



**“GESTIÓN DE PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL PARA EL
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL
SECTOR DE MUEBLES”**

Estudio para el sector de Muebles de la Parroquia Huambaló del Cantón
Pelileo, Provincia de Tungurahua

Autor: José Luis Altamirano Freire

jluis-1@outlook.es

0987647161

Área de conocimiento: Ingeniero de Empresas - Universidad Técnica
de Ambato

MBA- Proceso de Registro de Título - Universidad Rey Juan Carlos de
España.

Experiencia: Asistente de Producción Bebidas Pampa Grande

Administrador Hospital Básico La Guadalupana

Asistente administrativo en Plasticaucho Industrial

Gerente E.S La Macarena (a la fecha)

“GESTIÓN DE PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL SECTOR DE MUEBLES”

Estudio para el sector de Muebles de la Parroquia Huambaló del Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua

“MANAGEMENT OF PROCESSES AND LABOR PERFORMANCE FOR THE INCREASE OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY IN THE FURNITURE SECTOR”

RESUMEN

El análisis de la gestión de procesos y desempeño laboral en el sector de muebles de la Parroquia Huambaló del Cantón Pelileo, tiene como objetivo plantear mejoras para alcanzar mayores niveles de **productividad y eficiencia**, se ha recurrido a fuentes primarias y secundarias para recabar datos concretos y veraces para luego de ser estudiados permitan a las organizaciones elevar los indicadores antes mencionados.

Huambaló es reconocido como uno de los destinos artesanales más importantes a nivel provincial y nacional por sus altos estándares de calidad y variedad de productos. La población en estudio constituye 40 empresas divididas entre micro, pequeñas y medianas, la información primaria se solicitará en Centro Artesanal Huambaló (CENARHU), las fuentes secundarias se ubican en diferentes documentos y/o fuentes bibliográficas.

El sector se basa en la innovación continua, la cual satisface los requerimientos de los clientes en precios y calidad de productos en el mercado. Sin embargo, la comercialización ha decaído considerablemente ocasionando una económica-empresarial, surgiendo la necesidad de ser más eficientes y productivos ante este fenómeno.

Los resultados obtenidos permiten plantear una propuesta viable de mejora, brindándose soluciones que desplacen procedimientos empíricos de alta demora, mediante el uso de la tecnología y la capacitación al talento humano.

Palabras clave: Gestión de procesos, Productividad, Eficiencia, Desempeño Labora

ABSTRACT

The analysis of the management of processes and work performance in the furniture sector of the Huambaló Parish of Pelileo Canton, aims to propose improvements to achieve higher levels of productivity and efficiency, has resorted to primary and secondary sources to collect specific data and truthful for after being studied allow organizations to raise the aforementioned indicators.

Huambaló is recognized as one of the most important craft destinations at the provincial and national levels for its high quality standards and variety of products. The study population consists of 40 companies divided into micro, small and medium, primary information will be requested at Centro Artesanal Huambaló (CENARHU), secondary sources are located in different documents and / or bibliographic sources.

The sector is based on continuous innovation that meets the requirements of customers in prices and quality of products in the market, however the commercialization has declined considerably causing an economic-business and thus arising the need to be more efficient and productive before this phenomenon.

The results obtained allow us to propose a viable improvement proposal, providing solutions that displace empirical procedures of high delay through the use of technology and training of human talent.

Keywords: Process management, Productivity, Efficiency, Labor Performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la producción y comercialización de muebles en la Parroquia Huambaló es una fuente de subsistencia y desarrollo. El sector es uno de los más significativos en Tungurahua debido a la cantidad de empresas y talleres que conforman este segmento y el número de empleos directos e indirectos que genera; es por ello, que día a día se busca ser más competitivos a nivel local y nacional ampliando su cartera de clientes.

Se ha recabado la información de los procesos existentes a nivel general como en el área de producción de forma específica con el fin de plantear mejoras en las actividades y tiempos de ejecución para presentar propuestas aplicables.

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

El artículo evidencia la necesidad de mejorar el conocimiento y socializar las ventajas de aplicar un modelo de mejora como mecanismo o herramienta que permita elevar los niveles de eficiencia y productividad en las empresas y el sector.

