



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Procrastinación y su incidencia en la
Productividad en la empresa Alvaro Jean`s de la
ciudad de Pelileo”.**

Autor: Carlos Fernando Caicedo Moyano

Tutor: Ing. MBA. Fernando Miranda

AMBATO – ECUADOR

Septiembre 2013



Ing. Fernando Miranda

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, julio 2013

Ing. MBA. Fernando Miranda.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carlos Fernando Caicedo Moyano, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresa son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Carlos Fernando Caicedo Moyano

C.I. 180401828-9

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Dr. Víctor Córdova

f).....

Ec. Enrique Chico

Ambato, Septiembre del 2013.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Trabajo de Investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, según las Normas de la Institución. Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Carlos Fernando Caicedo Moyano

C.I. 180401828-9

AUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a la constante influencia de mis padres Carlos y Mariana, por su apoyo incondicional, paciencia y gran amor, quienes se constituyeron en mis principales educadores y guías.

CARLOS

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por contribuir a mi formación profesional.

De manera muy particular, mi más profundo agradecimiento al Ing. Fernando Miranda, Tutor, por su colaboración y guía incondicional para la culminación del presente trabajo.

CARLOS

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Portada	i
Página de aprobación del profesor tutor	ii
Página de autora de la Tesis.....	iii
Página de aprobación por el Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	xiii

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACION	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	5
1.2.3. PROGNOSIS.....	6
1.2.4. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5. INTERROGANTES.....	6
1.2.6. DELIMITACION DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION	6
1.3. JUSTIFICACION.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. GENERAL	7
1.4.2. ESPECIFICOS	7

CAPITULO II	9
2. MARCO TEORICO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3. FUNDAMENTACION LEGAL	14
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS	18
2.5. HIPOTESIS	27
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	27
CAPITULO III	28
3. METODOLOGÍA	28
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	28
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACION	29
3.2.1. Investigación Bibliográfica	29
3.2.2. Investigación De Campo	29
3.3. TIPO DE INVESTIGACION	29
3.3.1. Investigación Exploratoria	29
3.3.2. Investigación Correlacional	30
3.3.3. Investigación Explicativa	30
3.4. POBLACION Y MUESTRA	30
CAPITULO IV	36
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	36
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	37
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	46
CAPITULO V	49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
5.1. CONCLUSIONES	49
5.2. RECOMENDACIONES	50

CAPITULO VI.....	52
6. PROPUESTA	52
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	52
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	53
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	53
6.4. OBJETIVOS.....	54
6.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	54
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	55
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	55
6.5.1. SOCIO-CULTURAL.....	56
6.5.2. TECNOLÓGICO	56
6.5.3. ORGANIZACIONAL.....	56
6.5.4. AMBIENTAL	57
6.5.5. ECONÓMICO- FINANCIERO.....	57
6.6. FUNDAMENTACIÓN.	57
6.7. MODELO OPERATIVO	58
6.7.1. METODOLOGÍA	58
6.7.2. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	64
6.7.3. VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	124
6.8. ADMINISTRACIÓN	125
6.8.1. Cronograma.....	126
6.8.2. Recursos	126
6.8.3. Presupuesto para la ejecución de la propuesta.....	128
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	130
Bibliografía.....	131

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1. Variable Independiente.....</i>	16
<i>Gráfico 2. Variable Dependiente</i>	17
<i>Gráfico 3. Postergación de actividades</i>	37
<i>Gráfico 4. Distracción en su lugar de trabajo.....</i>	38

<i>Gráfico 5. Satisfacción con respecto a sus condiciones de trabajo</i>	39
<i>Gráfico 6. Utilización de indicadores</i>	40
<i>Gráfico 7. Le han tachado de vago(a), perezoso(a) o similar</i>	41
<i>Gráfico 8. Medición del desempeño laboral</i>	42
<i>Gráfico 9. Jefe responsable del control de las actividades</i>	43
<i>Gráfico 10. Se trabaja con un manual de funciones</i>	44
<i>Gráfico 11. La comunicación es ágil, clara y oportuna</i>	45
<i>Gráfico 12. Organigrama Estructural</i>	67
<i>Gráfico 13. Organigrama Funcional</i>	68
<i>Gráfico 14. Mapeo de procesos</i>	69
<i>Gráfico 15. Mapeo de gestión de la dirección</i>	69
<i>Gráfico 16. Mapeo de gestión de los recursos financieros</i>	70
<i>Gráfico 17. Mapeo de mercadeo</i>	70
<i>Gráfico 18. Mapeo de compras</i>	70
<i>Gráfico 19. Mapeo de diseño del producto</i>	71
<i>Gráfico 20. Mapeo de producción</i>	71
<i>Gráfico 21. Mapeo de ventas</i>	72
<i>Gráfico 22. Mapeo de auditoría interna</i>	72
<i>Gráfico 23. Niveles de distribución</i>	81
<i>Gráfico 24. Mapeo de procesos Alvaro Jean`s</i>	84
<i>Gráfico 25. Responsabilidad</i>	92
<i>Gráfico 26. Formas de Comunicación</i>	93
<i>Gráfico 27. Selección del talento humano cuadro procesos</i>	98
<i>Gráfico 28. Procesos con el cliente</i>	104
<i>Gráfico 29. Diagrama de procesos de compra</i>	109

INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Variable Independiente: La Procrastinacion</i>	31
<i>Cuadro 2. Variable Dependiente: La Productividad</i>	32
<i>Cuadro 3. Plan de Recolección de Información</i>	33
<i>Cuadro 4. Técnicas e Instrumentos de Investigación</i>	34
<i>Cuadro 5. Elaboración de documentos</i>	62
<i>Cuadro 6. Procesos de gestión de la dirección</i>	73
<i>Cuadro 7. Procesos de recursos financieros</i>	74
<i>Cuadro 8. Procesos de mercadeo</i>	75
<i>Cuadro 9. Procesos de diseño</i>	76
<i>Cuadro 10. Procesos de compras</i>	77
<i>Cuadro 11. Procesos de producción</i>	78
<i>Cuadro 12. Procesos de ventas</i>	79
<i>Cuadro 13. Procesos de auditoría interna</i>	80
<i>Cuadro 14. Plan de calidad</i>	89

<i>Cuadro 15. Planificación del sistema de calidad</i>	90
<i>Cuadro 16. Información de entrada para la revisión</i>	95
<i>Cuadro 17. Resultados de la medición</i>	96
<i>Cuadro 18. Modelo de descripción de puestos por competencias</i>	99
<i>Cuadro 19. Registro de calidad N° 1</i>	100
<i>Cuadro 20. Ambiente de trabajo</i>	102
<i>Cuadro 21. Planificación de la realización del producto</i>	103
<i>Cuadro 22. Registro de calidad N° 2</i>	106
<i>Cuadro 23. Documento especificaciones del producto</i>	106
<i>Cuadro 24. Modelo para el control de equipos</i>	113
<i>Cuadro 25. Criterios y factores de evaluación Gerente</i>	115
<i>Cuadro 26. Criterios y factores de evaluación Personal Administrativo</i>	115
<i>Cuadro 27. Criterios y factores de evaluación Personal Operativo</i>	116
<i>Cuadro 28. Criterios y factores de evaluación desde la perspectiva del cliente</i>	118
<i>Cuadro 29. Seguimiento de proceso</i>	119
<i>Cuadro 30. Seguimiento y medición del producto</i>	120
<i>Cuadro 31. Registro de calidad N° 3</i>	120
<i>Cuadro 32. Registro de calidad N° 4</i>	121
<i>Cuadro 33. Registro de calidad N° 5</i>	123
<i>Cuadro 34. Cronograma</i>	126
<i>Cuadro 35. Matriz De Seguimiento Y Evaluación De La Propuesta</i>	130

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Población y Muestra</i>	30
<i>Tabla 2. Postergación de actividades</i>	37
<i>Tabla 3. Distracción en su lugar de trabajo</i>	38
<i>Tabla 4. Satisfacción con respecto a sus condiciones de trabajo</i>	39
<i>Tabla 5. Utilización de indicadores</i>	40
<i>Tabla 6. Le han tachado de vago (a), perezoso (a) o similar</i>	41
<i>Tabla 7. Medición del desempeño laboral</i>	42
<i>Tabla 8. Jefe responsable del control de las actividades</i>	43
<i>Tabla 9. Se trabaja con un manual de funciones</i>	44
<i>Tabla 10. La comunicación es ágil, clara y oportuna</i>	45
<i>Tabla 11 . Pregunta 1</i>	47
<i>Tabla 12.Pregunta 6</i>	47
<i>Tabla 13. Matriz de alternativas</i>	47
<i>Tabla 14. Calculo X2</i>	48
<i>Tabla 15. Recursos Materiales</i>	127
<i>Tabla 16. Recursos Tecnológicos</i>	127
<i>Tabla 17. Recursos Humanos</i>	128
<i>Tabla 18. Otros</i>	128
<i>Tabla 19. Presupuesto</i>	129

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Arbol del problema.....	134
Anexo 2. Encuesta.....	135
Anexo 3. Evaluacion del desempeño gerente	137
Anexo 4. Evaluacion del desempeño personal administrativ.....	138
Anexo 5. Evaluacion del desempeño perdonal operario.....	139
Anexo 6. Indicadores de gestión	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación contempla la Procrastinación y su incidencia en la Productividad en la empresa “Alvaro Jean`s”.

Para el desarrollo del mismo se realizó un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la procrastinación que se presenta en la misma y como se ha visto afectada la productividad de la empresa, para esto se utilizaron técnicas de observación directa y encuestas, obteniendo resultados que permitieron desarrollar una propuesta basada y enfocada en el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad que dé solución al problema existente.

Con el Sistema de Gestión de la Calidad se pretende obtener el mejoramiento de los procesos de esta organización mediante la implementación de las Normas ISO 9001:2008, ayudando a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir los desperdicios que se generan en los mismos, mediante una cultura de calidad, filosofía de trabajo, capacitación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Dentro de dicho sistema se describe de forma clara y coherente los criterios, lineamientos y procesos administrativos para la aplicación del sistema, además de detallar el mapeo y la descripción de los procesos y el manual de calidad, para asegurar la productividad empresarial de “Alvaro Jean`s”.

Descriptor: Procrastinación, Incidencia, Productividad.

ABSTRACT

The present research contemplates the procrastination and its impact on productivity in "Alvaro Jean`s " company.

For its development was needed an analysis of the current situation of the company was performed in terms of procrastination and how this affects on the production area of the company, for this the techniques used were direct observation and surveys, obtaining results that allowed the development of a proposal based and focused on the design of a System of Quality Management to give a solution to the existing problem.

With System of Quality Management is sought the improvement of the organization's processes through the implementation of ISO 9001:2008, helping to know and understand the processes, so that they can be modified to the point of reducing waste produced inside it through a quality culture, work philosophy, training and communication between different areas of the company.

Within this proposal described in a clear and consistent criteria, guidelines and administrative procedures for the system implementation, as well as itemize the mapping and description of the processes, and quality manual to ensure "Alvaro Jean`s "productivity.

INTRODUCCIÓN

La empresa “Alvaro Jean’s” de la ciudad de Pelileo, ha experimentado la necesidad de manejar adecuadamente al capital humano, por tal razón la empresa ha optado implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con él, se pretende obtener el mejoramiento de los procesos organizacionales y contribuir a una mejor productividad de la empresa.

