras que para el 10% es indiferente este tema.

Figura 24*La conciliación de mi trabajo con mi vida privada*

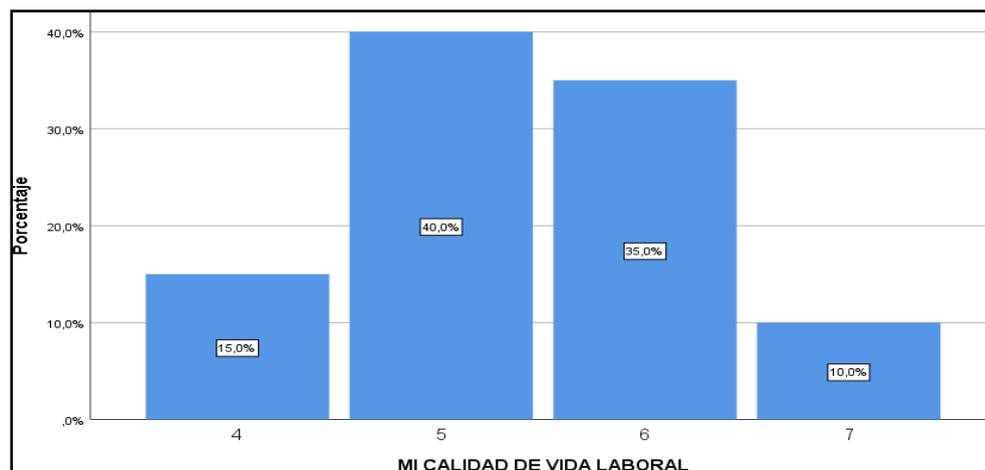
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 50% considera adecuada la relación entre el trabajo y su vida privada, mientras que para el 20% no es así, y para el 30% es indiferente este tema.

Figura 25*Mi confianza en mi futuro profesional*

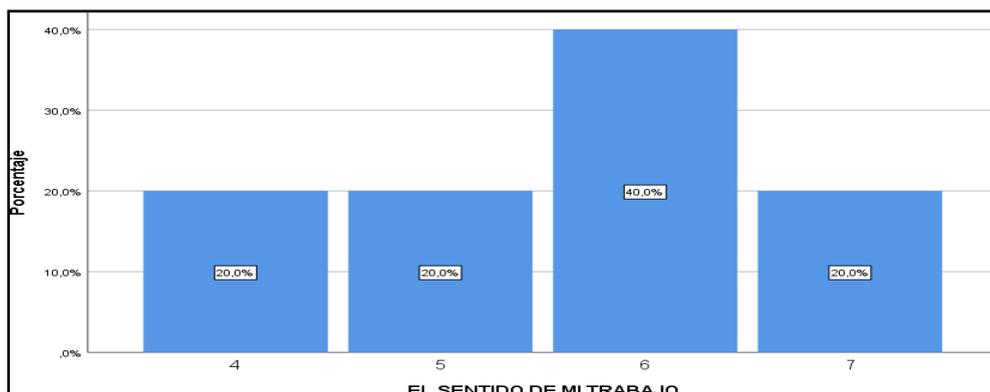
Elaborado por el autor

La figura indica que el 85% tiene confianza con su futuro profesional, mientras que para el 15% es indiferente este tema.

Figura 26*Mi calidad de vida laboral*

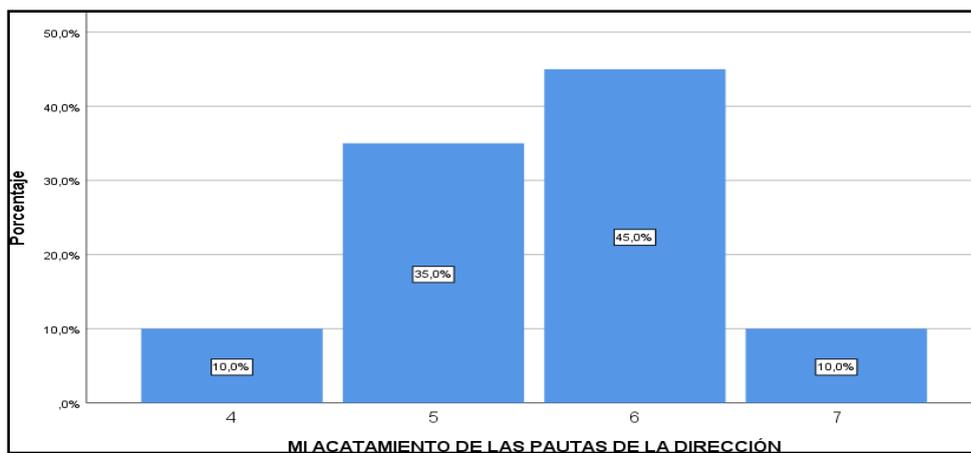
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 85% considera adecuada su calidad de vida laboral, mientras que para el 15% es indiferente este tema.

Figura 27*El sentido de mi trabajo*

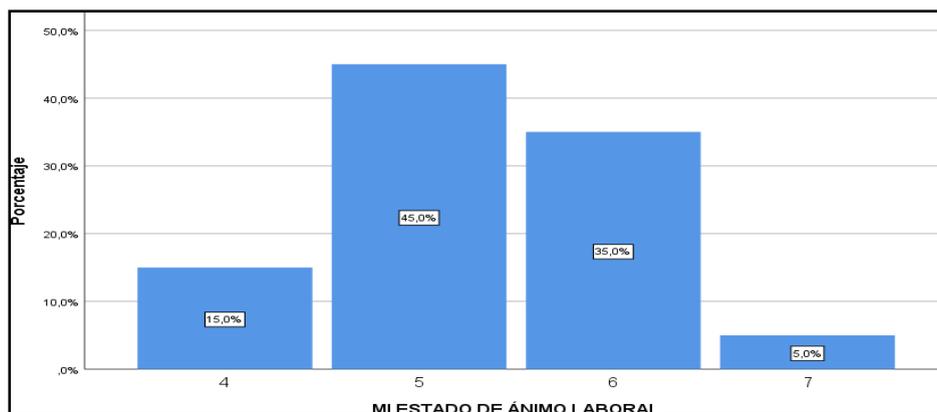
Elaborado por el autor

La figura indica que el 80% considera su trabajo tiene sentido, mientras que para el 20% es indiferente este tema.

Figura 28*Mi acatamiento de las pautas de la dirección*

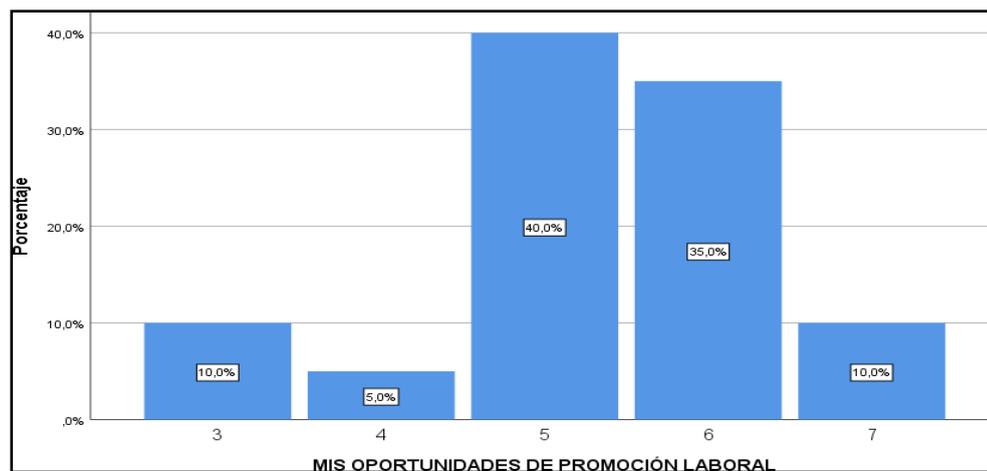
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 90% considera que acata las pautas de la dirección, mientras que para el 10% es indiferente este tema.

Figura 29*Mi estado de ánimo laboral*

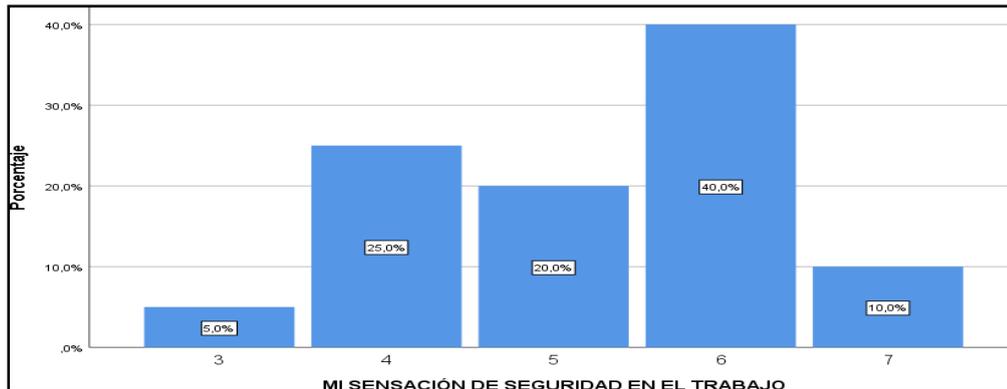
Elaborado por el autor

La figura indica que el 85% considera adecuado su estado de ánimo laboral, mientras que para el 15% es indiferente este tema.