Por tal eventualidad, la pertinencia de la investigación radica en plantear alternativas de crecimiento para lograr que las empresas produzcan más rápido y mejor, para lo cual se define el problema de investigación como la inadecuada gestión de procesos en el área de producción y el despilfarro recursos en la misma; planteándose además como objetivo, plantear mejoras para alcanzar mayores niveles de **productividad y eficiencia** mediante la determinación de los tiempos más óptimos en el proceso de elaboración del juego de comedor. A su vez, se analiza la fundamentación teórica haciendo hincapié en la conceptualización de las variables de estudio.

DESARROLLO

Estudio teórico de la gestión por procesos

La gestión de procesos puede venir ligado a las diferentes áreas, abarcando la parte de producción de muebles, desde la adquisición de materia prima hasta la exhibición y venta del bien final. En este sentido y a través del tiempo, en las organizaciones ha ido tomando fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, siendo éstos un recurso sumamente valioso (Calderón, 2012).

Con base al desempeño de las personas surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si estos aportan a la organización a partir de los parámetros que desea y necesita ésta. (Sánchez, 2012).

Según Coronado (2006), el diagrama de afinidad es un método que permite identificar grupos de actividades afines, que luego se pueden relacionar con un factor de interés, adjudicándole un nombre que puede dar lugar al nombre de un sub procesos de interés.

La gestión por procesos observa y analiza a la organización como un conjunto de procesos que interaccionan entre sí, a los que hay que mejorar en forma continua, en búsqueda de su efectividad (habilidad del proceso en producir los resultados esperados) y eficiencia (relaciona los resultados obtenidos con los recursos utilizados). Con lo cual, permite repensar la forma en que se hacen las cosas y definir responsabilidades. Se basa en la identificación, análisis, definición, monitoreo-evaluación y perfeccionamiento de los procesos de la organización (Paganini, 2012).

Según Chiavenato (2000), el desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización. Por lo tanto, se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización (Palmar, 2014).

En tal sentido, el desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo, es la eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Existe una gran capacidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados (Chiang & San Martín, 2015, pág. 160).

Al respecto, Torres (2014) expresa que la gestión por procesos es una práctica que radica en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, no excluyéndose los procesos productivos o referentes al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo. Es así, que los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En este sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro del mando Integral (CMI), pues constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo *European Foundation for Quality Management of Total Quality* (EFQM), pues forman una de las cinco claves del *Benchmarking*, resultando para los productores de clase mundial un arma competitiva, considerándose el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aportan valor añadido (Medina, Rivera, & Hernández, 2010, pág. 66).

Asimismo, para Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, entre otros, son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por ello, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Metodología

La metodología utilizada consistió en una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió, demostrar una variedad de enfoques y metodologías para ampliar el esquema de procesos en las organizaciones del sector, detectándose en algunos casos falencias en la organización.

El carácter cualitativo radica en la finalidad de comprender y analizar los aportes de diversos autores en varias perspectivas de aplicación del enfoque de proceso, como modo de extraer aquellos elementos principales que inciden en una utilización eficaz de la gestión de procesos. El carácter descriptivo, obedece a la intencionalidad de contextualizar mejor las características específicas que conlleva la implementación de la gestión de procesos, mostrando diversas dimensiones y orientaciones teóricas que se deducen de la revisión bibliográfica y herramientas de recolección de información.