La estructura de la investigación contempla los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se identifica y se plantea el problema, realizando un análisis de las causas y efectos que lo ocasionan; se delimita el campo de estudio, se formula los objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

En el Capítulo II, se establece el marco teórico donde se amplía los conocimientos, dentro del cual se detallan todos los antecedentes relacionados con el problema de la investigación, este contenido nos ayudara a formular una respuesta tentativa al problema, para así poder establecer una relación entre las variables.

En el Capítulo III, se da a conocer la metodología de trabajo, y técnicas de investigación que se empleara para la recolección de información, se determina la población y la muestra operacionalizando las variables de estudio estableciéndolas técnicas e instrumentos que se utilizara en la recolección de información.

En el Capítulo IV, se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los datos obtenidos que permiten prevalecer los factores más determinantes en la obtención de información que ayude a continuar con la investigación.

En el Capítulo V, se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

En el Capítulo VI, se plantea la propuesta de capacitación para el talento humano mediante planes y estrategia

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1.TEMA: “La Procrastinación y su incidencia en la Productividad en la empresa Alvaro Jean`s de la ciudad de Pelileo”

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACION

En la actualidad la procrastinación, o el vicio de posponer tareas y dejar todo para última hora es uno de los síndromes más comunes que se presentan entre los colaboradores de una organización. Este comportamiento es típico de la persona que evade responsabilizarse de sus funciones y termina ocupándose con actividades ajenas a sus objetivos reales en el trabajo.

Según (Granados, 2009), la persona que procrastina retrasa el cumplimiento de la labor que le ha sido asignada, evitando asumir las responsabilidades y las decisiones que le han sido encomendadas. Además, genera en la empresa un bajo rendimiento y disminuye la productividad del empleado y del proceso de producción. Esta es una tendencia que va en contra de las exigencias actuales, que marcan una cierta prisa en conseguir logros y metas, de modo que parece que la persona siempre se rezaga y no logra marchar al ritmo que se le pide.

El treinta por ciento de los gerentes procrastinan, fallando en su iniciativa, por sufrir de bajos niveles de energía y atención (Granados, 2009), para las organizaciones que esperan el retorno de utilidad, el cumplimiento de tiempo límite es indispensable para lograr varios objetivos.

En **nuestro país** la procrastinación es un mal que se manifiesta por el carácter de nuestra cultura, costumbres, hábitos, ya que somos indisciplinados, impuntuales, nos gusta desperdiciar el tiempo, por esta razón se la considera una de las epidemias de la vida moderna que todos lo hemos sufrido en algún momento. Pero no hay que subestimar su “potencial destructivo”, porque si no le ponemos freno y atajamos en cuanto surge la tentación, puede pasar de mal a enfermedad, y de enfermedad a epidemia, siendo así uno de los más fieros enemigos de la organización y su productividad, ya que esta tiene un coste elevado. Los retrasos evitables pueden no solo redundar en pérdidas de productividad, sino también causar estragos en las emociones del ser humano, principalmente en su autoestima (Informa, 2012)

La empresa “Alvaro Jean`s” está orientada a la fabricación y venta de prendas de vestir para damas, caballeros, niños. Fue creada en el año de 1990 por el Sr. Manuel Medina en la ciudad de Pelileo, barrió El tambo provincia de Tungurahua.

Cuenta con una infraestructura de cemento con una extensión de 385m², dividido en 3 secciones los cuales están determinados a las necesidades y requerimientos de la fábrica mismas que permiten cubrir el 10% de la demanda de la zona centro del país.

En la actualidad la empresa cuenta con 22 operarios, 3 administrativos y la gerencia; los mismos que están sujetos realizar actividades procrastinadoras, ya que es un síndrome que afecta a todas las personas de una u otra manera en donde se postergan actividades o situaciones, sustituyéndolas por otras, lo cual afecta directamente en el desempeño y productividad de la empresa.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

En nuestro país la mayoría de empresas asocian la producción a cadenas de montaje y la fabricación, sin embargo, el término ha evolucionado a lo largo de los años, y modernamente se reconoce que la productividad ya no está ligada sólo a cantidad de trabajo por unidad de tiempo, la productividad aplicada al ámbito personal tiene más bien que ver con lo cualitativo que con lo cuantitativo.

En el momento en que empezamos a hacer cosas que no están encaminadas a alcanzar nuestro objetivo o metas, estamos procrastinando. Ello no quiere decir que tengamos que actuar en todo momento como si fuéramos máquinas, durmiendo, comiendo y trabajando en cosas importantes. Los ratos de ocio también son necesarios, o realizar otras actividades, aunque estas no están encaminadas a lograr el objetivo, son necesarias para mantener un cierto orden mental y ambiental, sin el cual sería muy difícil avanzar hacia nuestras metas.

1.2.3. PROGNOSIS

La procrastinación de no ser solucionada dentro de la organización será una amenaza constante en la empresa, ya que supone un ineficiente desempeño laboral, generando así un bajo nivel de productividad y por ende para conseguir las metas que la empresa desea alcanzar. Ya que si caemos en la procrastinación continuamente, los esfuerzos que se realicen encaminados a organizar y ser productivos serán insuficientes.

1.2.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la procrastinación en la productividad en la empresa Alvaro Jean`s?

1.2.5. INTERROGANTES

- ¿Existe procrastinación por parte del personal de la empresa?
- ¿Es necesario implementar instrumentos de evaluación y capacitación en el desempeño laboral para aumentar la productividad?
- ¿Es necesario diseñar un sistema de gestión de la calidad que ayude a erradicar la procrastinación dentro de empresa?

1.2.6. DELIMITACION DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION

Campo: Gestión Empresarial

Área: Talento Humano

Aspecto: La procrastinación

Límite Temporal: Septiembre 2012 – Junio 2013

Investigación Espacial. El presente estudio se realizará en la empresa Alvaro Jean`s de la ciudad de Pelileo, Barrio El tambo provincia de Tungurahua.

1.3. JUSTIFICACION

Mediante el presente proyecto de investigación se pretende aplicar conocimientos adquiridos en las aulas de la universidad y mediante estos resolver un problema existente en la empresa.

La presente investigación pretende desarrollar un plan de acción para corregir y elevar los desempeños productivos en todas las áreas de la empresa, mediante la optimización de recursos humanos, optimización de recursos materiales, reducción de tiempos de ociosos (eliminar despilfarros, tiempos muertos, priorizar actividades primarias) y reducción de inventarios (materiales comprados, obras en proceso, productos terminados). De esta manera elevar la productividad contribuyendo así con el desarrollo socio – económico de la empresa y por ende de sus colaboradores.

Este proyecto de investigación será factible ya que se cuenta con la apertura a la información por parte del Gerente de Alvaro Jean`s y contamos con los recursos para formular alternativas de solución al problema en mención.

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

Determinar la incidencia de la procrastinación en la productividad en la empresa Alvaro Jean`s.

1.4.2. ESPECIFICOS

- Analizar la situación de la empresa, en cuanto a su productividad laboral.

- Diagnosticar la situación de la empresa en cuanto a procrastinación por parte de su personal.
- Establecer instrumentos de evaluación y capacitación en el desempeño laboral como herramientas para aumentar la productividad.
- Diseñar un sistema de gestión de la calidad que ayude a erradicar la procrastinación dentro de la empresa.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1.ANTECEDENTES

Existe información ya sea en libros o sitios virtuales acerca del talento humano y su aplicación dentro de las empresas, lo cual servirá como base para llevar a cabo esta investigación.

Una de las claves para entender el carácter de las personas procrastinadoras, es comprender que el mundo en el que se desenvuelve el ser humano ha evolucionado mucho más rápido que su capacidad natural de adaptación al medio.

Debido a constantes cambios que suceden en el mundo, donde las empresas hoy en día poseen la misma cantidad de información, accesibilidad a recursos humanos y donde la tecnología ya no es una ventaja competitiva tan significativa.

Hoy existe un sistema globalizado y cada vez más individualista el cuál ve a la capacitación como una manera de diferenciación mediante la cual se pueden satisfacer las necesidades de autorrealización, autoestima y aceptación social.

(Chiavenato, 2002) “Administración de recursos humanos” Plantea Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano son: “la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) la compensación laboral, el desarrollo de las personas, el mantenimiento del personas, y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y en base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización”

Conclusiones.

Suministra un marco conceptual teórico y metodológico que contribuye a facilitar el conocimiento teórico y práctico de los fundamentos, para el diseño de una adecuada gestión, de forma que las decisiones que se tomen no sea fruto de un proceso de ensayo y error sino de un verdadero análisis.

Quienes gestionan la empresa deben pensar primero qué es lo que se quiere hacer, luego hacerlo, pero controlando que lo que se está haciendo vaya coincidiendo con lo que se había pensado hacer.

El personal necesita ser capacitado más frecuentemente ya que con un buen conocimiento no solo de su oficio sino del funcionamiento de las maquinas; esta podrá resolver algún imprevisto que se pueda presentar, de manera rápida y oportuna.

Para la presente investigación objeto de estudio se toma como referencia las siguientes tesis revisadas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA que a continuación se detallan:

(Morales, 2009). En su tesis que se titula Evaluación del desempeño Laboral y su incidencia en la productividad en panadería El Enjambre de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos.

- Definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores.
- Elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

Conclusiones.

Dicha tesis permitió que la empresa logre mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

(Santana, 2010). El comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos.

- Determinar el comportamiento organizacional, que nos permita mejorar el desempeño laboral.
- Estimular a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa.
- Analizar un sistema apropiado para lograr la comunicación entre el personal administrativo y operativo.

Conclusiones.

Se puede concluir que al considerar a los trabajadores como factor decisivo y un activo importante, se debe implementar objetivos bien definidos de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.

(Bonilla, 2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Museyca Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos.

- Determinar de qué manera incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral.
- Diagnosticar las necesidades que afectan el desempeño de los trabajadores.
- Proponer nuevos patrones de evaluación del recurso humano de la empresa.

Conclusiones.

La falta de organización en el lugar de trabajo es otro problema que se presenta debido a que las gavetas no están ubicadas en el lugar señalado, esto provoca que los trabajadores no realicen rápidamente su actividad debido al desorden existente.

De igual manera genera pérdida de materiales, accidentes, mezcla de suministros de cada modelo, provocando un gasto para la empresa al adquirir nuevamente los materiales paridos.

La falta de un esquema para la evaluación de actividades que realizan los trabajadores, ha provocado que los problemas observados como son faltas de comunicación, supervisión, desconocimiento del proceso productivo, etc. que en un principio vayan creciendo, afectado desarrollo de la empresa consecuentemente, de su recurso más importante, el Humano.

2.2.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución del presente proyecto se aplicará el paradigma crítico- propositivo por las siguientes razones:

- Este paradigma llegara a determinar un problema que está aconteciendo en la empresa, al crear un sistema de evaluación en el desempeño laboral, esperando que se dé una optimización en cuanto a la productividad.
- El problema objeto de estudio se origina dentro de la empresa, ya que al no contar con una adecuada gestión del talento humano, no se tiene un control adecuado en sus actividades y por ende esto repercute directamente en la productividad de la empresa.
- La competencia elevada que se da en el mercado actual ha obligado a las empresas a tomar acciones correctivas en las áreas que lo requieran, lo que nos ha permitido el ingreso a las mismas para conocer su realidad e identificar los problemas que en ellos se están presentando.
- Para lograr que la empresa alcance niveles de mejora se propone plantear nuevos esquemas de trabajo donde exista una coordinación permanente entre la unidad de personal y la unidad de mejoramiento continuo, es decir la metodología a seguir es la hermenéutica – dialéctica, puesto que se debe aplicar conocimientos científicos que aún son teóricos y ponerlos a la praxis para poder dar pautas para resolver este problema a corto y mediano plazo.