Figura 30*Mis oportunidades de promoción laboral*

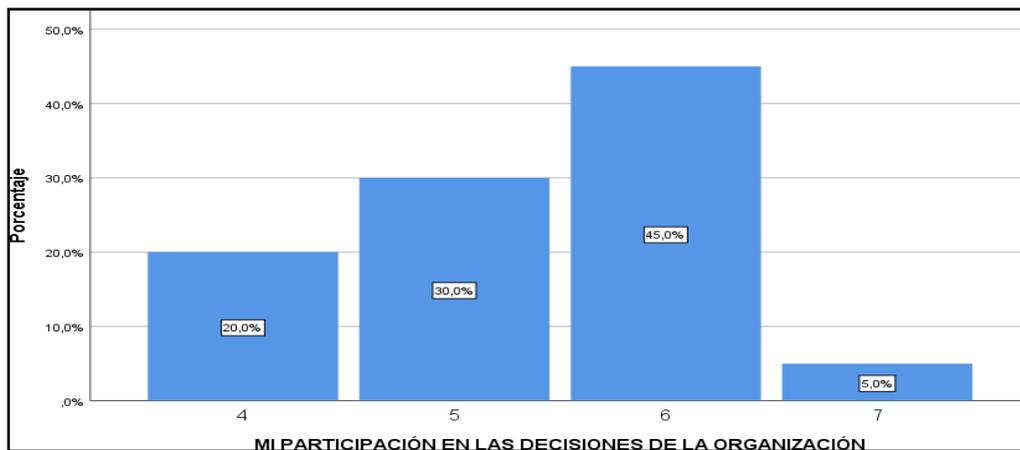
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 85% considera adecuadas sus oportunidades de promoción laboral, mientras que el 10% considera lo contrario, y el 5% es indiferente a este tema.

Figura 31*Mi sensación de seguridad en el trabajo*

Elaborado por el autor

La figura indica que el 70% considera adecuada la seguridad en el trabajo, mientras que el 15% considera lo contrario, y el 25% es indiferente a este tema.

Figura 32*Mi participación en las decisiones de la organización*

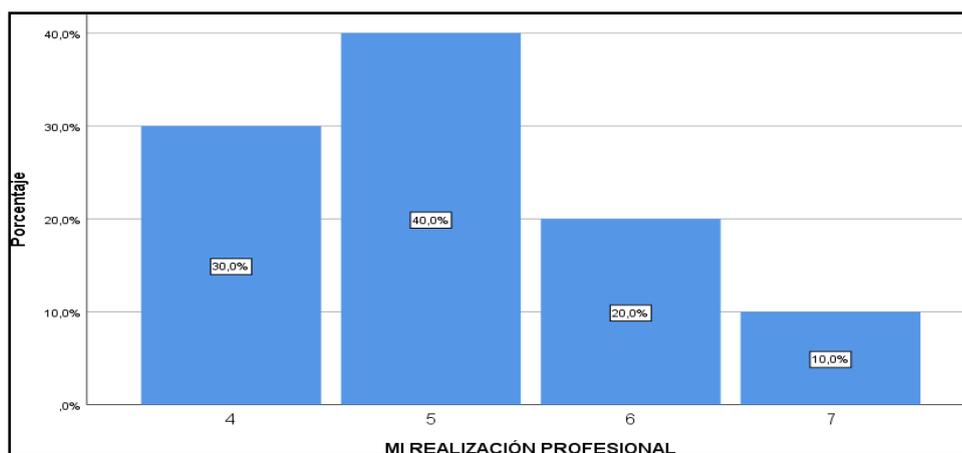
Elaborado por el autor

La figura muestra que el 80% considera adecuada su participación en las decisiones de la organización, mientras el 20% es indiferente a este tema.

Figura 33*Mi satisfacción con el trabajo*

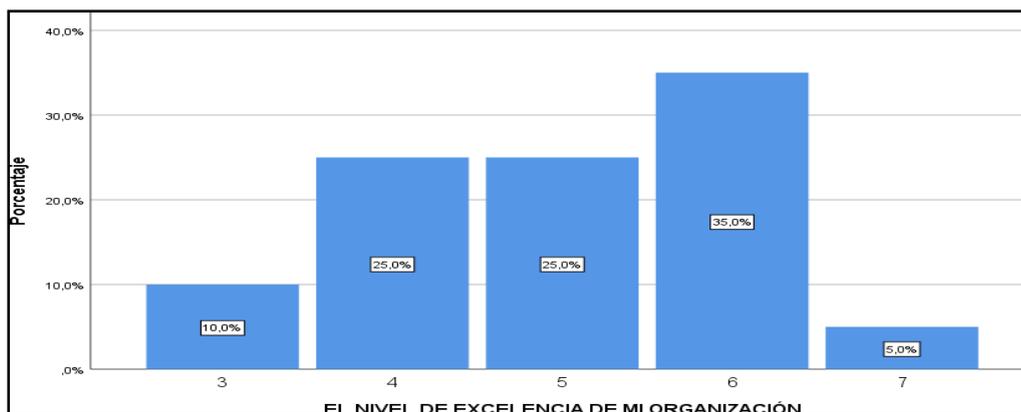
Elaborado por el autor

La figura indica que el 80% considera adecuada su satisfacción con el trabajo, mientras que el 5% considera lo contrario, y el 15% es indiferente a este tema.

Figura 34*Mi realización profesional*

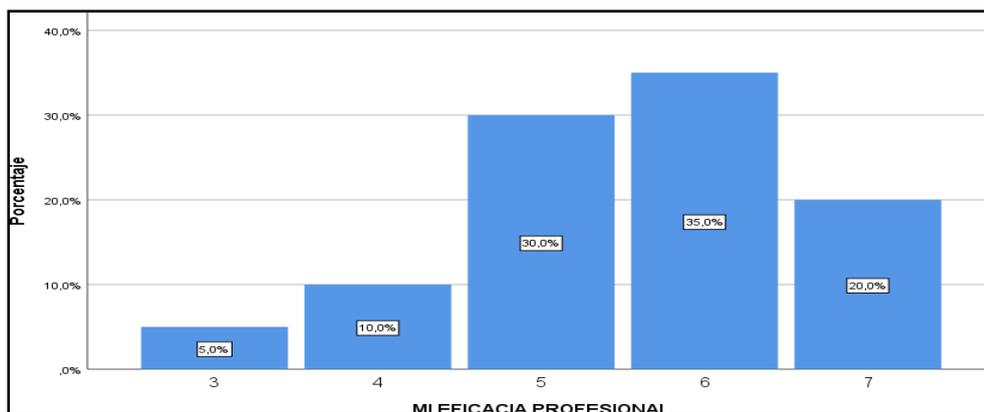
Elaborado por el autor

La figura presenta que el 70% considera adecuada su realización profesional, mientras que el 30% es indiferente a este tema.

Figura 35*El nivel de excelencia de mi organización*

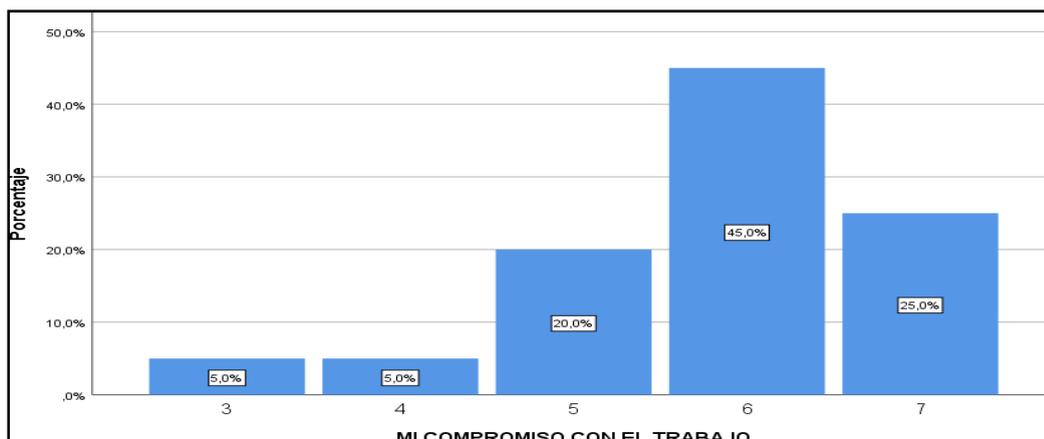
Elaborado por el autor

La figura indica que el 65% considera adecuado el nivel de excelencia de la organización, mientras que el 10% considera lo contrario, y el 25% es indiferente a este tema.

Figura 36*Mi eficacia profesional*

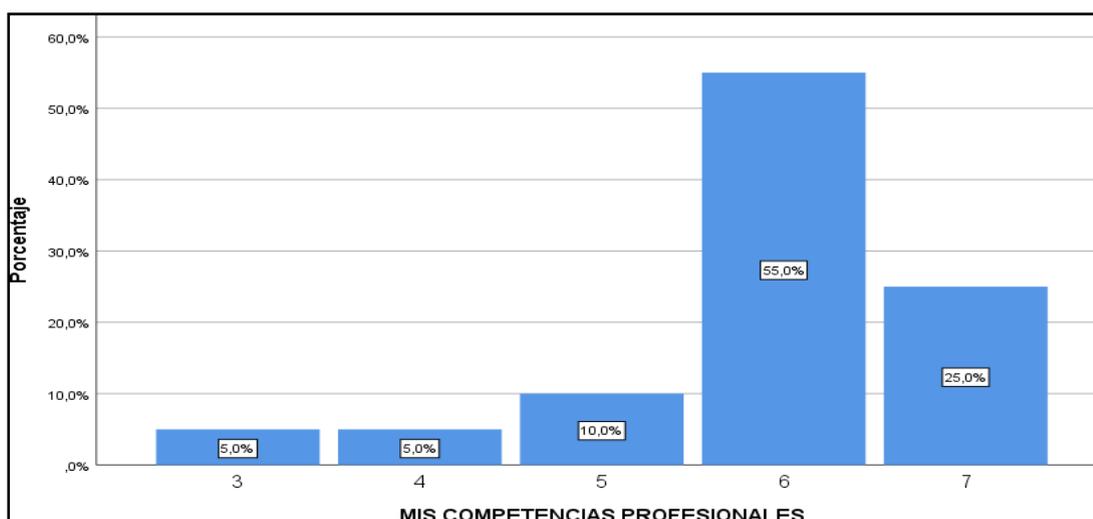
Elaborado por el autor

La figura presenta que el 85% considera adecuada su eficacia profesional, mientras que el 5% considera lo contrario, y el 10% es indiferente a este tema.