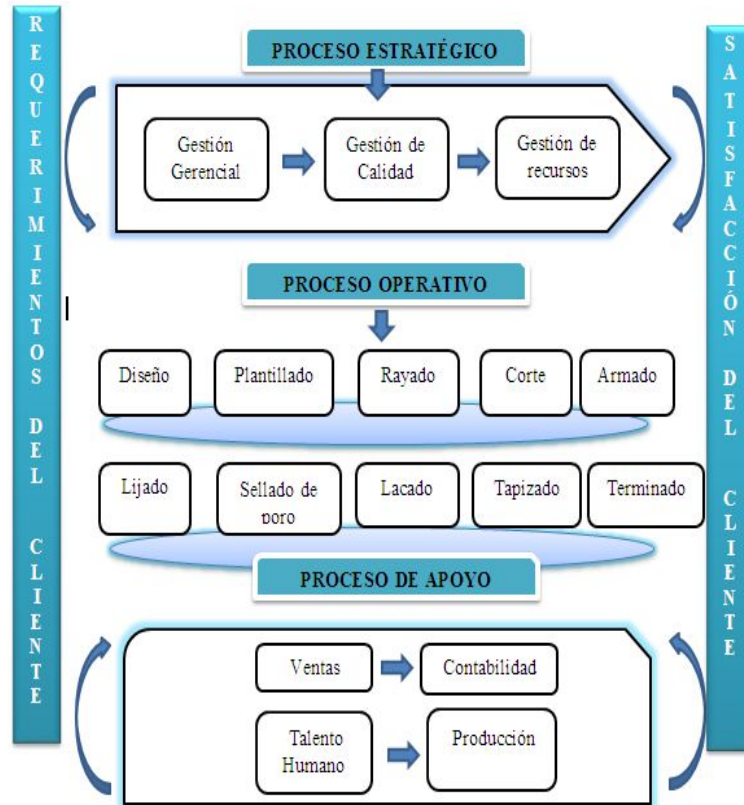
Las fuentes primarias de información fueron de las empresas del sector, y las secundarias estuvieron circunscritas a bases de datos de acceso libre, tales como Scielo, Redalyc, Dialnet, entre otras.

El carácter cuantitativo se fundamenta en recolectar información precisa que permita obtener índices de gestión comprobables en el estudio como son productividad y eficiencia. De la misma manera, se revisó la propuesta de Medina y Hernández (2012), que citan siete metodologías para lograr una implementación por procesos, destacándose que la cantidad de etapas entre las metodologías fluctúa entre siete y once. Se analizaron libros y revistas científicas que abordan explícitamente y desde alguna perspectiva el enfoque de procesos. El mecanismo de recopilación de datos cualitativos estuvo enfocado en la observación e identificación de procesos y el cuantitativo en la toma de tiempos por actividad.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, empleando los instrumentos idóneos para determinar el mapa de procesos del sector y tiempos de trabajo en el área operativa.


Figura 1. Mapa de procesos del sector de muebles de la Parroquia Huambaló



Fuente: elaboración propia

La figura representa las actividades estratégicas, operativas y de apoyo que se realizan o se deben realizar en el sector de muebles. Esta información fue obtenida en base a los datos recabados en CENARHU y constatada físicamente.

Figura 2. Matriz de tiempos y procesos de producción del sector de muebles de la Parroquia Huambaló

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

Fuente: elaboración propia

A través de la matriz, se conoció las actividades y tiempos de producción, lo cual es importante para determinar cuellos de botella o mal uso del factor tiempo, buscándose con ello, perfeccionar el proceso productivo y el ahorro de tiempo-recursos. Asimismo, se muestra los tiempos que tarda cada tipo de empresa (micro-pequeña y mediana) en realizar cierta actividad. Los valores marcados de color verde son los mínimos del sector y los marcados con rojo son los tiempos máximos. Con lo cual, conjugando los datos y llevándolos a la práctica, se debe lograr estandarizar el tiempo en cada proceso tomándose como referencia los mínimos de cada uno. Es importante destacar que el estudio toma como ejemplo, la elaboración de un juego de comedor lineal, con la finalidad de tomar los mejores tiempos y proponer que se aplique a la población con el fin de estandarizar los procesos. En la mayoría de actividades identificadas, las medianas empresas realizan sus tareas de forma más rápida, esto viene estrechamente ligado a la disposición de maquinaria de mejor rendimiento y personal capacitado, es importante tomar estos tiempos como guía para las micro y pequeñas empresas, con el fin de plantearse objetivos que los motiven a ser más competitivos en el sector.

Además, se coincide con Dibrell (2008) cuando sostiene que las iniciativas de mejoras de procesos y desempeño laboral deben estar alineadas con la innovación. Asimismo, una de las actividades en las cuales se dispone la mayor cantidad de tiempo es el diseño, esto debido a que no cuentan con sistemas avanzados y personal capacitado para realizarlo de manera digital, aun se lo hace de forma manual mediante bocetos y moldes de cartón, seguido a esto, el proceso de lijado y tapizado, pues necesita mayor rapidez y optimización de recursos.