2.3.FUNDAMENTACION LEGAL

La empresa Alvaro Jean`s de la Ciudad de Pelileo, fue creada en el año 2000 la misma que se dedica a la confección de jeans, ubicada en el barrio el Tambo de la ciudad de Pelileo. En la actualidad cuenta con 26 trabajadores.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

De los derechos económicos, sociales y culturales

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art.320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principio y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Código de trabajo.

Código 132-03.

Art. 35.- El titular o la máxima autoridad de cada entidad pública dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

En la selección del personal a capacitar se considerarán fundamentalmente:

1. La misión y los objetivos de la entidad
2. Las necesidades de capacitación
3. El conocimiento requerido para el ejercicio de la función

4. Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de la persona seleccionada
5. Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

Art. 45.- Son obligaciones del trabajador. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.

Retribuir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad. Observar una buena conducta durante el trabajo

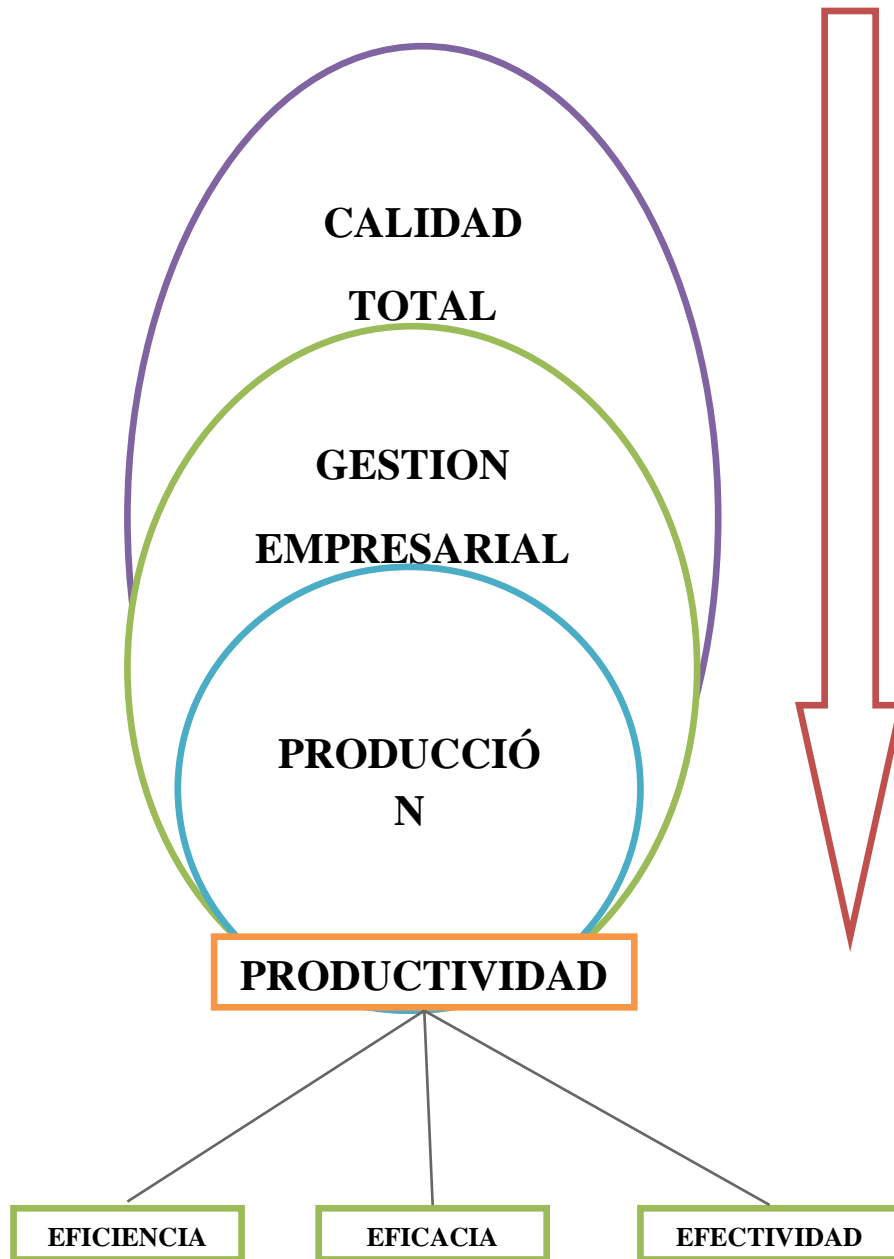
Art. 77. Programas de Capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación, la cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados. Para garantizar este proceso cada entidad emitirá un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

2.4.CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Gráfico 1. Variable Independiente



Gráfico 2. Variable Dependiente



2.4.1. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS.

- **Recursos Humanos.**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Alles, 2005)

- **Gestión del Talento Humano.**

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002)

- **Capacitación del Talento Humano.**

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación. (Ezquiaga, 2005).

- **La procrastinación.**

Si bien la palabra procrastinar parece un anglicismo importado, lo cierto es que procede del latín (pro, diferir, crastinus, el día siguiente) y está recogida en el diccionario de la Real Academia Española como sinónimo de diferir, aplazar.

Según los académicos, la procrastinación tiene lugar, no cuando decides dejar algo para mañana, sino cuando lo haces a sabiendas de que será perjudicial y va contra ti mismo. Ahí está el punto de irracionalidad.

Cada decisión incorrecta cada vez que elegimos aplazar supone una pequeña pérdida (en términos generales, no sólo económicos), pero la acumulación de estos errores en el tiempo puede suponer grandes pérdidas al final y

las consecuencias pueden ser muy importantes. La procrastinación es un gran enemigo de la productividad y las personas que tienen este comportamiento de forma habitual no aprovechan en absoluto su potencial. (Bauman, 2005)

- **Procrastinación eventual.**

Esto se refiere a posponer algunas cosas importantes de manera aislada y espaciada. (Steel, 2009)

- **Procrastinación decisional.**

Es la persona que posterga la toma de decisiones por baja autoestima, motivación personal, olvido selectivo, sociabilidad, competitividad. (Steel, 2009)

- **Procrastinación emocional.**

Las personas que encuentran especial emoción en dilatar el inicio de la actividad debido a factores como presión al éxito, desconfianza, frustración. (Steel, 2009)

- **Procrastinación disposicional.**

Las personas perciben la actividad como aburrida, incómoda, incierta o eludible, carece de capacidad de reacción ante el cambio lo que le provoca frustración, ansiedad y depresión. (Steel, 2009)

- **Procrastinación conductual.**

Se trata de aquellas personas que planean, organizan, inician y luego abandonan una actividad específica. Creen que pierden el tiempo en lo que se espera que haga. (Steel, 2009)

- **Gestión Empresarial.**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Para realizar una gestión eficiente y que se vea reflejado en los resultados es importante empezar por una buena planificación, donde se definan los proyectos a emprender, eso irá seguido de una buena organización, analizar los recursos de los que dispone la empresa para obtener el mayor aprovechamiento de ellos. (Ferrater Mora, 2004)

- **Calidad Total.**

Calidad Total es la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. (Ishikawa)

La calidad total está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella. (Ishikawa)

Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. (Watson, 2004).

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (Watson, 2004)

- **Producción.**

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, ,más específicamente es la

capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

La producción es una variable, que está medida en relación a un período de tiempo determinado. Así, se debe referir a la producción haciendo referencia a una medida del periodo (Schmidt, 2011).

- **Productividad.**

Es el grado de aprovechamiento de los factores de producción. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. (Schroede, 2003)

Se evalúa en relación a los factores: producción - inversión (produciendo más con igual inversión), y realizando la tarea con eficiencia. Productividad = producción = resultados logrados, esto quiere decir que productividad no es más que una medida que combina y utiliza de manera correcta los recursos para cumplir los resultados específicos logrados en si es algo más que producción. (Schroede, 2003)

- **Eficacia.**

Es la capacidad de cumplir los objetivos marcados es decir lograr el efecto que se desea o se espera. Es decir extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Beltrán J., 1999)

- **Eficiencia.**

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. Es decir la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Beltrán J., 1999)

- **Efectividad.**

Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos. Es el equilibrio entre la producción y la capacidad de producción. (Beltrán J., 1999)

- **Desperdicio - despilfarro**

Se llama desperdicio a cualquier ineficiencia en el uso de equipo, material, trabajo, o capital en cantidades que son consideradas como necesarias en la producción. Incluye tanto la incidencia de material perdido y la ejecución de trabajo innecesario, lo que origina costos adicionales y no agrega valor al producto. El originar costos y no generar valor, es la base del concepto de desperdicio. (Feigenbaum, 1995)

- **Se distingue un desperdicio inevitable.**

Como aquel en que la inversión para evitarlo es mayor que la economía que produce. (Kalpakjian, 2002)

- **Un desperdicio evitable.**

Cuando el costo del desperdicio es más alto que el costo para prevenirlo. La proporción de estos desperdicios depende de la empresa y de la obra en particular, y está asociado al desarrollo tecnológico. (Kalpakjian, 2002)

- **Clasificación de desperdicios**

Pueden ser clasificados de acuerdo a su origen (identificando su causa). Aunque se evidencie durante el proceso productivo puede deberse a la manufactura de materiales, el entrenamiento, el diseño, el suministro de materiales, la planeación. (Palacio P., 1999)

- **Sobreproducción.**

Una cantidad mayor que la requerida o antes de tiempo. Incluye desperdicios de materiales, horas de trabajo o uso de equipo. Produce inventarios de productos sin terminar o aún su pérdida.

- **Sustitución.**

Corresponde al desperdicio de dinero al emplear material más caro que otro de igual desempeño. O de tareas simples por un trabajador calificado. O uso innecesario de un equipo sofisticado.

- **Tiempo de espera.**

Tiempos muertos por falta de sincronización y disponibilidad de materiales. O tasa de producción en diferentes grupos o equipos. Demoras por carencia de materiales, o falta de espacio para trabajo.

- **Transporte.**

En el movimiento interno de material. Excesivo manipuleo. Uso de equipo inadecuado. Recorridos deficientes. Producto de un pobre trazado y carencia de planeación. Se pierden horas de trabajo, energía, espacio y de material durante el transporte.

- **Procesamiento.**

Relacionado directamente con la tecnología empleada en la realización de tareas o partidas específicas. En colocación de materiales.

- **Inventarios.**

En exceso o innecesarios que conduce a pérdidas de material (por deterioro, condiciones inadecuadas, robo, vandalismo) y pérdidas monetarias por capital sin uso. Resultante de falta de planeación y desconocimiento de las cantidades necesarias.

- **Movimiento.**

Innecesarios o ineficientes hechos por los trabajadores. Involucra uso inadecuado de equipo, métodos de trabajo poco efectivos o deficiencias de arreglo del lugar de trabajo.

- **Producción de productos defectuosos.**

El producto final no cumple los requerimientos de calidad. Podría conducir a re-trabajos, introducción de material innecesario por resanes. Debido a diseños y especificaciones pobres, carencia de planeación y control, falta de coherencia entre el diseño y la producción. (Palacio P., 1999)

- **Seguimiento, medición y mejora de los procesos**

Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora. (Delgado, 1997)

- **Gestión por procesos**

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. (Delgado, 1997)

2.5.HIPOTESIS

La reducción de la procrastinación dentro de la empresa Alvaro Jean`s permite un incremento en su productividad.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente: LA PROCRASTINACIÓN

Variable dependiente: LA PRODUCTIVIDAD

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación está basada en el paradigma Crítico propositivo de conformidad con la fundamentación filosófica; pero para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizará el enfoque cuali-cuantitativo debido a que las variables interactúan entre sí, para de esta manera conocer los factores por las cuales se origina el problema y de esta manera dar solución al problema dentro de la empresa Alvaro Jean`s.