Figura 37*Mi compromiso con el trabajo*

Elaborado por el autor

La figura muestra que el 90% considera adecuado su compromiso con el trabajo, mientras que el 5% considera lo contrario, y el 5% es indiferente a este tema.

Figura 38*Mis competencias profesionales*

Elaborado por el autor

La figura indica que el 90% considera adecuadas sus competencias profesionales, mientras que el 5% considera lo contrario, y el 5% es indiferente a este tema.

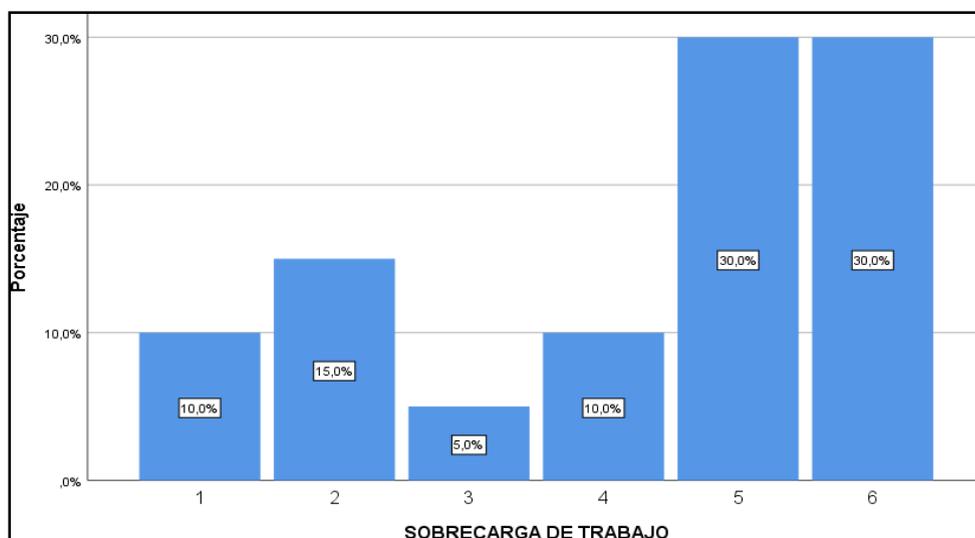
Con respecto a la **Escala de Expectativas**, las calificaciones a los diferentes ítems son muy buenas; el 85% considera adecuadas sus oportunidades de promoción laboral y el 70% considera adecuada su realización profesional, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 77,5%, aceptable.

4.1.6. Escala de Desgaste

Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:

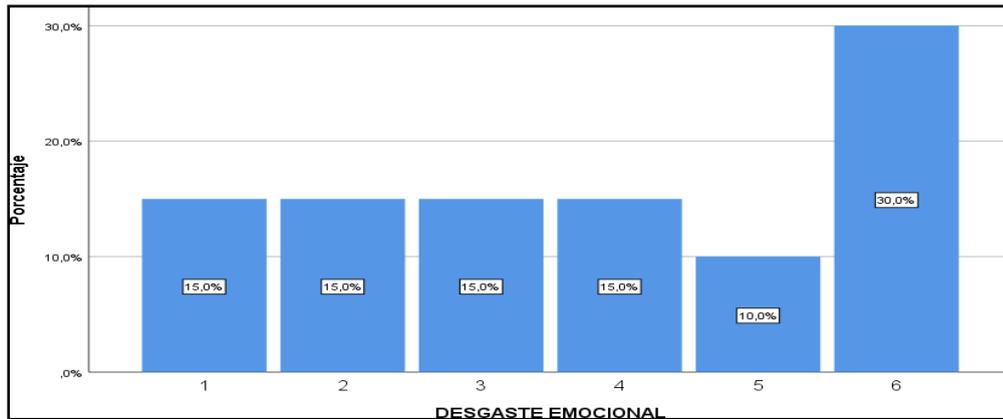
Figura 39

Sobrecarga de trabajo



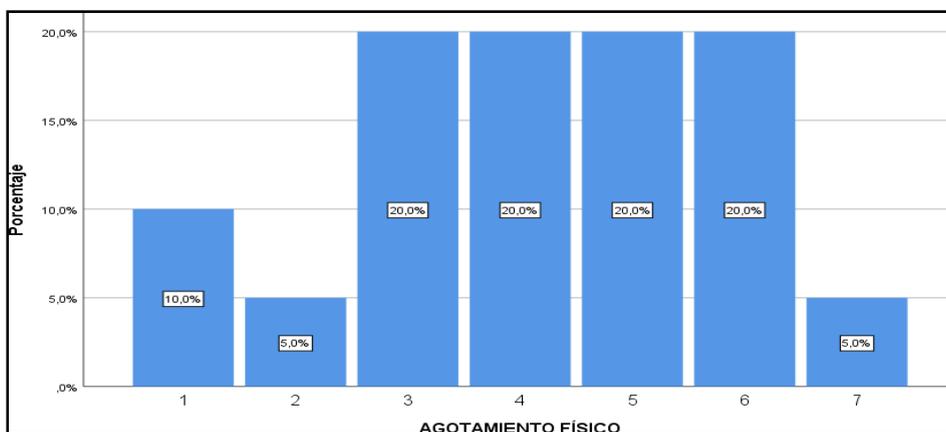
Elaborado por el autor

La figura presenta que el 60% considera que existe una sobre carga de trabajo, mientras que el 30% considera lo contrario, y el 10% es indiferente a este tema. Este 60% se puede considerar alto y es una alarma para que los administradores analicen la asignación de actividades en el proceso de producción.

Figura 40*Desgaste emocional*

Elaborado por el autor

La figura muestra que el 40% considera que tiene desgaste emocional, mientras que el 45% considera lo contrario, y el 15% es indiferente a este tema. Este desgaste emocional puede representar un mayor esfuerzo por parte de los operadores, para controlar las emociones que el y así poder satisfacer las demandas de su trabajo.

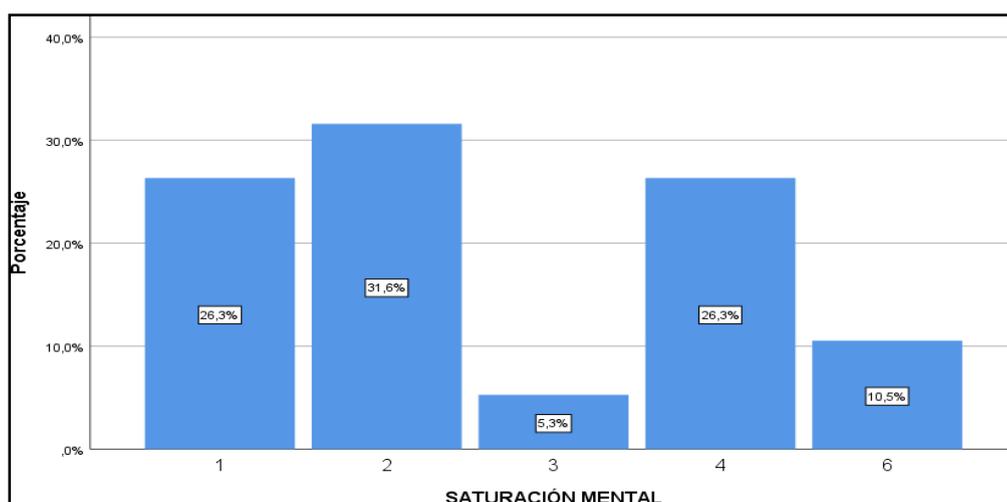
Figura 41*Agotamiento físico*

Elaborado por el autor

La figura presenta que el 45% considera que tiene agotamiento físico, mientras que el 35% considera lo contrario, y el 20% es indiferente a este tema. Esto muestra una alerta, ya que se está cerca de tener a la mitad de los operarios con agotamiento físico, esto puede a la larga provocar una disminución en la productividad.

Figura 42

Saturación mental



Elaborado por el autor

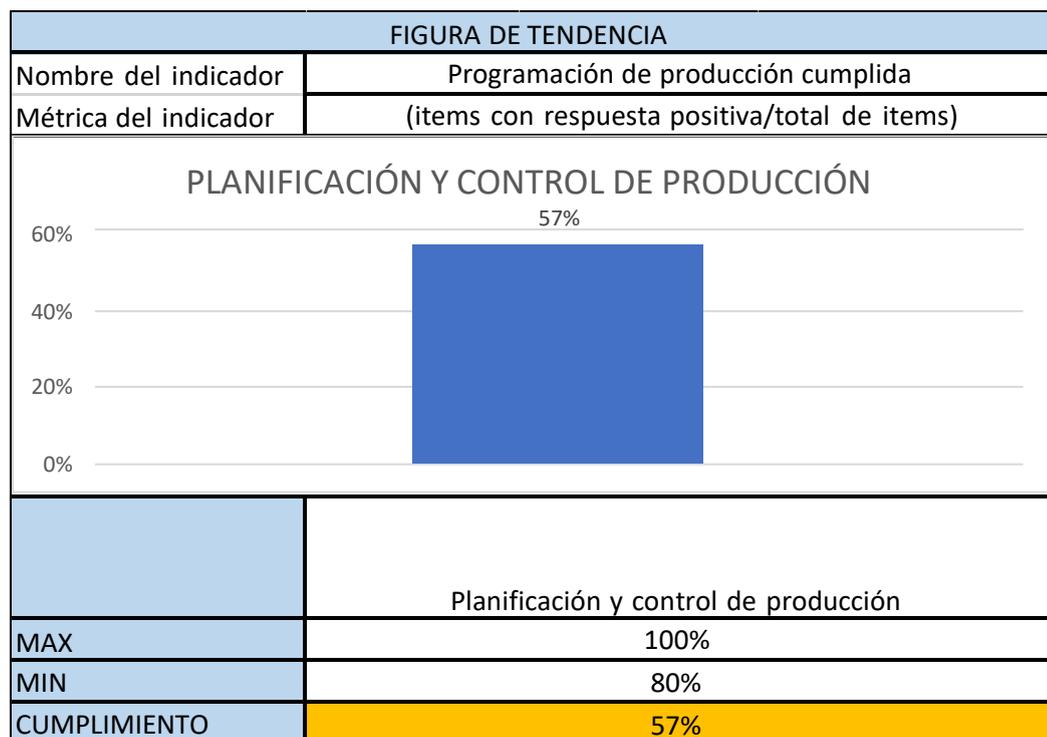
La figura presenta que apenas el 10,5% considera que tiene saturación mental, mientras que el 63,2% considera lo contrario, y el 26,3% es indiferente a este tema.