El diseño es un punto crítico en la producción de muebles, debido a que se lo realiza manualmente y el tiempo empleado es alrededor de 32 horas o más, dependiendo el diseño. Para esto, se sugiere la utilización de *SketchUp*, que es uno de los programas básicos y accesibles que utilizan las empresas de producción de muebles más grandes del mundo.

Para mejorar los tiempos de lijado es recomendable adquirir lijadoras eléctricas de mano, lo cual permite tener un mejor acabado en menor tiempo.

En el tapizado el uso de grapadoras eléctricas facilita el trabajo al momento de colocar las seguridades al damasco y forro.

Uno de los problemas estrechamente ligado a la productividad de las empresas a nivel general es el uso limitado de tecnología, maquinaria sofisticada y capacitación, pues se debe al nivel empírico que muestran los directivos de estas empresas y sus trabajadores. Destacándose al respecto, que la tecnología ha dejado de ser un privilegio y, su uso, se ha convertido en un elemento fundamental en el campo empresarial. En un mundo globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, para ello, la tecnología ha llegado a resolver los problemas, eliminando las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores que son adaptables a las necesidades de cada una. Por ejemplo, lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

A partir de lo expuesto, se realizó una prueba piloto y se aplicó de forma parcial el sistema de diseño en una de las empresas del sector, determinándose que el tiempo promedio en realizar esta actividad se reduciría de 33 a 3 horas.

Figura 3. Tiempos de diseño

Diseño manual	Diseño digital
32 horas	3 horas

Fuente: elaboración propia

El mismo procedimiento se hizo (prueba piloto) para el uso parcial de la lijadora eléctrica en una de las empresas del sector, corroborándose que el tiempo promedio en realizar esta actividad se reduciría de 4 a 2 horas.

Figura 4. Tiempos de lijado

Lijado manual	Lijado eléctrico
4	2

Fuente: elaboración propia

De la misma manera, se hizo con la grapadora eléctrica en una de las empresas del sector, reduciéndose el tiempo de 6 a 3 horas.

Figura 5. Tiempos de tapizado

Tapizado manual	Tapizado eléctrico
6 horas	3 horas

Fuente: elaboración propia

Para optimizar recursos y tiempo en otras actividades del proceso, fue necesario diseñar y ejecutar un plan de capacitación, que permita desarrollar el trabajo de manera adecuada y en tiempo.

Con relación a la variable de desempeño laboral, se determina que es importante un plan de capacitación que proporcione soluciones significativas ante ciertas prácticas inadecuadas que ocasionan gastos de tiempos, recursos e inconformidad laboral.

Según la capacitación piloto aplicada, se ha determinado que esta debe basarse en las buenas prácticas de manufactura en el sector de muebles, permitiendo así obtener mayor conocimiento en la elaboración del producto y contribuir a mejorar el desempeño laboral. A su vez, sirve de pauta para que los problemas presentados durante cada proceso se solucionen de forma oportuna, tomando las decisiones adecuadas del caso para resolver dicha situación sin parar el sistema de producción.

Con la investigación y la propuesta planteada, se puede considerar que la productividad y la eficiencia de los procesos, pueden incrementarse significativamente mediante el uso de tecnología y capacitación de personal. En el ejemplo del juego de comedor, se constató que como promedio tarda en elaborarse 62 horas laborales de forma tradicional o artesanal. Sin embargo, con el uso de tecnología y capacitación se lo puede realizar en 29 horas aproximadamente. Con esto se demuestra que la productividad y eficiencia se eleva de forma importante.

Conclusiones

Los objetivos de la investigación han sido alcanzados y se concluye que a través de la adecuada gestión de procesos mediante el uso de tecnología y capacitación al talento humano se puede elevar el índice de productividad y eficiencia en las empresas del sector de muebles de la parroquia Huambaló.

A través del programa sketchUp, lijadora eléctrica y grapadora automática permite reducir significativamente los tiempos de producción optimizando recursos.

El uso de tecnología se ha convertido en una necesidad imperiosa para el proceso y supervivencia de los negocios, con vistas a crear una ventaja competitiva. En este sentido, la Parroquia Huambaló cuenta con el potencial necesario para convertirse en un importante ente de producción y desarrollo de muebles.

Referencias bibliográficas

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

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

Coronado, J. (2003). Técnicas cualitativas para el análisis de datos. *Revista Paradigmas*, 2006, Vol. 1.

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

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

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

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

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