Es cuantitativo porque la productividad de los operarios, está enfocada a los resultados externos, medidos por la capacidad de producción de la empresa.

Y es cualitativo ya que se incurre en las cualidades de las personas para poder desempeñar una correcta función de sus actividades dentro de la empresa.

3.2.MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

3.2.1. Investigación Bibliográfica.

Para ello analizaremos la información anterior realizada y aplicada en otras empresas con el propósito de llegar a obtener los resultados alcanzados en las empresas en las cuales fue aplicado el tema de la procrastinación es decir en la empresa Alvaro Jean`s. Para lo cual recurriremos a libros, publicaciones científicas informes técnicos etc.

3.2.2. Investigación De Campo.

Se aplicará una investigación de campo ya que se realizara el contacto directo con colaboradores del departamento de producción de la empresa Alvaro Jean`s, es decir un contacto directo con la realidad en la que se encuentra la empresa en cuanto al tema de procrastinación por parte del personal en sus actividades productivas, para lo cual se aplicaran técnicas de recolección de datos, como lo son las encuestas.

3.3.TIPO DE INVESTIGACION

Existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto permite identificar a su vez varios tipos:

3.3.1. Investigación Exploratoria.

Esta investigación es apropiada puesto que se identificará todo lo concerniente con el problema dentro de Alvaro Jean`s, de una manera más clara así se podrá determinar los

cursos alternativos de acción a seguir, para la solución del mismo. En este caso, se buscará claves para tener enfoques innovadores de acción.

3.3.2. Investigación Correlacional.

En la empresa Alvaro Jean`s, se busca determinar la relación existente entre la procrastinación y la distribución funcional de la empresa en cuanto a su productividad, para encontrar de qué manera influyen las mismas en el desarrollo exitoso de la empresa.

3.3.3. Investigación Explicativa.

Ya que nos permitirá comparar la procrastinación y su incidencia o no en la productividad de la empresa Alvaro Jean`s, explicar por qué y en qué condiciones ocurre y establecer las relaciones de causa efecto.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

Tabla 1. Población y Muestra

GERENCIA	1
Personal Administrativo	3
Dep. Producción	22
TOTAL	26

Elaborado por: Carlos Caicedo

La investigación está dirigida a todo el personal que labora dentro de Alvaro Jean`s tanto al personal del departamento de producción como también al administrativo, cuya población es de 26 personas, es decir estamos hablando de una población finita ya que conocemos con exactitud cuántos elementos tiene dicha población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

Cuadro 1. Variable Independiente: La Procrastinación

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Es la acción o hábito de <u>postergar</u> actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes y agradables. Se trata de un trastorno del <u>comportamiento</u> que tiene su raíz en la asociación de la <u>acción a realizar con el cambio</u> .	POSTERGACION	ACCIONES	¿Ha postergado alguna vez tareas principales por otras secundarias?	ENCUESTAS CUESTIONARIOS
			¿Existe un jefe responsable del control de las actividades que desempeña?	
	COMPORTAMIENTO	CONDUCTAS	¿Ha postergado actividades a su cargo de manera frecuente?	
			¿Al realizar sus actividades se distrae con facilidad?	
		DISPOSICION	¿Considera que la organización de la empresa facilita el desempeño en su área de trabajo?	
			¿Es fácil para usted acatar las disposiciones dadas por sus superiores (jefe)?	
RESISTENCIA AL CAMBIO	EMOCIONES	¿Ha sentido presión al realizar una determinada tarea en su puesto de trabajo?		
		¿Se ha sentido frustrado al realizar una determinada tare en su puesto de trabajo?		

Elaborado por: Carlos Caicedo

Cuadro 2 . Variable Dependiente: La Productividad

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Es la relación entre los <u>resultados</u> y el tiempo utilizado para obtenerlos, es decir es el indicador de eficiencia que relaciona la motivación, el <u>clima laboral</u> y las <u>competencias</u> del RRHH con la cantidad y calidad de <u>producción obtenida</u> .	CALIDAD	Eficiencia	¿La empresa ejecuta sus actividades siguiendo un sistema de procesos continuos?	ENCUESTAS CUESTIONARIOS
			¿Considera necesario que se realice una evaluación de desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos departamentales y empresariales?	
	CLIMA LABORAL	Satisfacción de los trabajadores	¿Su grado de satisfacción con respecto a sus condiciones de empleo, servicios, seguridad, paga y beneficios dentro de la empresa son?	
		Motivación de los trabajadores	¿Qué tan motivado se siente a la hora de tomar decisiones con respecto a la realización de una actividad encomendada?	
	COMPETENCIAS	Conocimientos	Considera usted que cuenta con los conocimientos apropiados para realizar su trabajo?	
		Habilidades	¿Es preciso capacitarse adicionalmente para desarrollar ciertas destrezas?	
	RESULTADO	Cumplimiento de objetivos	¿Conoce usted acerca de las metas y objetivos de producción fijados por la empresa?	
			¿La empresa realiza mediciones continuas de su desempeño laboral?	

Elaborado por: Carlos Caicedo

3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Cuadro 3. Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1 ¿PARA QUE?	Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.
2 ¿A QUE PERSONAS?	La recolección de la información se la aplicará a todos los clientes internos.
3 ¿SOBRE QUE ASPECTOS?	Desempeño de talento humano, la productividad y eficiencia de la empresa.
4 ¿QUIEN?	El investigador CARLOS CAICEDO
5 ¿CUANDO?	En el año 2013
6 ¿CUANTAS VECES?	Las veces que sean necesarias
7 ¿CON QUE TECNICAS DE RECOLECCION?	La técnica que se empleará para la recolección de la información será la encuesta y la entrevista.
8 ¿CON QUE INSTRUMENTOS?	Para ello se elaborará un cuestionario, y encuestas repartidas a los clientes internos de la empresa.
9 ¿EN QUE SITUACION?	En el puesto de trabajo de cada colaborador.

Elaborado por: Carlos Caicedo

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Cuadro 4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Tesis de grado, libros sobre, Evaluación del Desempeño, Productividad Total, Gestión de la Calidad, Administración de la productividad, Evaluación y Rendimiento, Calidad y productividad.
2. Información Primaria	2.1 Entrevista 2.2 Encuesta	2.1.1 Cedula de entrevista 2.2.1 Cuestionario

Elaborado por: Carlos Caicedo

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para el procesamiento y análisis de la información, como primer paso se procederá a hacer la prueba del cuestionario, realizar alguna corrección o aumentar alguna otra pregunta, las cuales se realizaran bajo los parámetros de (no, si) y (bajo, medio, alto), para luego ser entregadas a los colaboradores de la empresa Alvaro Jean`s y verificar si no hay alguna duda.

Como segundo paso, la tabulación de los datos se realiza en forma manual utilizando la técnica de tabulación quinaria ya que se trata de procesar un número pequeño de datos.

Como tercer paso se analiza los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas de pruebas para métricas denominado Chi cuadrado, su presentación será en forma tabular y gráfica, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor facilidad al momento de interpretar los resultados que arrojan.

Por último, la interpretación de los resultados se hará elaborando una síntesis de los mismos, para poder encontrar toda la información trascendente que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el cuestionario a la empresa Alvaro Jean`s utilizando el formato que se describe en el (ANEXO 2), permitió realizar el diagnóstico sobre la procrastinación y la productividad de la empresa mismo que se aplicó a 26 personas las cuales representan el tamaño de la muestra tomando en cuenta la gerencia, el área administrativa y el área de producción. Se ha procedido a realizar la siguiente descripción de la investigación: se detallan los hallazgos, se ha realizado la respectiva tabulación de los mismos aplicando porcentajes para el manejo de datos. Para la tabulación de los resultados alcanzados se utilizó el programa EXCEL.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Posterior a la realización de la tabulación se ha procedido a analizar e interpretar los resultados mismos que se detallan a continuación.

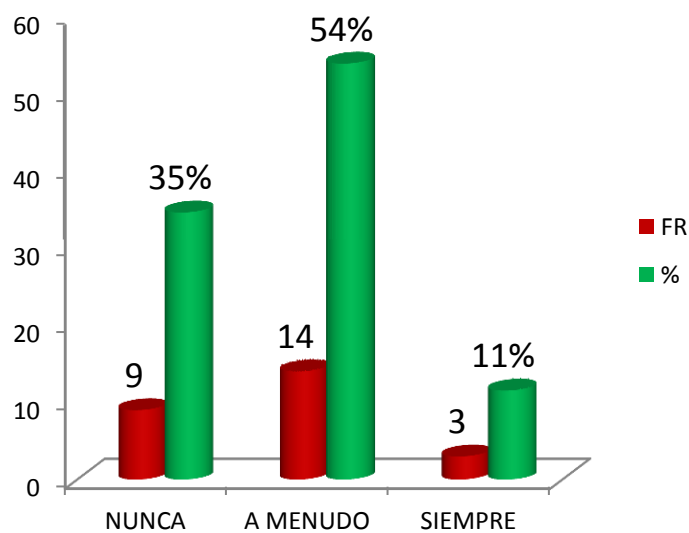
1. ¿Ha postergado sus actividades de trabajo por considerarlas sencillas, monótonas o estresantes?

Tabla 2. Postergación de actividades

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
NUNCA	9	34,62	0,35
A MENUDO	14	53,85	0,54
SIEMPRE	3	11,54	0,11
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Álvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 3. Postergación de actividades



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a la pregunta sobre si a postergado actividades por considerarlas sencillas, monótonas o estresantes, del total de los encuestados, el 65% del personal responde que efectivamente si han postergado actividades dentro de su puesto de trabajo, aspecto que debe ser tomado muy en cuenta por la empresa para ser corregido de manera inmediata. El 35% restante indica que no realiza postergación de actividades, esto obedece a que dichas actividades no las consideran monótonas o estresantes. (Ver Tabla 1, Grafico 1).

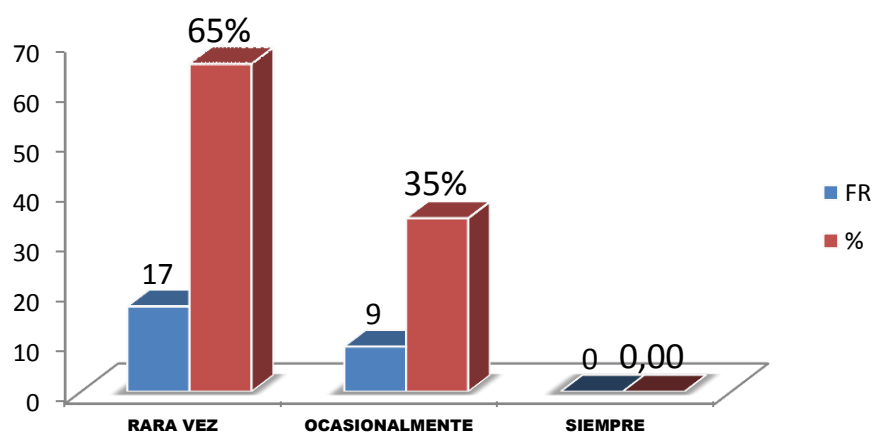
2. ¿Al realizar sus actividades se distrae con facilidad?