Con respecto a la **Escala de Desgaste**, se puede indicar que el porcentaje de colaboradores que consideran estar afectados física y mentalmente por su actividad laboral es mediano y debe ser analizado por los directivos; ya que el 40% considera que tiene desgaste emocional y el 45% considera que tiene agotamiento físico, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 42,5%, valor que se puede considerar como una alerta porque está relacionado a la productividad y lo ideal es que sea menor.

4.1.7. Programación de producción cumplida

Figura 43

Tendencia del % de planificación y control de producción



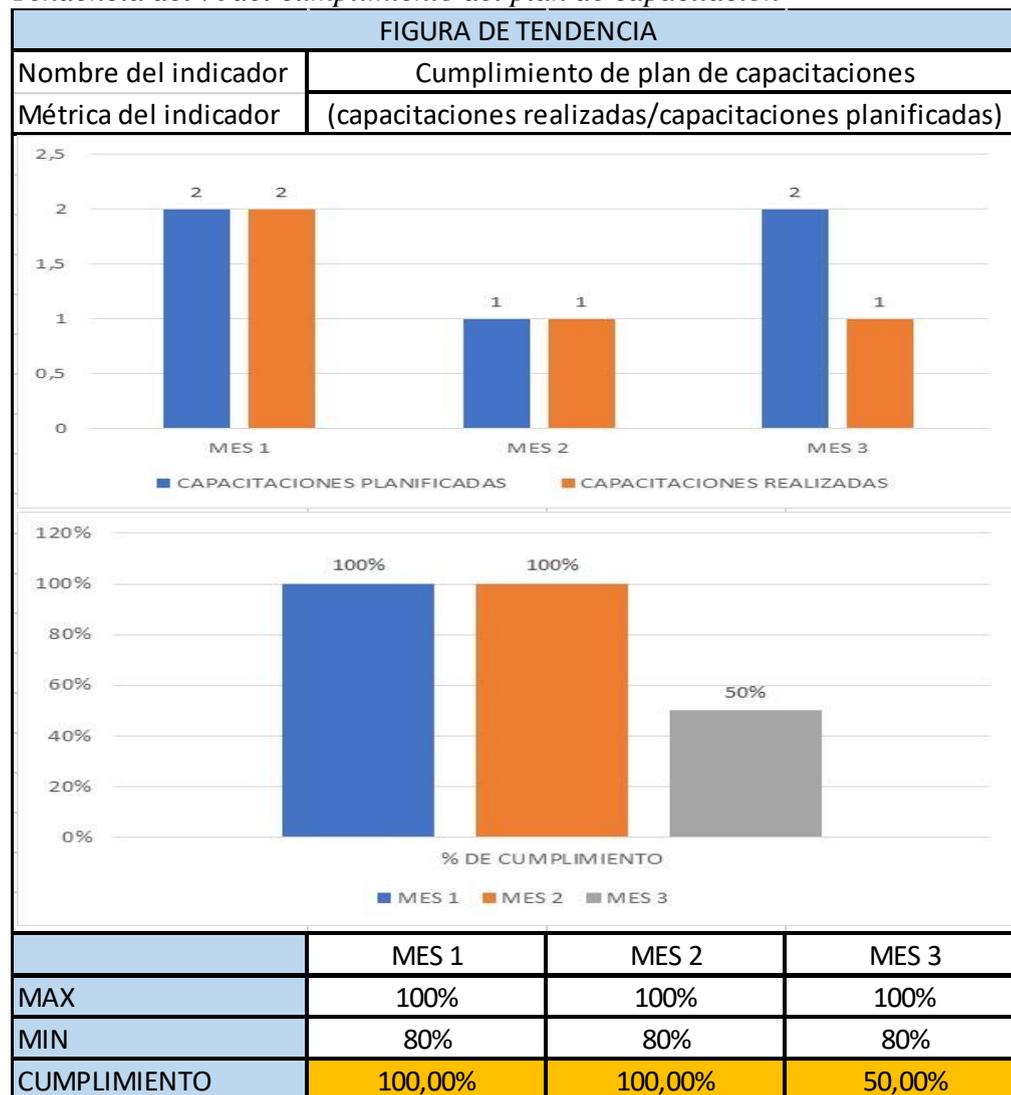
Elaborado por el autor

La figura indica que el cumplimiento de este indicador está por debajo del mínimo esperado, lo que muestra un problema a ser mejorado ya que esto disminuye la eficiencia de la empresa.

4.1.8. Cumplimiento de Plan de Capacitaciones.

Figura 44

Tendencia del % del cumplimiento del plan de capacitación



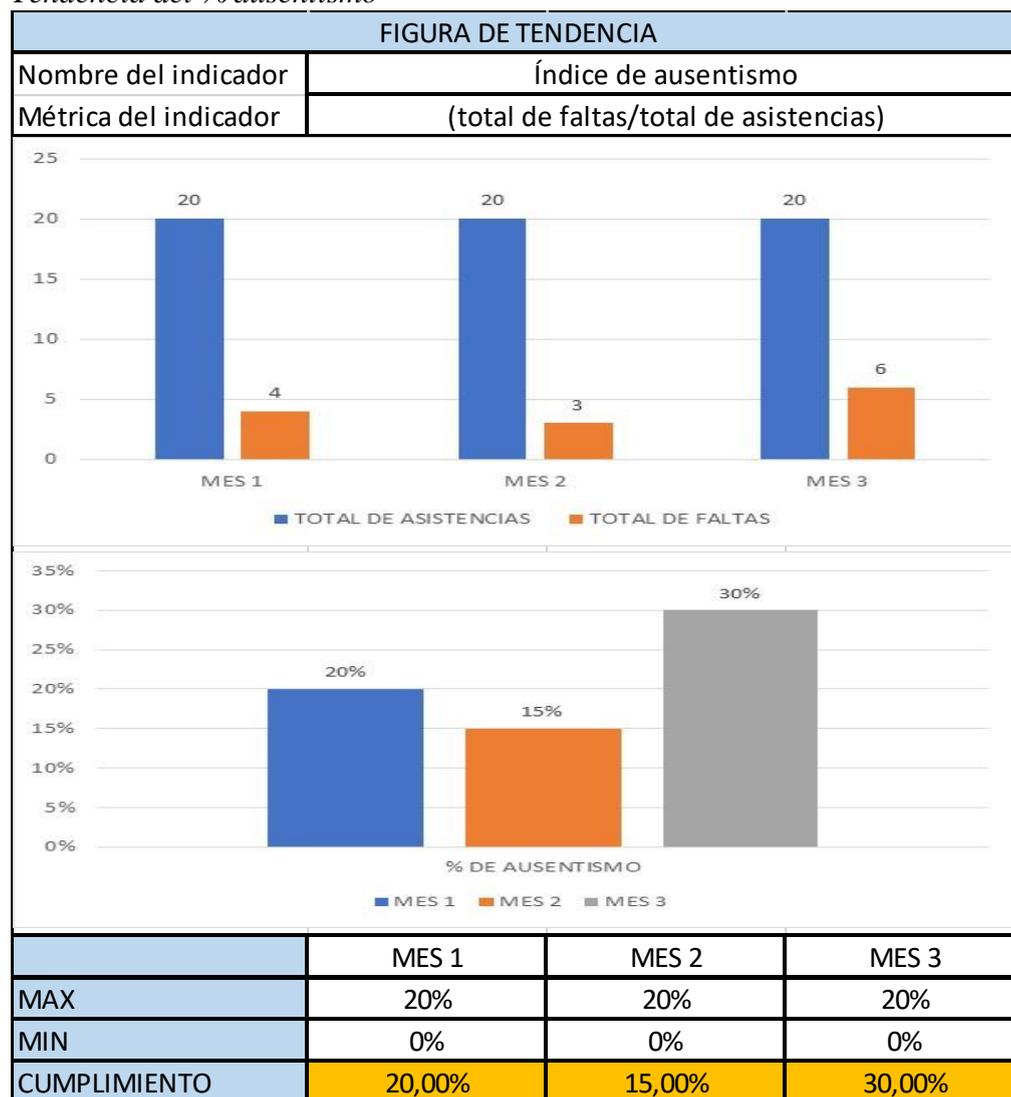
Elaborado por el autor

La figura presenta que el cumplimiento de este indicador está en su nivel más alto en los primeros meses analizado, pero se reduce su valor para el último mes y la administración debería analizar las causas de esta reducción.

4.1.9. Índice de Ausentismo.