Tabla 3. Distracción en su lugar de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
RARA VEZ	17	65,38	0,65
OCASIONALMENTE	9	34,62	0,35
SIEMPRE	0	0,00	0,00
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Álvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 4. Distracción en su lugar de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

De la investigación realizada acerca de si el personal se distrae con facilidad en su puesto de trabajo, se ha encontrado que del total de los encuestados el 65% de ellos que representan a 17 empleados, dicen distraerse rara vez en su puesto de trabajo, lo cual es beneficioso tanto para el personal como para la empresa ya que están concentrados y esto reduce el riesgo de accidentes laborales e incide en el incremento de la producción; sin embargo, el 35% de ellos es decir 9 trabajadores tienden a distraerse ocasionalmente lo cual puede ser una de las razones que determinen una baja productividad y el posible incremento de accidentes laborales. (Ver Tabla 2, Grafico 2).

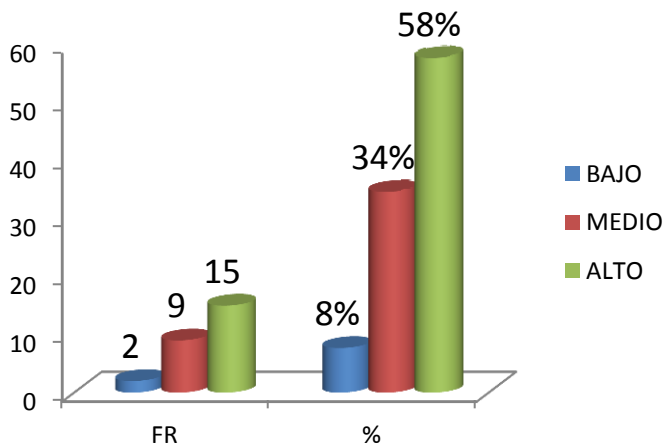
3. ¿Su grado de satisfacción con respecto a sus condiciones de empleo, servicios, seguridad, paga y beneficios dentro de la empresa es?

Tabla 4. Satisfacción con respecto a sus condiciones de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
BAJO	2	7,69	0,08
MEDIO	9	34,62	0,34
ALTO	15	57,69	0,58
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 5. Satisfacción con respecto a sus condiciones de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

De la investigación realizada acerca del grado de satisfacción que los empleados perciben en cuanto a condiciones de trabajo como: servicios que la empresa les brinda, seguridad en cuanto a la dotación de vestuario y accesorios adecuados para sus labores, remuneración y beneficios percibidos por el personal. Del total de los encuestados el 92% del personal de la empresa Alvaro Jean`s manifiesta que se encuentra satisfecho en cuanto a sus condiciones laborales y por el contrario el 8% de ellos no se encuentran satisfechos dentro de su lugar de trabajo, esto porque consideran que sus condiciones laborales podrían ser susceptibles de mejora. (Ver Tabla 3, Grafico 3).

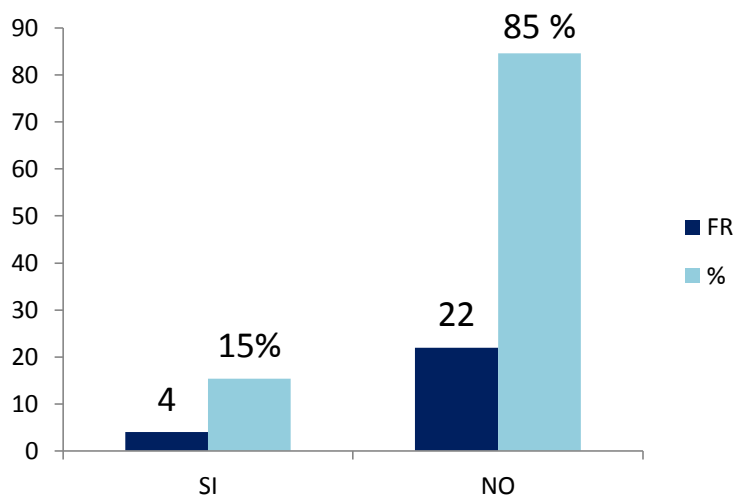
4. ¿Se encuentra trabajando con indicadores que le permitan verificar el cumplimiento de una tarea en un tiempo?

Tabla 5. Utilización de indicadores

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
SI	4	15,38	0,15
NO	22	84,62	0,85
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean`s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 6. Utilización de indicadores



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean`s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

Acerca de si los empleados cuentan con parámetros o indicadores que les permita medir su desempeño, controlar asignaciones o tareas establecidas; del total de los encuestados el 85 % de Alvaro Jean`s manifiesta que no existen niveles o parámetros que midan su desempeño laboral, esto limita a la empresa el utilizar indicadores de gestión que posibilite saber si se está trabajando en función de los objetivos planteados por la organización. Y del 100% de los encuestados apenas el 4 % menciona realizar sus actividades en función a parámetros de cumplimiento. (Ver Tabla 4, Grafico 4).

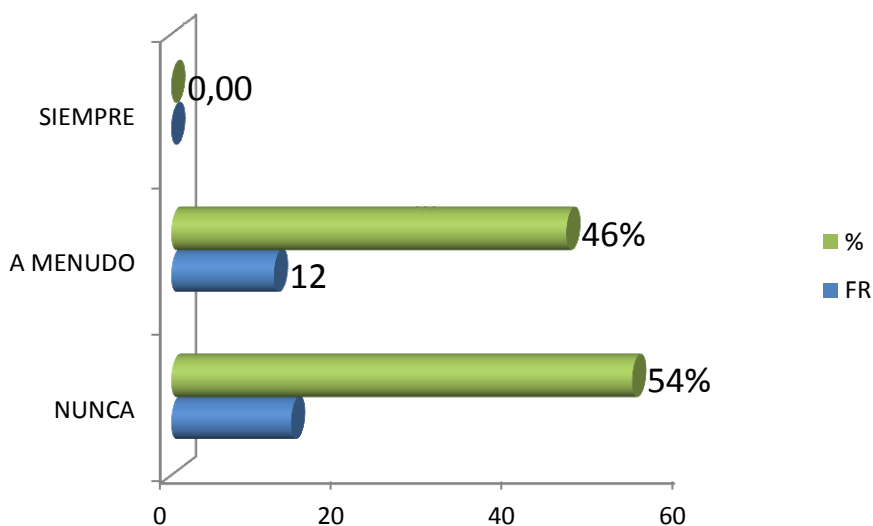
5. ¿Cuántas veces en su entorno laboral le han tachado de vago(a), perezoso(a) o similar?

Tabla 6. Le han tachado de vago (a), perezoso (a) o similar

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
NUNCA	14	53,85	0,54
A MENUDO	12	46,15	0,46
SIEMPRE	0	0,00	0,00
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 7. Le han tachado de vago(a), perezoso(a) o similar



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a que si en su entorno laboral al empleado le han tachado de vago(a), perezoso(a) o adjetivos calificativos similares, del total de los encuestados el 54 % de los colaboradores de la empresa manifiesta que no han sido llamado de esta manera, lo que significa que en la empresa existe un ambiente de respeto interpersonal y corporativo. Y por el contrario el 46 % de los encuestados manifiestan que de alguna manera se han emitido comentarios o calificativos de este tipo que sugieran vagancia o pereza. (Ver Tabla 5, Grafico 5).

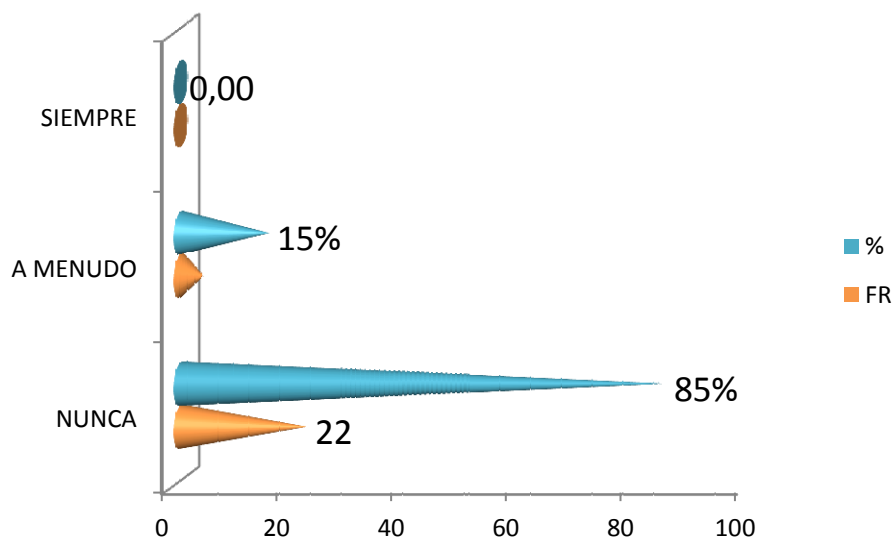
6. ¿La empresa realiza mediciones de su desempeño laboral?

Tabla 7. Medición del desempeño laboral

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
NUNCA	22	84,62	0,85
A MENUDO	4	15,38	0,15
SIEMPRE	0	0,00	0,00
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 8. Medición del desempeño laboral



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

Acercas de si la empresa realiza mediciones del desempeño laboral de sus empleados del total de los encuestados se obtuvo que, el 85% de sus colaboradores que representan 22 empleados manifiestan que no se han realizado evaluaciones de su desempeño laboral; el 15 % restante de los encuestados indica que sí se realizan evaluaciones de su desempeño, lo que supone que su desempeño es controlado por gerencia. (Ver Tabla 6, Grafico 6).

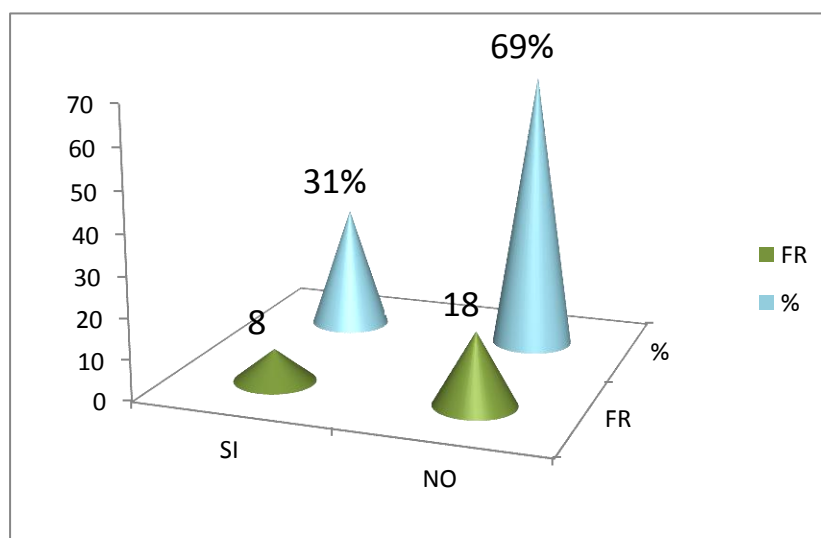
7. ¿Existe una persona o jefe responsable del control de las actividades que usted desempeña?

Tabla 8. Jefe responsable del control de las actividades

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
SI	8	30,77	0,31
NO	18	69,33	0,69
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 9. Jefe responsable del control de las actividades



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

Acerca de si existe una persona o jefe encargado del control de las actividades laborales de los empleados, del total de los encuestados el 69 % indican que no hay una persona responsable de verificar el cumplimiento de tareas, este dato se debe considerar ya que el personal no cuenta con una persona que asesore, dirija, controle y evalúe los avances productivos de la organización; y por el contrario el 31 % de ellos manifiesta que sí hay una persona que controle, asesore, dirija y evalúe los avances productivos de la empresa, en su gran parte consideran que esto se debe a que el gerente de la empresa es quien realiza dicha función. (Ver Tabla 7, Grafico 7).

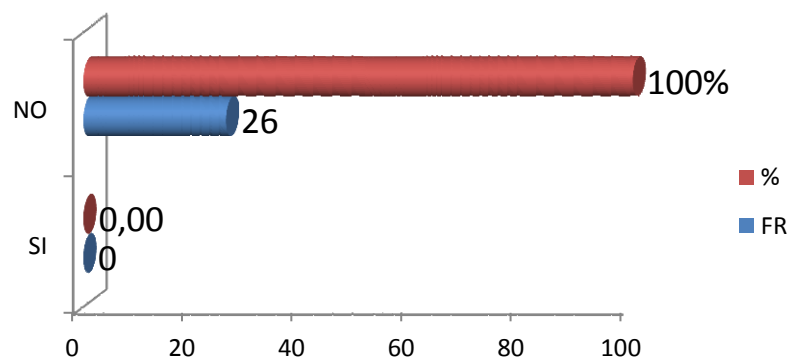
8. **¿La empresa ejecuta sus actividades siguiendo un sistema de procesos continuos (es decir la empresa tiene un manual de funciones en el cual usted se guie para desarrollar sus actividades)?**

Tabla 9. Se trabaja con un manual de funciones

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
SI	0	0,00	0,00
NO	26	100,00	1,00
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 10. Se trabaja con un manual de funciones



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a si la empresa ejecuta sus actividades laborales siguiendo un sistema de procesos continuos, el total de la población es decir el 100 % de los encuestados están de acuerdo en que no se trabaja o se realizan las actividades laborales en base a un manual de procesos, dato a tomar en cuenta de existir dichos manuales, se debe dar a conocer a los empleados para trabajar bajo dichos parámetros, esto permitirá optimizar recursos, tiempo y espacios con los que cuenta el empleado lo cual contribuirá a que la empresa sea más productiva. (Ver Tabla 8, Grafico 8).

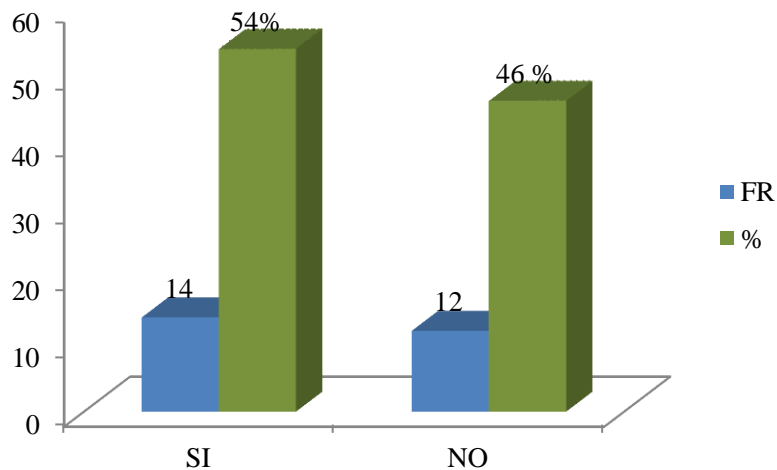
9. ¿Considera que la organización de la empresa facilita el desempeño en su área de trabajo (es decir que la comunicación es ágil oportuna y clara)?

Tabla 10. La comunicación es ágil, clara y oportuna

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
SI	14	53,85	0,54
NO	12	46,15	0,46
TOTAL	26	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 11. La comunicación es ágil, clara y oportuna



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Análisis e Interpretación

Acerca de si existe una buena comunicación organizacional dentro de la empresa que facilite el desempeño laboral del empleado en su área de trabajo; del total de los encuestados se puede observar que, el 54 % de ellos mencionaron que la comunicación dentro de la empresa es buena, ágil y oportuna para el correcto desempeño de sus funciones en su lugar de trabajo. Y por el contrario el 46 % restante indican que la comunicación no es buena dentro de la empresa esto se debe a que la información no llega de forma clara y oportuna generando desfases y desinformación dentro de la organización. (Ver Tabla 9, Grafico 9).

4.3.VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis:

H0 = Hipótesis nula

H1 = Hipótesis alterna

H0 = La reducción de la procrastinación dentro Alvaro Jean's NO permite un incremento en su productividad.

H1 = La reducción de la procrastinación dentro Alvaro Jean's permite un incremento en su productividad.

Definición del nivel de significación:

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5%

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperado

PREGUNTA # 1

¿Ha postergado sus actividades de trabajo por considerarlas sencillas, monótonas o estresantes?

Tabla 11 . Pregunta 1

ESCALA	FR	%
NUNCA	9	34,62
A MENUDO	14	53,85
SIEMPRE	3	11,54
TOTAL	26	100

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

PREGUNTA # 6

¿La empresa realiza mediciones de su desempeño laboral?

Tabla 12.Pregunta 6

ESCALA	FR	%
NUNCA	22	84,62
A MENUDO	4	15,38
SIEMPRE	0	0,00
TOTAL	26	100

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Tabla 13. Matriz de alternativas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
	NUNCA	A MENUDO	SIEMPRE	TOTAL
1	9	14	3	26
6	22	4	0	26
TOTAL	31	18	3	52

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Grado de libertad = (renglones – 1) (columna – 1)

$$G1 = (r - 1) (c - 1)$$

$$G1 = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$G1 = 2$$

El valor tabulado de X^2 con 2 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5.991.

Tabla 14. Calculo X2

$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O obtenidos	E esperados	(O - E)	(O - E)²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 1/ NUNCA	9	15.5	-6,50	42,25	2,73
PREGUNTA 1/ A MENUDO	14	9	5,00	25,00	2,78
PREGUNTA 1/ SIEMPRE	3	1.5	1,50	2,25	1,50
PREGUNTA 6/ NUNCA	22	11.5	10,50	110,25	9,59
PREGUNTA 6/ A MENUDO	4	12.5	-8,50	72,25	5,78
PREGUNTA 6/ SIEMPRESIEMPRE	0	1,5	-1,50	2,25	1,50
					$x^2 = 23.88$

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Alvaro Jean´s
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

DECISIÓN

El valor de $X^2_t = 5.991 < X^2_c = 23.88$

Por consiguiente se acepta la hipótesis, es decir que la reducción de la procrastinación dentro Alvaro Jean´s permite un incremento en su productividad.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se ha establecido que:

- El resultado del estudio en relación a la procrastinación por parte del personal en la empresa Alvaro Jean`s, permite visualizar que gran parte de los empleados tienden a procrastinar es decir desperdician tiempos y recursos en tareas asignadas en su lugar de trabajo.

- El personal de la empresa Alvaro Jean`s no cuenta con capacitación que les permita entender los efectos de procrastinar es decir desperdiciar tiempos y recursos en su lugar de trabajo; razón por la cual al momento no cuenta con un buen desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores y por tanto la empresa no aprovecha al 100% su capacidad productiva.
- La empresa no cuenta con un adecuado conocimiento acerca de los procesos en el área de producción, tampoco se trabaja con indicadores productivos que permitan llevar un control de la producción de los trabajadores, razón por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño laboral.
- Dentro de la empresa no existe personal responsable que verifique el cumplimiento de tareas, es decir no cuenta con una persona que asesore, dirija, controle y evalúe los avances productivos de la organización.
- La empresa Alvaro Jean`s actualmente carece de objetivos claros, medibles y alcanzables encaminados al desarrollo y meta organizacional de la empresa.

5.2.RECOMENDACIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda elaborar un informe en donde se detalle los hallazgos en la investigación que han llevado a la procrastinación en la empresa Alvaro Jeans.
- Se sugiere diseñar un manual que permita eliminar tiempos ociosos en cada actividad, función, proceso dentro de cada una de las áreas, departamentos y de la empresa en general; esto tiene por objeto disminuir y llegar a eliminar la procrastinación existente en la empresa Alvaro Jean`s.

- Se recomienda capacitar al personal en torno a eliminar tiempos ociosos y desperdicios para que de esta manera les permita realizar su labor de manera más eficiente y motivada.
- Se recomienda la implementación de un proceso productivo adecuado, encaminado a distribuir tiempos y recursos; así como también se realice la delegación o contratación de personal que realice actividades de seguimiento y control eficiente de procesos, de esta manera obtener una mejor productividad.
- Se propone revisar el logro o el alcance de los objetivos empresariales en caso de existirlo; caso contrario plantear objetivos que sean claros, medibles, precisos y alcanzables o realizables.
- Se recomienda elaborar un sistema de gestión de la calidad alineado al logro de los objetivos planteados por la empresa que permita determinar, analizar, controlar y evaluar las actividades y procedimientos requeridos por la organización.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

TEMA: Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Alvaro Jean`s de la Ciudad de Pelileo.

6.1.DATOS INFORMATIVOS.

Responsable: Carlos Caicedo

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Pelileo.

Dirección: Barrio el Tambo.

Beneficiarios: empresa Alvaro Jeans

Tiempo estimado: 6 meses

Director del Proyecto: Ing. Fernando Miranda

Tipo de Proyecto: Sistema de Gestión de la Calidad

Costo: El costo fluctuara en relación a las propuestas alternativas que la empresa acoja en la presente propuesta.

6.2.ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la investigación, los hallazgos sugieren que es necesario diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad, destinado a modificar y/o cambiar las actitudes y comportamientos laborales del personal dentro de la empresa, para optimizar su productividad. En la actualidad las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, se desenvuelven e interactúan en un medio que está compuesto por cambios constantes, en los cuales los nuevos modelos de gestión les han permitido dominar mercados, logrando eficiencia y eficacia en su trabajo.

Grandes empresas de la ciudad de Ambato han implementado la Norma ISO 9001: 2008, logrando excelentes resultados, en el mejoramiento de sus procesos, el diseño de formatos estándar establecidos, permiten llevar un control y medición de los procesos en base a indicadores de calidad, en especial en los procesos de producción, una capacitación continua y el compromiso de la Gerencia.

En la empresa Alvaro Jean`s no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de sistema de gestión de la calidad que permita conocer y analizar problemas que se presentan dentro de la empresa, para así poder optimizar las tareas y actividades que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo. La idea de implantar un sistema de gestión de la calidad, es satisfacer las necesidades que tiene la empresa tomando en cuenta el potencial del talento humano con el que cuenta, lo que nos dará como resultado una mejora en la productividad y una mayor exigencia de logros empresariales.

6.3.JUSTIFICACIÓN

La razón principal para el desarrollo de este estudio es la necesidad de lograr que la empresa Alvaro Jean`s alcance una mejor productividad, proporcionando herramientas prácticas que permitan mejorar la calidad del producto y el flujo de producción a través del manejo de un manual de procesos, los mismos que existen pero de una forma empírica.

En base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas se puede notar que la empresa Alvaro Jean`s necesita aplicar un sistema de gestión de la calidad, en donde se puedan resolver los siguientes problemas:

- Desperdicio de tiempo y recursos.
- Falta de control y evaluación de tareas y actividades.
- Falta de mapa de procesos.
- Deficiente productividad.

Se determina entonces que la ausencia de un sistema de gestión de calidad en la empresa no permite generar la productividad deseada e idónea para el desarrollo organizacional, por lo tanto es necesario determinar un adecuado direccionamiento para la empresa.