Figura 45

Tendencia del % ausentismo



Elaborado por el autor

La figura indica que la tendencia de este indicador es creciente para el tercer mes, lo que implica que el ausentismo se ha incrementado en el último mes el 100% con respecto al mes anterior y esto es un problema que afecta los costos de la organización, por lo que debe ser analizado por los directivos de la empresa.

Al analizar el nivel de los diferentes índices propuestos en la investigación, se puede observar que la cantera Rigot S.A de forma general tiene niveles medianamente aceptables de eficiencia en la mayoría de los indicadores; pero debe revisar el porcentaje de ausentismo el cual tuvo un incremento del 100% en el tercer mes con respecto al mes anterior, además de la escala de desgaste que está en un 42,5% y debe ser reducida a menos de un 25%, puesto que estos dos indicadores están bastante relacionados con su plan de producción el cual está en un 57%, valor por debajo del mínimo deseado. Estos tres indicadores que están fuera de su nivel de aceptabilidad evidencian el problema planteado, es decir, muestran la incidencia de la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores.

4.2. Propuesta

Después de haber realizado el análisis de los indicadores propuestos, se presentan la siguiente tabla con las iniciativas estratégicas de mayor impacto con sus respectivos objetivos y los indicadores a ser utilizados, la cual debe ser consensuada entre todos los miembros de la organización de tal manera que su cumplimiento sea lo más estricto posible, para que el control y monitoreo de los indicadores cumpla con la finalidad para la cual fueron creados, que es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los programas de acción clave que permiten cumplir los objetivos establecidos en la estrategia. Las iniciativas deben estar relacionadas con los indicadores y permitirles mejorar con el tiempo, esta mejora se muestra en sus gráficos de tendencias.

Tabla 4

Tabla de iniciativas estratégicas de mayor impacto con sus objetivos e indicadores.

INICITIVAS	OBJETIVO	INDICADORES
Programa de Planificación y Control de Producción	Cumplir en un 90% con la producción planificada por semana	1. Programación de producción cumplida 2. % de cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo
Sistema 5 S	1. Reducir los desperdicios de las operaciones en un 5% 2. Reducir el desorden en un 5% en el taller y bodega de repuestos	1. % Desperdicio en bodega y taller 2. Desorden
Programa de Mantenimiento Planificado para lo equipos críticos de la planta	Cumplir en un 80% en Plan de Mantenimiento Planificado	Cumplimiento de Plan de Mantenimiento por equipo crítico de planta
Plan de incentivo Laboral	Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores	1. Factor de Bienestar Psicosocial 2. Escala de expectativas 3. Escala de desgaste 4. Índice de ausentismo
Pan de Capacitaciones	Cumplir con el 80% el Plan de Capacitaciones Planificado	Cumplimiento de plan de Capacitaciones

Elaborado por el autor

Antes de llevar a cabo el desarrollo de la implementación de las iniciativas estratégicas con mayor impacto, se realizan reuniones con el personal y la dirección de la empresa para definir los planes de acción que cada uno cubre. El desarrollo de la implementación tiene lugar dentro de la empresa durante aproximadamente dos meses. El ámbito de aplicación de las cuatro iniciativas es el siguiente:

- Diseñar y estructurar un proceso de cómo llevar a cabo cada iniciativa.

- Elaborar cronogramas (plan operativo) de actividades con sus responsables.

4.2.1. Formatos.

Para llevar a cabo el levantamiento de la información es imprescindible contar con los formatos adecuados para tipo de indicador.

4.2.1.1. Fichas de indicadores.

Las tarjetas indicadoras se utilizan para que la persona a cargo de cada indicador sepa fácilmente lo que se va a lograr con el indicador, cómo medirlo y con qué frecuencia, además cada tarjeta tiene su semáforo que indica el porcentaje y el color de la consecución del indicador, aceptables, inaceptables o excepcionales. Cada archivo de indicadores debe explicar la fuente de captura, desde donde cada persona responsable debe obtener la información para preparar los gráficos de tendencia de los indicadores.

Figura 46

Indicador de % de cumplimiento de despacho de pedidos

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	% Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo				
Objetivo:	Cumplir a tiempo con un 90% el despacho de pedidos				
Intención del indicador	Lograr entregar al departamento de ventas la cantidad de productos requeridos a la semana				
Métrica del indicador	(despachos realizados/despachos programados)				
Responsable en medirlo	Jefe de producción o jefe de operaciones				
Fuente de captura	Fichas de salida del producto y reportes de producto programado				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	100%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 90%	Aceptable entre 90% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

Figura 47*Indicador de producción cumplida*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Programación de producción cumplida				
Objetivo:	Cumplir con mínimo el 90% de la planificación de la producción semanal				
Intención del indicador	Lograr tener la producción estable bajo las condiciones con las que trabaja la empresa				
Métrica del indicador	(cantidad de producción cumplida/cantidad de producción planificada)				
Responsable en medirlo	Jefe de producción o jefe de operaciones				
Fuente de captura	Reportes de planificación de producción				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	100%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 90%	Aceptable entre 90% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

Figura 48*Indicador de % de desperdicio de bodega y taller*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	% de desperdicio de bodega y taller				
Objetivo:	Reducir los niveles del desperdicio de operación al 5%				
Intención del indicador	No tener repuestos que no se vayan a utilizar ni material desperdiciado				
Métrica del indicador	(cantidad de piezas obsoletas/total de piezas)				
Responsable en medirlo	Jefe de bodega o jefe de taller				
Fuente de captura	Reportes de compras de piezas o maquinaria				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	5%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable > 25%	Aceptable entre 5% - 25%		Excepcional < 5%		

Elaborado por el autor

Figura 49*Indicador de % de desorden*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	% de desorden				
Objetivo:	Alcanzar un nivel de cumplimiento de un 80% de 5's en taller y bodega de repuestos				
Intención del indicador	Facilitar el acceso y reducir los tiempos de búsqueda de repuestos y accesorios utilizados en los equipos				
Métrica del indicador	(letreros colocados/elementos sin identificar)				
Responsable en medirlo	Jefe de bodega o jefe de taller				
Fuente de captura	Registro 5's				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	80%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 80%	Aceptable entre 80% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

Figura 50*Indicador de cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico de planta				
Objetivo:	Cumplir con un 80% del plan de mantenimiento de los equipos de la				
Intención del indicador	Tener a todas las máquinas de planta operativas al 100%				
Métrica del indicador	(mantenimientos realizados/mantenimientos planificados)				
Responsable en medirlo	Jefe de taller				
Fuente de captura	Reportes de lista de mantenimiento de equipos				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	80%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 80%	Aceptable entre 80% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

Figura 51*Indicador del factor de bienestar psicosocial*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Factor de bienestar Psicosocial				
Objetivo:	Alcanzar un nivel de bienestar psicosocial de un 70%.				
Intención del indicador	Todos los colaboradores con un buen nivel de bienestar psicosocial				
Métrica del indicador	Satisfacción = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Seguridad = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Bienestar = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Esperanza = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = $(\text{satisfacción} + \text{Seguridad} + \text{Bienestar} + \text{Esperanza})/4$				
Responsable en medirlo	Jefe de Recursos Humanos				
Fuente de captura	Encuesta				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	70%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 70%	Aceptable entre 70% - 90%		Excepcional > 90%		

Elaborado por el autor

Figura 52*Indicador de escala de expectativas*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Escala de expectativas				
Objetivo:	Alcanzar un nivel de expectativa de un 70%.				
Intención del indicador	Todos los colaboradores con un buen nivel de expectativas laborales				
Métrica del indicador	Mis oportunidades de promoción laboral = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Mi realización personal = $((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = $(\text{Mis oportunidades de promoción laboral} + \text{Mi realización persona})/2$				
Responsable en medirlo	Jefe de Recursos Humanos				
Fuente de captura	Encuesta				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	70%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 70%	Aceptable entre 70% - 90%		Excepcional > 90%		

Elaborado por el autor

Figura 53*Indicador de escala de desgaste*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Escala de desgaste				
Objetivo:	Alcanzar un nivel de desgaste del 5%				
Intención del indicador	Todos los colaboradores con un bajo nivel de desgaste				
Métrica del indicador	Desgaste emocional $= ((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Agotamiento físico $= ((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (Desgaste emocional + Agotamiento físico)/2				
Responsable en medirlo	Jefe de Recursos Humanos				
Fuente de captura	Encuesta				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	5%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable > 25%	Aceptable entre 5% - 25%		Excepcional < 5%		

Elaborado por el autor

Figura 54*Indicador de ausentismo*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	índice de ausentismo				
Objetivo:	Cumplir con un 90% del plan de incentivo laboral al personal operativo				
Intención del indicador	Conseguir que el colaborador deje de faltar				
Métrica del indicador	(total de faltas/total de asistencias)				
Responsable en medirlo	Jefe de operaciones y jefe de recursos humanos				
Fuente de captura	Reportes de asistencia del personal				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	90%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 90%	Aceptable entre 90% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

Figura 55*Indicador de % de cumplimiento de capacitaciones*

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	% de cumplimiento de capacitaciones				
Objetivo:	Cumplir con un 80% del plan de capacitaciones del departamento de producción				
Intención del indicador	Tener un personal capacitado en todos los procesos que se llevan a cabo en el departamento de producción.				
Métrica del indicador	(procedimientos aprendidos/procedimientos enseñados)				
Responsable en medirlo	Jefe de operaciones y jefe de recursos humanos				
Fuente de captura	Reportes de lista de capacitados				
Frecuencia de medición	Semanal	Nivel esperado	80%	Unidad	%
SEMÁFORO					
Inaceptable < 80%	Aceptable entre 80% - 100%		Excepcional > 100%		

Elaborado por el autor

4.2.1.2. Tablero de control.

Después de tener las pestañas de todos los indicadores, se hace un tablero de control que es el que ayuda a mostrar cómo están los indicadores actualmente, se puede notar que la mayoría de ellos están en rojo, lo que significa que hay que actuar inmediatamente y mejorar estos indicadores.