El aplicar Normas ISO le permitirá a la empresa dirigir y controlarla con respecto a la calidad (ISO9000:2008), por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos; es factible su realización por los beneficios que traerá a la empresa y por la voluntad de los directivos de la misma para facilitar todo lo necesario y poner en marcha la propuesta planteada.

6.4.OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita alcanzar una mayor productividad en calidad y cantidad en la empresa Alvaro Jean`s de la ciudad de Pelileo.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las falencias en el rendimiento de los trabajadores de la empresa.
- Controlar y evaluar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores
- Mejorar el rendimiento y el manejo de los recursos de la empresa.
- Delimitar cada una de las actividades en cada puesto de trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir con los objetivos organizacionales.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la implementación de Normas ISO 9001:2008, será necesario tomar en cuenta los siguientes parámetros organizacionales tales como son:

EMPRESA – CLIENTE

- Capacitar de forma periódica al personal para la implementación antes y durante y después de ser aprobado su uso.
- Recordar al personal la importancia de un mejoramiento continuo.
- Profesionalismo
- Seriedad
- Calidad
- Excelentes relaciones humanas
- Servicio pos venta

En lo organizacional el sistema de gestión de la calidad promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional con modelos exitosos que promueven el buen desempeño laboral.

Es importante el apoyo de los directivos de la empresa, para lograr que la ejecución de la propuesta se ponga en marcha, para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

6.5.1. SOCIO-CULTURAL

Alvaro Jean`s se ha preocupado en el aspecto socio-cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento profesional, ofreciendo estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización. Los principios de la motivación resultan una guía práctica, pero cada empleado es un individuo por lo tanto sus tendencias, formas de pensar y responder son distintas. Para dicho efecto, las acciones encaminadas a cambiar y mejorar la motivación tienen que estar bien enfocadas.

6.5.2. TECNOLÓGICO

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, para la implementación de la propuesta, cabe mencionar que todos los equipos mencionados anteriormente son de última generación, los mismos que sirven para cumplir con los objetivos y metas planteados en la presente propuesta.

6.5.3. ORGANIZACIONAL

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo gerencial de la empresa Alvaro Jean`s con todos sus colaboradores, para establecer el sistema de gestión de la calidad y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a que la empresa tenga una mejor productividad.

6.5.4. AMBIENTAL

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales y artesanales, preocupada de preservar el medio ambiente.

6.5.5. ECONÓMICO- FINANCIERO

La siguiente propuesta es viable en lo financiero ya que la gerencia está interesada en mejorar el desempeño laboral y considera la implementación de este sistema como una inversión para el desarrollo de la empresa y los rubros que se requieren son ajustables al presupuesto de gastos de la empresa.

6.6. FUNDAMENTACIÓN.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (Feigenbaum, 1991).

Normas ISO 9000

La naturaleza genérica del modelo de aseguramiento puede ser percibida como un medio de confusión o de sabiduría.

La norma no indica cómo se deben implantar los requerimientos, lo que si enfatiza es como se debe tratar cada requerimiento.

La norma ISO 9001 ha sido elaborada por el comité técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la estandarización y especifica los requisitos para un buen Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Estrategia para implantar la ISO 9001: 2008

La implantación de la norma requiere, definitivamente, de un involucramiento total de la gerencia, a continuación mencionamos las fases para implementar LA ISO 9000:

1. Entrenamiento de la alta gerencia sobre LA ISO 9000.
2. Selección y amplitud de la norma.
3. Estructura para el manejo del proyecto.
4. Elaboración del manual de calidad
5. Identificar el personal encargado de levantar los procedimientos
6. Iniciar el proceso de levantar los procedimientos
7. Documentar las instrucciones de trabajo
8. Iniciar el contacto con la empresa registradora.
9. Implantar el nuevo modelo diseñado
10. Realizar la primera auditoría interna
11. Activar las acciones correctivas
12. Auditoria de cumplimiento realizada por la empresa
13. Solucionar discrepancias
14. Obtención del registro

6.7. MODELO OPERATIVO

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

6.7.1. METODOLOGÍA

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, la calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad para permanecer en el mercado.

La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones. Existen diversas metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y en todas sus autores coinciden en considerar a la elaboración de la documentación como una etapa importante, pero existe una tendencia a reducir el enfoque de esta cuestión a ofrecer algunos consejos para la elaboración de documentos (fundamentalmente del Manual de Calidad y los procedimientos).

No se trata sólo de confeccionarlos sino de garantizar que el sistema documental funcione como tal y pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

La metodología que se propone cuenta con seis etapas y se describe de manera general en el siguiente esquema:

6.7.1.1. Etapa1 Determinación de las necesidades de Documentación

La versión del año 2008 de las normas ISO 9000 dan la posibilidad de aplicar el sentido común y decidir de acuerdo con las características de la organización en cuanto a tamaño, tipo de actividad que realiza, complejidad de los procesos y sus interacciones, la competencia del personal, la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad. No obstante exigen la existencia de los siguientes documentos:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos documentados para:

- Control de documentos.
- Control de los registros de calidad.
- Auditorías internas.
- Control de productos no conformes.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control,
- funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.

Registros para:

- Revisiones efectuadas por la dirección al sistema de gestión de la calidad
- Educación, formación, habilidades y experiencia del personal.
- Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
- Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
- Resultados de la verificación del diseño y desarrollo.
- Resultados de la validación del diseño y desarrollo.
- Control de cambios del diseño y desarrollo.
- Evaluación de proveedores.
- Control de los equipos de medición y seguimiento cuando no existen patrones nacionales o internacionales.
- Resultados de la verificación y calibración de los instrumentos de medición.
- Auditorías internas.
- Autoridad responsable de la puesta en uso del producto.
- Tratamiento de las no conformidades.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

Así tenemos que usualmente las organizaciones tendrán que contar con:

- Manual de Calidad
- Manuales de Procedimientos
- Procedimientos generales y específicos
- Registros
- Planes de Calidad
- Especificaciones

Además podrán existir otros documentos como:

- Planes de inspección y ensayo.
- Expedientes maestros de los productos
- Informes
- Dibujos, esquemas
- Etiquetas
- Certificados
- Reglamentos
- Facturas
- Tarjetas de almacenamiento
- Modelos
- Instrucciones

Estos documentos pueden ser útiles para obtener los resultados que la organización desea en materia de gestión de la calidad.

6.7.1.2. Etapa 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización.

Para la ejecución del diagnóstico se debe utilizar la guía y aplicar técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos. Se debe determinar la existencia o no de los documentos, en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación y si están siendo utilizados adecuadamente.

El informe debe contener los documentos existentes por proceso, su adecuación o no a los requisitos y su utilización correcta o no, de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Debe presentarse a la alta dirección.

6.7.1.3. Etapa 3. Diseño del sistema documental.

La elaboración de la documentación es una buena oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el Manual de Calidad, que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un representante de la dirección con autoridad definida para tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de la calidad. Los procedimientos generales deben ser elaborados por personal de los mandos intermedios y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc. por el personal que los utilizará posteriormente.

6.7.1.4. Etapa 4. Elaboración de los documentos.

Para elaborar los procedimientos generales se sugiere utilizar la siguiente estructura:

Cuadro 5. Elaboración de documentos

Partes	Carácter	Contenido
Objetivo	Obligatorio	Definirá el objetivo del procedimiento
Alcance	Obligatorio	Especificará el alcance de la aplicación del procedimiento
Responsabilidades	Obligatorio	Designará a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del procedimiento
Términos y definiciones	Opcional	Aclarará de ser necesario el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al procedimiento.

Procedimiento	Obligatorio	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el procedimiento.
Requisitos de documentación	Obligatorio	Relacionará todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del procedimiento.
Referencias	Obligatorio	Referirá todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el procedimiento
Anexos	Opcional	Incluirá el formato de los registros, planos, tablas o algún otro material que facilite la comprensión del procedimiento.

El grupo seleccionado elaborará el Manual de acuerdo con el formato establecido en la etapa de diseño teniendo en cuenta la necesaria participación de todas las áreas involucradas.

Los otros documentos se elaborarán de acuerdo con el plan y siguiendo las instrucciones confeccionadas para cada tipo de documento que deben haber sido aprendidas durante la capacitación.

La revisión y aprobación de la documentación se realizará a medida que ésta se vaya elaborando.

6.7.1.5. Etapa 5. Implantación del sistema documental.

La documentación aprobada debe ser distribuida a las áreas en la medida en que vaya siendo aprobada.

Cuando existan dificultades con la implantación de un procedimiento y se determinen necesidades de capacitación el plan elaborado debe ser actualizado y ejecutar la acción correctora en el período de tiempo más breve posible.

6.7.1.6. Etapa 6 Mantenimiento y mejora del sistema.

Mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.

6.7.2. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

I. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

▪ Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

▪ Aplicación

Todos los requerimientos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

II. REFERENCIAS NORMATIVAS

El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta Norma Internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.

III. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito de esta Norma Internacional, son aplicables los términos y definiciones dados en esta Norma ISO 9000.

Los términos siguientes, utilizados en esta edición de Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso.



El diseño del sistema de gestión de calidad supera una serie de etapas secuenciales hasta llegar a su estado de plena operatividad.

Resulta fundamental garantizar que el sistema elegido se adapte a las condiciones de la operación de la empresa.

IV. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- **Requisitos Generales**

La fábrica Alvaro Jean`s ha creído conveniente aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001: 2008.

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que Alvaro Jean`s usará para medir y mejorar el sistema continuamente.

- **Enfoque de procesos**

La empresa Alvaro Jean`s, luego de analizados los distintos procesos que se realizan en la empresa, ha determinado la siguiente distribución de procesos.

- **Proceso gobernante**

El proceso gobernante en la estructura de la empresa Alvaro Jean`s, está constituido por la gerencia. Ya que en éste departamento, es donde se planifica, organiza, dirige y controla actividades. Además se formula objetivos, metas, estrategias y políticas.

- **Proceso central**

El proceso de producción, es el proceso central dentro de la estructura, razón de ser de Alvaro Jean`s, es en este departamento donde la materia prima toma valor mediante los diferentes subprocesos incluidos en el proceso de producción.

Es el lugar donde:

- ✓ Se planifica y programa los volúmenes de producción de acuerdo con los órdenes de producción,

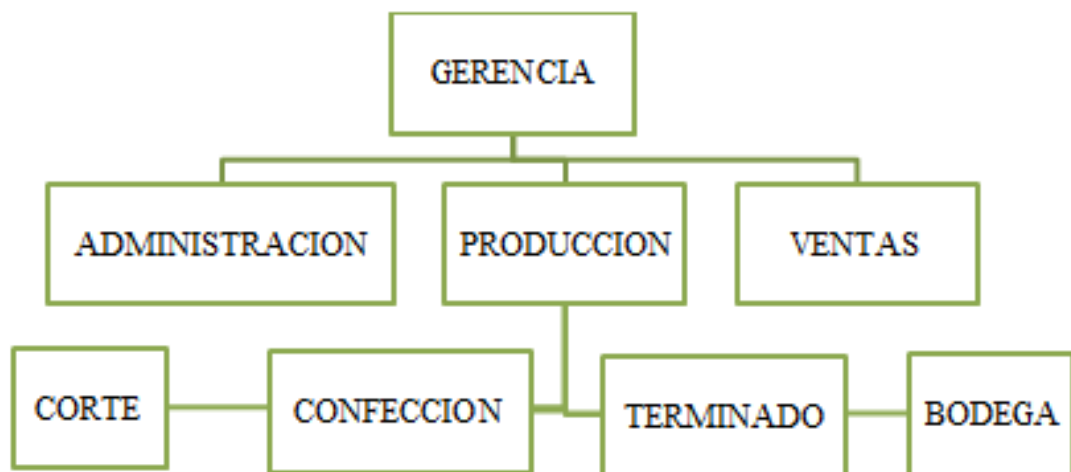
- ✓ Se programa los recursos materiales, maquinaria y coordina la fuerza laboral
- ✓ Se realiza el control de calidad de los productos.