Figura 56

Tabla de control

INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	SEMÁFORO
% Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo	(despachos realizados/despachos programados)	100%	90%	100%	
Programación de producción cumplida	(cantidad de producción cumplida/cantidad de producción planificada)	100%	90%	100%	
% de desperdicio de bodega y taller	(cantidad de piezas obsoletas/total de piezas)	5%	5%	25%	
% de desorden	(letreros colocados/elementos sin identificar)	80%	80%	100%	
Cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico de planta	(mantenimientos realizados/mantenimientos planificados)	80%	80%	100%	
Factor de bienestar Psicosocial	Satisfacción $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Seguridad $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Bienestar $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Esperanza $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (satisfacción + Seguridad + Bienestar + Esperanza)/4	70%	70%	100%	
Escala de expectativas	Mis oportunidades de promoción laboral $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Mi realización personal $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (Mis oportunidades de promoción laboral + Mi realización persona)/2	70%	70%	100%	
Escala de desgaste	Desgaste emocional $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Agotamiento físico $=((\# \geq 5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (Desgaste emocional + Agotamiento físico)/2	5%	5%	25%	
índice de ausentismo	(total de faltas/total de asistencias)	90%	90%	100%	
% de cumplimiento de capacitaciones	(procedimientos aprendidos/procedimientos enseñados)	80%	80%	100%	

Elaborado por el autor

El panel de control debe ser visible para todo el personal implicado, de esta manera se sabe cómo cada uno de los indicadores está progresando o mejorando. Además, el responsable siente directamente el compromiso de mejorar los indicadores porque sentirá la presión de todo el equipo. Es esencial tener en cuenta que la estrategia formulada está diseñada para que todo un equipo trabaje en ella.

4.2.1.3. Checklist de Iniciativas Estratégicas.

Las listas de control son controles que se dan para cada iniciativa estratégica o cualquier actividad que se decida implementar para lograr mejores resultados dentro de la estrategia. Estos controles permiten a la empresa disponer de documentación para la realización de auditorías generales en el futuro.

4.2.1.4. Checklist de Planificación y Control de Producción.

La lista de verificación para el control de esta iniciativa se basa en un formato que es llenado cada mes por el director de producción, el director de operaciones y una persona que se encuentra en un área diferente.

Figura 57*Checklist de planificación y control de producción*

CHECKLIST DEL PLAN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN						
ÁREA:			FECHA:			
REALIZADO POR:						
1: <i>Muy Mal</i>	2: <i>Mal</i>	3: <i>Promedio</i>	4: <i>Bien</i>	5: <i>Muy Bien</i>	SI	NO
Se realizan planificaciones en base a la proyección realizada?						
Los trabajadores conocen la cantidad que deben producir en el turno?						
Al finalizar la jornada se entregan los reportes de producción?						
Se verifica que la producción real este en los rangos de máximo y mínimo determinados por el esquema de producción?						
Los departamentos de ventas y producción mantienen comunicación sobre la programación de la producción?						
Los supervisores de producción dan instrucciones para alcanzar la planificación dada en la semana?						
Se continua con la alimentación de datos para realizar las proyecciones de los próximos 6 meses?						
TOTAL						
RECOMENDACIONES:						

Elaborado por el autor

4.2.1.5. Checklist para el Plan De Mantenimiento Planificado.

La lista de verificación para el control de esta iniciativa se basa en un formato que es llenado cada mes por el gerente de mantenimiento, el gerente de operaciones y una persona que se encuentra en un área diferente.

Figura 58

Checklist del plan de mantenimiento planificado

CHECKLIST DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PLANIFICADO							
ÁREA:			FECHA:				
REALIZADO POR:							
MANTENIMIENTO	1: Muy Mal	2: Mal	3: Promedio	4: Bien	5: Muy Bien	SI	NO
INSPECCIONES	Existen Máquinas de las plantas que no sean inspeccionadas en el turno						
	Existen errores reportados por la falta de inspeccion en la planta						
	Existen formatos de inspecciones no revisados y/o llenados						
	Es el tiempo de inspección una actividad que toma mucho tiempo						
PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PLANIFICADO	El responsable de realizar las actividades del cronograma conoce como ejecutarlas						
	Existe la disponibilidad de todos los materiales que requiere el responsable para ejecutar el mantenimiento						
	Existen todos los reportes de cumplimientos de la actividad programada						
	Exsten actividades que aumentaron su frecuencia de ejecución						
	Existen actividades extras realizadas en la ejecución que no esten descritas en el cronograma de mantenimiento						
	Todas la actividades detalladas en el cronograma son necesarias realizar						
TOTAL							
RECOMENDACIONES: <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							

Elaborado por el autor

4.2.1.6. Checklist para Sistema de 5's.

El checklist sirve para inspeccionar la realización del sistema, en este se desarrolla una calificación de los tres primeros pilares de la metodología. La evaluación consiste en 5 puntos específicos por cada pilar utilizando la siguiente escala para calificar:

Muy mal	= 1
Mal	= 2
Promedio	= 3
Bien	= 4
Muy bien	= 5

El siguiente formato se llena cada mes por el jefe de bodega en los primeros meses, luego se determina una periodicidad para la realización.

Figura 59

Checklist para el sistema 5 's

CHECKLIST DEL SISTEMA DE 5 "S"								
ÁREA:			FECHA:					
REALIZADO POR:								
5'S	1: Muy Mal	2: Mal	3: Promedio	4: Bien	5: Muy Bien	SI	NO	
ORGANIZAR	ELIMINAR LO QUE NO NECESITO							
	Existen elementos que no corresponden al área							
	Existen elementos en exceso en el área							
	Existen elementos defectuosos en el área							
	Existen máquinas y/o equipos que no corresponden al área							
	Existen materiales innecesarios en el área							
ORDENAR	UBICAR CADA COSA EN SU LUGAR							
	Es fácil reconocer el lugar para cada elemento de trabajo							
	Están identificados los lugares para cada elemento de trabajo							
	Se encuentran las herramientas y materiales dentro de las áreas asignadas							
	Es fácil encontrar los elementos que se requieren para el trabajo							
LIMPIAR	PREVENIR SUCIEDAD Y DESORDEN							
	Se ha eliminado el polvo, suciedad y desechos de los pisos y paredes							
	Se ha eliminado el polvo, suciedad y desechos de los lugares asignados para los elementos de trabajo							
	Se ha eliminado el polvo, suciedad y desechos de toda el área en general							
	Los artículos utilizados para la limpieza tienen asignados un lugar adecuado							
TOTAL								
RECOMENDACIONES:								

Elaborado por el autor

4.3. Cuadro de Mando Integral

Para finalizar con el diseño de la propuesta del sistema de control de gestión se muestra el tablero de control que resume toda la estrategia.

Figura 60

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INICIATIVAS	RESPONSABLE	META	MIN	MAX	SEMÁFORO
CLIENTE	Cumplir a tiempo con un 90% el despacho de pedidos	% Cumplimiento de despacho de pedidos a tiempo	(despachos realizados/despachos programados)	Jefe de producción o jefe de operaciones	100%	90%	100%	
PROCESOS INTERNOS	Cumplir con mínimo el 90% de la planificación de la producción semanal	Programación de producción cumplida	(cantidad de producción cumplida/cantidad de producción planificada)	Jefe de producción o jefe de operaciones	100%	90%	100%	
	Reducir los niveles del desperdicio de operación al 5%	% de desperdicio de bodega y taller	(cantidad de piezas obsoletas/total de piezas)	Jefe de bodega o jefe de taller	5%	5%	25%	
	Alcanzar un nivel de cumplimiento de un 80% de 5's en taller y bodega de repuestos	% de desorden	(letreros colocados/elementos sin identificar)	Jefe de bodega o jefe de taller	80%	80%	100%	
	Cumplir con un 80% del plan de mantenimiento de los equipos de la planta	Cumplimiento del plan de mantenimiento por equipo crítico de planta	(mantenimientos realizados/mantenimientos planificados)	Jefe de taller	80%	80%	100%	
RECURSOS HUMANOS Y CAPACIDADES	Alcanzar un nivel de bienestar psicosocial de un 70%.	Factor de bienestar Psicosocial	Satisfacción $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Seguridad $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Bienestar $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Esperanza $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (satisfacción + Seguridad + Bienestar + Esperanza)/4	Jefe de Recursos Humanos	70%	70%	100%	
	Alcanzar un nivel de expectativas de un 70%	Escala de expectativas	Mis oportunidades de promoción laboral $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Mi realización personal $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (Mis oportunidades de promoción laboral + Mi realización personal)/2	Jefe de Recursos Humanos	70%	70%	100%	
	Reducir los niveles de desgaste al 5%	Escala de desgaste	Desgaste emocional $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Agotamiento físico $=((\#>=5)/\text{total encuestas}) * 100\%$ Promedio = (Desgaste emocional + Agotamiento físico)/2	Jefe de Recursos Humanos	5%	5%	25%	
	Cumplir con un 90% del plan de incentivo laboral al personal operativo	índice de ausentismo	(total de faltas/total de asistencias)	Jefe de operaciones y jefe de recursos humanos	90%	90%	100%	
	Cumplir con un 80% del plan de capacitaciones del departamento de producción	% de cumplimiento de capacitaciones	(procedimientos aprendidos/procedimientos enseñados)	Jefe de operaciones y jefe de recursos humanos	80%	80%	100%	

Elaborado por el autor

5. Conclusiones

- El índice del **Cumplimiento de despacho de pedidos**, tiene una tendencia creciente y con valores superiores al 80% en los tres últimos meses analizados.
- El índice de **Desperdicio en bodega y taller** se basa en tres subindicadores, los cuales están en un nivel aceptable con respecto al mínimo requerido, todos están sobre el mínimo del 50%
- El índice **Cumplimiento de plan de mantenimiento por equipo crítico de plantas** está en un nivel aceptable en la mayoría de las máquinas. Sólo existen dos casos en donde su valor está por debajo del 50% que es el mínimo requerido.
- El índice **Factor de Bienestar Psicosocial** está bien calificado en la mayoría los ítems; Satisfacción con el 45% que se considera satisfecho, Seguridad con el 80% que se considera seguro en el trabajo, Bienestar con el 90% que siente bienestar en el trabajo y la Esperanza con el 85% que considera que existe esperanza; por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 75%.
- En el índice **Escala de Expectativas**, las calificaciones a los diferentes ítems son muy buenas; el 85% considera adecuadas sus oportunidades de promoción laboral y el 70% considera adecuada su realización profesional, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del 77,5%.
- Con respecto a la **Escala de Desgaste**, podemos indicar que el porcentaje de colaboradores que consideran estar afectados física y mentalmente por su actividad laboral es mediano y debe ser analizado por los directivos; ya que el 40% considera que tiene desgaste emocional y el 45% considera que tiene agotamiento físico, por lo que se puede concluir que en promedio este indicador tiene una calificación del

42,5%, valor que se puede considerar como una alerta porque está relacionado a la productividad y lo ideal es que sea menor.

- Los resultados de los indicadores analizados muestran que la gestión administrativa y operativa de la cantera “RIGOT S.A, es medianamente aceptable en cuanto a su eficiencia; pero debe revisar el porcentaje de ausentismo el cual tuvo un incremento del 100% en el tercer mes con respecto al mes anterior, además de la escala de desgaste que está en un 42,5% y debe ser reducida a menos del 25%, puesto que estos dos indicadores están bastante relacionados con su plan de producción el cual está en un 57%, valor por debajo del mínimo deseado. Estos tres indicadores que están fuera de su nivel de aceptabilidad evidencian el problema planteado, es decir, muestran la incidencia de la gestión administrativa no planificada, en el desempeño laboral de los trabajadores.

Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el cuadro de mando integral y ampliar el análisis al área financiera de la empresa ya que, al ser un análisis integral, falta esta información para tener un mejor panorama de la gestión administrativa y operativa.
- Se recomienda además establecer otros indicadores para tener más y mejor información sobre la perspectiva del cliente, ya que en esta investigación sólo se realizó un análisis interno de la gestión administrativa y operativa y no se tomó en consideración a los clientes.
- Se recomienda tomar esta investigación como un punto de partida para otras investigaciones cuyas variables de interés sean la gestión administrativa y el desempeño laboral.

Referencias

ACSENDO.BLOG. (21 de 07 de 2016). Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015 [INFOGRAFÍA. Obtenido de Estudio de Clima Laboral en América Latina 2015 [INFOGRAFÍA: <https://blog.acsendo.com/estudio-clima-laboral-america-latina-2015-infografía/>

AGURTO , L. O. (2016). Reestructuración organizacional bajo un enfoque de motivación racional por motivos trascendentes. LIMA: Universidad de Piura. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3053>

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias evaluación de 360° (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Altuve, J. G. (2008). Un análisis de evaluación curricular basado en las funciones de la administración. Actualidad Contable Faces, 11(16), 5-10.

Amaya, G. (2003). Plan de capacitación. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural.

Arango, M. J. W., Reyes, J. C. C., Lucuara, J., & Gonzalez, R. (2013). Aplicación de herramientas de manufactura esbelta para el mejoramiento de la cadena de valor de una línea de producción de sillas para oficina. Dimensión empresarial, 11(1), 126-136.

Armando, V. D. (2019). Diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional en el proceso de extracción de mineral para disminuir los riesgos laborales en la Cantera Bomboncito –Mesones Muro – Ferreñafe – Lambayeque. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe:](http://repositorio.ucv.edu.pe)
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40825/Villarreal_DJDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. Fidelitas(5), 85-99.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (Octava edición ed.). (R. A. Alayón, Ed., M. P. Patrucco, & M. A. Lavigne, Trads.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Baquero Cisneros, L. D., Gomez Lapierre, L. J., & Velastegui Sarmiento, E. P. (2013). *Análisis de alto índice de ausentismo en la compañía ABC de la Ciudad de Guayaquil* (Bachelor's thesis).

Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.

Bonet Agustí, L., & Rodríguez Taylor, E. C. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*.

Bonilla, D. J., & Bonilla, E. J. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo . *Revista ciencia UNEMI*.

Briones, A. A. M. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.

Cabrera, H. R., León, C. A., & Chaviano, Q. N. (2015). Tendencias internacionales y nacionales en los sistemas de gestión empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, VII.

Cáceres, N. C. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Improcomsa S.A en el primer semestre 2017*. Obtenido de

[http://repositorio.usil.edu.pe:](http://repositorio.usil.edu.pe)

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018_Lorrén-Caceres.pdf

Campdesuñer, R. P., Toro, C. L., Páez, A. B., & Granados, T. P. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, XIX(9).

CAMPOS, C. (2016). Caso Vía Alto El planeamiento de una reestructuración organizacional y los estilos de dirección. Lima -Perú: Universidad de Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3000/MDE_1632.pdf?sequence=1

Campos Mera, E. (2017). Determinación de las propiedades físico mecánicas de los agregados extraídos de las canteras " Josecito" y " Manuel Olano" y su influencia en la calidad de concreto F' C= 250 kg/cm², en la ciudad de Jaén.

Carmen, S. B., & Alfonso, H. d. (2017). Influencia de la estrategia de downsizing sobre la estructura de la empresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 118,132.

Castro, D. S., Muñoz, E. C., & Villavicencio, J. M. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de los pymes de barranquilla,colombia. *Tec Empresarial*.

Chiavenato, I. (2000). La organización. Introducción a la Teoría General de la Organización.(p 245). Bogotá: Mc Graw Hill.

CHAVENATO , I. (2007). Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones (8va Edición ed.). México: Mc Graw -Hill Interamericana.

CHAVENATO , I. (2017). Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill Education.

chiavenato, & Chiavenato. (2012).

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (Octava edición ed.). (R. A. Alayón, Ed.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS . MEXICO : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2009). Gestion de Talento Humano (Tercera edición ed.). (R. A. Alayón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.

CORDOVA, M. A., & BOURNE , X. E. (2016). Impacto económico en la empresa Tracto Partes S.A. y su reestructuración organizacional. Guayaquil- Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16133/1/TESIS%20FINAL%20YA%20APROBADA%20y.pdf>

Cuadros Torres, A. F., & Gavidia Córdova, M. (2018). Investigación cuantitativa para evaluar el cumplimiento del tiempo de despacho estipulado con los clientes de Lima Metropolitana de la empresa Simed Perú.

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Pascual, M., & Bilbao, M. (2014). Bienestar psicosocial en una muestra de trabajadores de organizaciones socio-educativas de Euskadi/País Vasco. Jornadas de Organización y trabajo.

DECKER, M. E. (2016). Análisis para la reestructuración organizacional del área talento humano del terminal petrolero el salitral. Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17276/1/mae%20rrhh_mayo_2017%202.pdf

DEL PINO , R. (2017). Gestión del talento humano en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas, periodo 2017.

Lima-Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16064>

Diario El Comercio. (02 de 01 de 2020). Municipio de Guayaquil anunció el cierre de 29 canteras en la vía a la Costa. Obtenido de <https://www.elcomercio.com>:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/municipio-guayaquil-cierre-canteras-urbanizaciones.html>

Diario El Universo. (31 de 08 de 2020). Municipio de Guayaquil anuncia clausura de canteras en la vía a la costa por explotación en Cerro Blanco. Obtenido de <https://www.eluniverso.com>:
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/08/31/nota/7961737/guayaquil-clausura-canteras-costa-cerro-blanco>

Dueñas, M. d., Cabrita, M. d., Silva, M. L., & Rincón, G. D. (Septiembre de 2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 346 - 357.

Escaida Villalobos, I., Jara Valdés, P., & Letzkus Palavecino, M. (2016). Mejora de procesos productivos mediante lean manufacturing.

ESCOBAR, K. G. (2017). Análisis del clima laboral de una empresa multinacional china, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Universidad Espíritu Santo.

Espinoza Zúñiga, S. J. (2011). Diseño e implementación de un sistema de control de gestión en una empresa de manufactura para mejorar su desempeño (Bachelor's thesis).

Fernández, A. M. (2016). Seguridad y salud en una cantera de pizarra. Obtenido de <https://buleria.unileon.es>:
<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/10870/Martínez%20Fernández%2C%20Ana%20María.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fundación UOCRA. (s.f.). Salud y Seguridad en trabajos de minería. Buenos Aires, Argentina: Aulas y Andamios.

Gabini, S. (2018). Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral. Buenos Aires, Argentina: UAI Editorial, Editorial Teseo.

GALARZA, A. L. (2016). Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. Quito-Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>

GALEANO , R. D. (2017). Propuesta de Reestructuración Organizacional de MTG Comunicaciones por Medio de la Creación de Perfil Corporativo y la Página Web. Ocaña, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1614/1/30128.pdf>

GANGA , F., PIÑONES , M., & SAAVEDRA, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. Revista FENopina.

González, M. (2007). Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. México D.F: Patria cultural.

González, A. F. (2016). Los riesgos del trabajo en las minas e industria de las minas de Peñarroya análisis sociodemográfico longitudinal. Obtenido de <https://idus.us.es>: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/54390/Tesis%20Riesgos%20en%20Pe%F1arroya.pdf;jsessionid=39BE669B004418DD0FCD1A40AFF06C5A?sequence=1>

Guerrero, H. R. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Universidad de las fuerzas armadas .

Guerrero Medina, W. E. Factores sociodemográficos y su relación con las expectativas acerca del futuro en los trabajadores asistenciales técnicos de enfermería del Hospital Regional II-2 “José Alfredo Mendoza Olavarría” de Tumbes, 2015.

Hernández, C. M. (2016). La innovación en la Gestión Empresarial. Vca Profesional, 22-24.

Hernandez, J. (2017). Desarrollo Organizacional. México: Pearson.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración. México: Pearson Educación.

Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de Costos. México: Pearso Educación.

INEC. (2018). Reporte de Economía Laboral . QUITO : Dirección de Estudios y Análisis de la Información.

León, .: S.-D., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas. Ciencias Holguín.

Llano-Sanchez, G. V., Medina-Domnguez, M. M., & Alva-Salvatierra, S. d. (2019). Clima organizacional y compromiso laboral en una empresa Trujillana. Da Vinci Science, II(1), 24-31.

Luis, H. V., & Fernando, P. C. (08 de 2016). El Rendimiento y su Relación con el Desempeño Laboral del Desempeño Humano en la Clinica San Juan de Dios - Pimentel.

Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe>:

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2285/Tesis%20de%20Hidru%20Vásquez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño. (B. I. Desarrollo, Trad.)

Nueva York, Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Marco, F., & Loguzzo, H. A. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones : introducción* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Más, F. P., Iglesias, M. F., Polo, I. L., Beorlegui, J. I., Orti, J. S., & Porras, C. V. (2000). *Gestion Administrativa*. (ANELE, Ed.) Madrid, España: Delibras, S. A.

Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M., & Riobamba-Jiménez, O. D. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, XXI(2), 176-187.

Mazariegos, M. I. (03 de 2015). *Motivación y Desempeño Laboral* (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.g>:
<http://recursosbiblio.url.edu.g/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Miguel, J. A. (2018). *La gestión y el Desarrollo Organizacional Marco para Mejorar el desempeño del capital humano* (Primera edición ed.). 3 Ciencias.

Molina, D. L. (2019). *Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de la salud provincia de Manabi - Ecuador*. *ECA Sinergia*, XX(1), 70-84.

Molina, J. B., Aranda, L. L., Flores, M. H., & López, E. J. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab MISP. In 11th LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013) "Innovation in

Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity” August (pp. 14-16).

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). (M. Á. Carrion, Trad.) Mexico: Pearson Educación.

Montoya, C. A. (2009). Evaluación de Desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista científica "Visión de Futuro"*, XI(1).

Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica " Visión de Futuro"*, 15(2).

MSc. Alina María Segredo Pérez, D. A. (2015). Enfoque sistemático del clima organizacional y su aplicación en la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*.

Navarro, R. E., Santillán, A. G., & Bustamante, R. C. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, Mexico: Libros y Manuales: Finanzas, contaduría y administración Unidad Multidisciplinaria.

NUÑEZ , G. E. (2016). *Influencia de la Cultura y Clima Organizacional en la Satisfacción de la Atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo Essalud, Arequipa-2015*. Arequipa-Perú: Universidad Católica de Santa María. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5581/B3.1358.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ONU. (22 de ENERO de 2018). NOTICIAS ONU . Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2018/01/1425491>

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su Negocio El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Orrego, B. E. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del valle el Cauca . *Revista Internacional Administración & Finanzas*.

Ortega, Y. M., Encalda, M. d., & Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. (N. A. Rodríguez, & A. M. Vargas, Edits.) Samborondon, Ecuador: Universidad ECOTEC.

Pacori Paredes, A., & Mamani Gutierrez, J. R. (2018). Propuesta de un plan de mantenimiento preventivo para la optimización de la disponibilidad de equipos e instalaciones de la planta de procesos de ladrillo de la empresa ladrillera el Diamante SAC-Arequipa.

Pavón, A. L. (2015). *Modelo de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional para el control y reducción de riesgos laborales en el sector de la construcción*, Cuenca, 2014.

Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec>:

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21978/1/tesis.pdf>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.

PORTAFOLIO . (28 de MARZO de 2014). PORTAFOLIO . Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

Rodríguez, J. S., Cárdena, C. D., & Carabalí, J. G. (2017). Herramientas cuantitativas para la planeación y programación de la producción: estado del arte. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (18), 99-114.

ROBBINS , S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Robins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima edición ed.). (R. P. Guzmán, & J. F. Martínez, Trads.) Pearson Educación.

RODRIGUEZ , H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social*. Salgolqui: Universidad de las fuerzas armadas. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Rodríguez, M. Á. M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

Salas, H. C. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el cumplimiento del reglamento de seguridad y salud ocupacional en la micro y pequeñas empresas del sector hidrocarburos - Rubro explotación de minas y canteras en el distrito de San Marcos Huari 2015*. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe>: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5250/GESTION_DE_CALIDAD_EXPLORACION_DE_MINAS_EVARISTO_SALAS_HUGO_CEFERINO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, A. S., Soto, M. L., Rosales, R. S., Moreno, E. F., & Lirios, C. G. (2017). *Gobernanza del emprendimiento social: especificación de un modelo para el estudio de la innovación local*. *Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.

Sánchez, E. F. (2010). *Administración de Empresas Un Enfoque Interdisciplinar* (Primera edición ed.). (M. J. Raso, Ed.) Madrid, España: Parainfo.

Sánchez, P. S. (08 de 2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec>:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Stellman, J. M. (1998). Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. (B. Chantal Dufresne, Ed.) Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Subdirección General de Publicaciones.

Suárez-Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma de sliglo XXI. FIPCAEC, III, 44-64.

Tavares, L. A. (1999). Administración moderna de mantenimiento. Novo Polo Publicacoes.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Obtenido de Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios y Foros: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

Tobón, S., Pérez, J. F., Antelo, M. L., Alvarez, R. L., Panqueva, Á. H., Morales, A. W., . . . Arroyo Rodríguez, F. J. (2018). La sociedad del conocimiento y su impacto en el desempeño laboral y profesional (Primera edición ed.). (C. C. Desarrollo., Ed.) Antioquia, Colombia: Corporación Cimted.

Union Europea Fondo Social Europeo. (2012). Evaluación del Desempeño. Andalucía: COEXPHAL.

Vaca, C. A., Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral : una análisis cuantitativo riguroso en su relación. Universidad EAFIT.

VEGA, M. A., & CRESPO , C. (2016). Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P. San Luis Potosi: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Obtenido de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/handle/i/3742>

Vega, M. M., & Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*.

WAYNE , M. (2010). *Administración de Recursos Humanos (Decimo primera Edición ed.)*. México: Person Education.

Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 481-485.

Anexos

Anexo 1

Instrumento para encuesta a colaboradores

Anexo: Escalas e Ítems del Cuestionario de Bienestar Laboral General

Factor de Bienestar Psicosocial Escala de Afectos								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
<i>Actualmente, en mi trabajo, siento:</i>								
Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad

Escala de Expectativas								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo
<i>En mi trayectoria laboral:</i>								
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7	
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7	
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7	
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7	
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mis competencias profesionales	1	2	3	4	5	6	7	

Escala de Desgaste
Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Sobrecarga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7	
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7	
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo 2

Plan de capacitaciones

PLAN DE CAPACITACIONES		
	CAPACITACIONES PLANIFICADAS	CAPACITACIONES REALIZADAS
MES 1		
MES 2		
MES 3		

Anexo 3

Cumplimiento de despachos

CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS		
	DESPACHOS PROGRAMADOS	DESPACHOS REALIZADOS
MES 1		
MES 2		
MES 3		

Anexo 5
Registro de asistencias

PERSONAL	TOTAL DE FALTAS		
	MES 1	MES 2	MES 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Anexo 6
Informe de Indicadores

INFORME DE INDICADORES			
Fecha:			
Nombre de Indicador:			
Objetivo al que pertenece:			
Responsable:			
Métrica del Indicador:			
Fuente de datos del indicador		Valor actual de Indicador	Tendencia
Existen?	si: no:		
Se revisa en la frecuencia determinada?	si: no:		
OBSERVACIONES			
ACCIONES			
<hr/> Auditor Líder			

Anexo 8
Reporte de asistencia de personal operativo individual

REPORTE DE ASISTENCIA DE PERSONAL OPERATIVO INDIVIDUAL								
RESPONSABLE: Jefe de RR.HH					MES:			
No.	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA	ENTRADA	SALIDA	ASISTENCIA COMPLETA		TURNO	PLANTA
					SI	NO		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

TOTAL DE ASISTENCIA:

%

Apto para evaluar para bonificación: SI NO

FIRMA

Anexo 9
Registro de reuniones

REGISTRO DE REUNIONES	
FECHA:	
HORA:	
TEMA A TRATAR:	
RESPONSIBLE:	
INDICADOR DEL TEMA:	
OBJETIVOS:	
RESULTADOS:	
SOLUCIONES:	
OBSERVACIONES:	
RESPONSIBLE DE LAS SOLUCIONES:	_____
PRÓXIMA FECHA DE REUNIÓN SOBRE ESTE TEMA:	_____

Anexo 10
 Registro de indicadores inaceptables

REGISTRO DE INDICADORES INACEPTABLES	
INDICADOR:	META:
OBJETIVO:	%
FECHA:	
RESPONSABLE	DEL
DESCRIPCIÓN	
<hr/>	
ACCIONES	REALIZADAS
<hr/>	
SOLUCIONE	
<hr/>	

Anexo 11
Registro de indicadores excepcionales

REGISTRO DE INDICADORES EXCEPCIONALES		
INDICADOR:		META:
OBJETIVO:		%
FECHA:		
RESPONSABLE		DEL
ACCIONES	QUE	SE
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
ACCIONES	REALIZADAS	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
OBSERVACIONES / SUGERENCIAS PARA LAS		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		