- **Procesos de apoyo**

Se han considerado procesos de apoyo dentro de la estructura de la empresa Alvaro Jean`s, a los procesos de contabilidad y ventas.

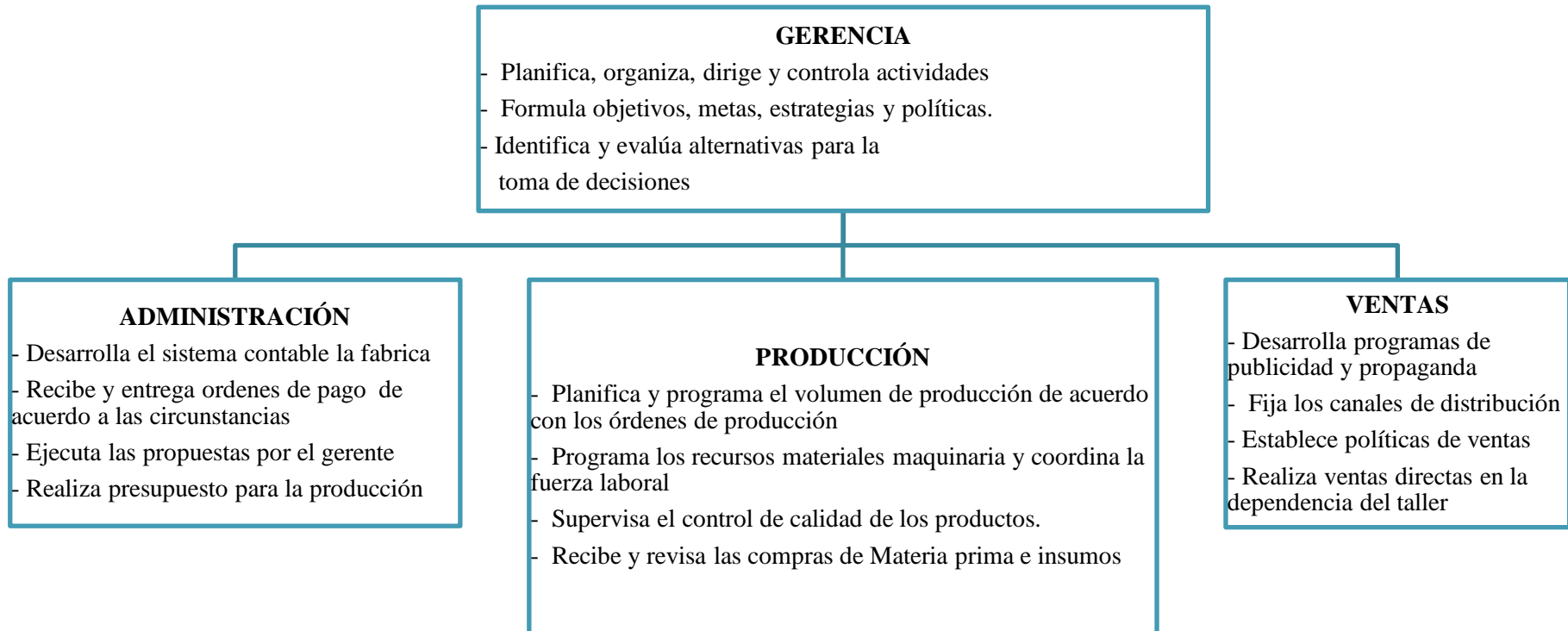
- **Organigramas**

Gráfico 12. Organigrama Estructural



Fuente: Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

Gráfico 13. Organigrama Funcional

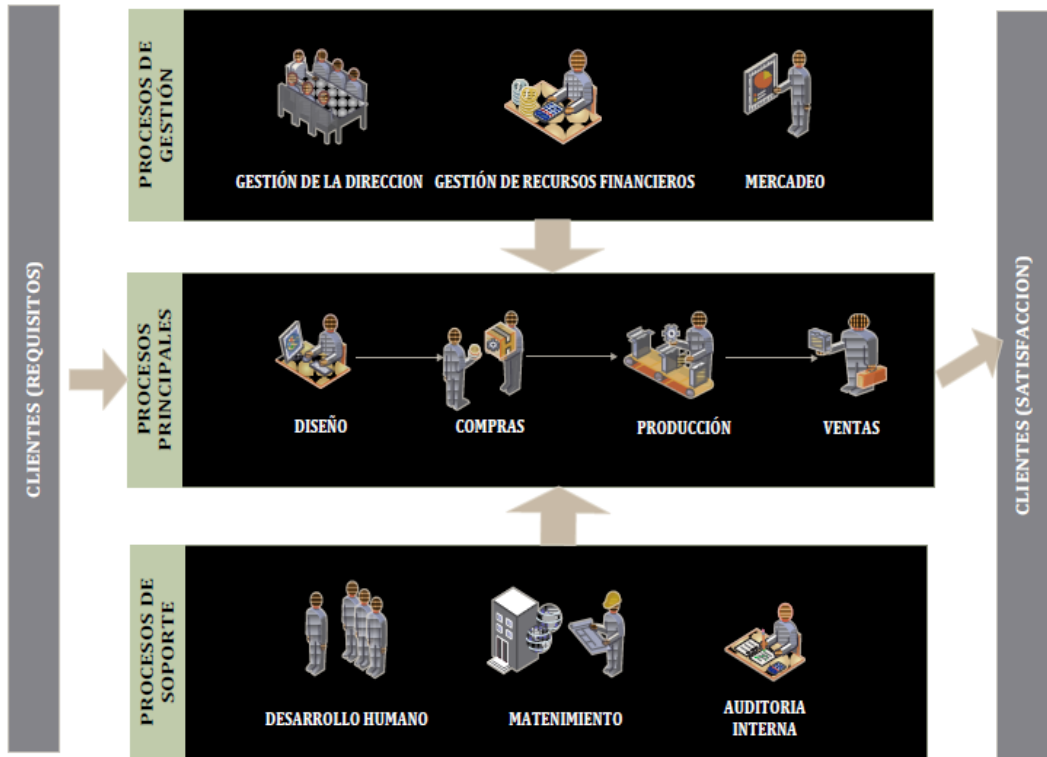


Fuente: Empresa Alvaro Jean's
Elaborado por: Carlos Caicedo, 2013.

- Mapeo de procesos de Alvaro Jean`s

- Mapeo general

Gráfico 14. Mapeo de procesos



- Mapeo de procesos de gestión

Gráfico 15. Mapeo de gestión de la dirección

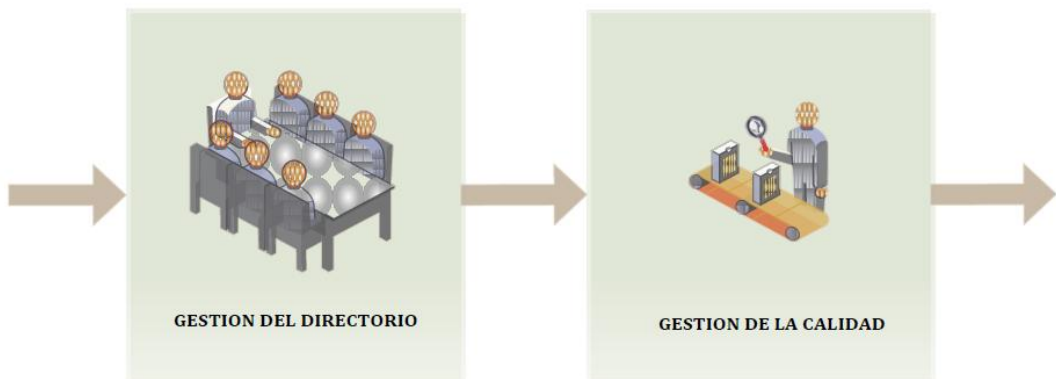


Gráfico 16. Mapeo de gestión de los recursos financieros

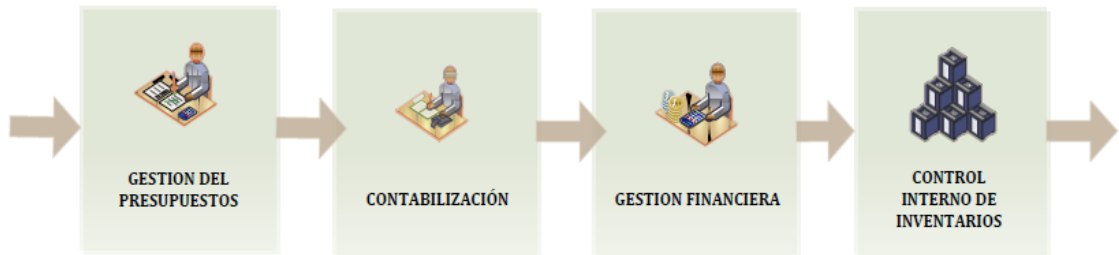


Gráfico 17. Mapeo de mercadeo



▪ Mapeo de procesos principales

Gráfico 18. Mapeo de compras

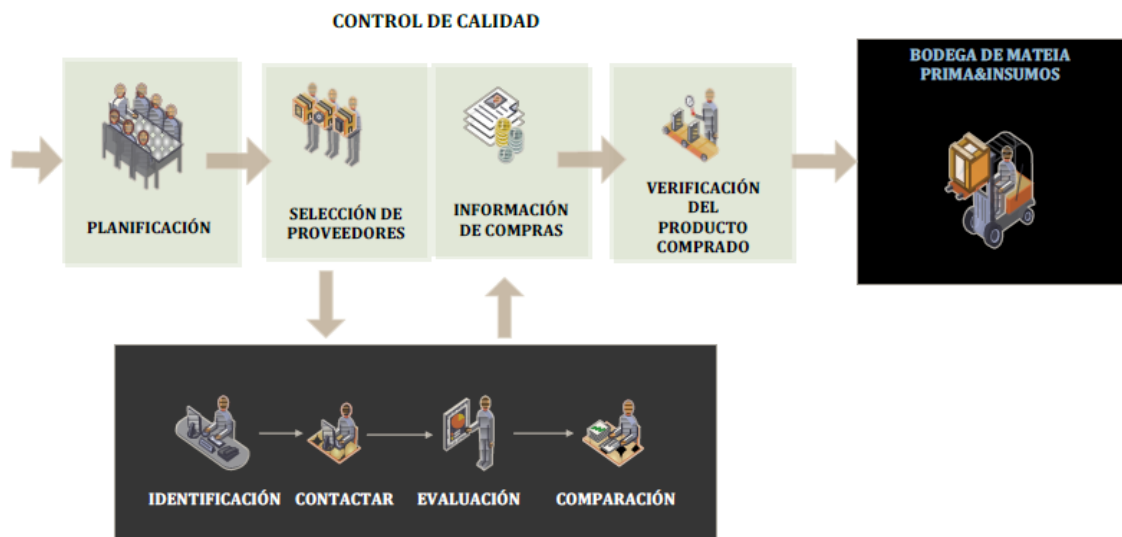


Gráfico 19. Mapeo de diseño del producto

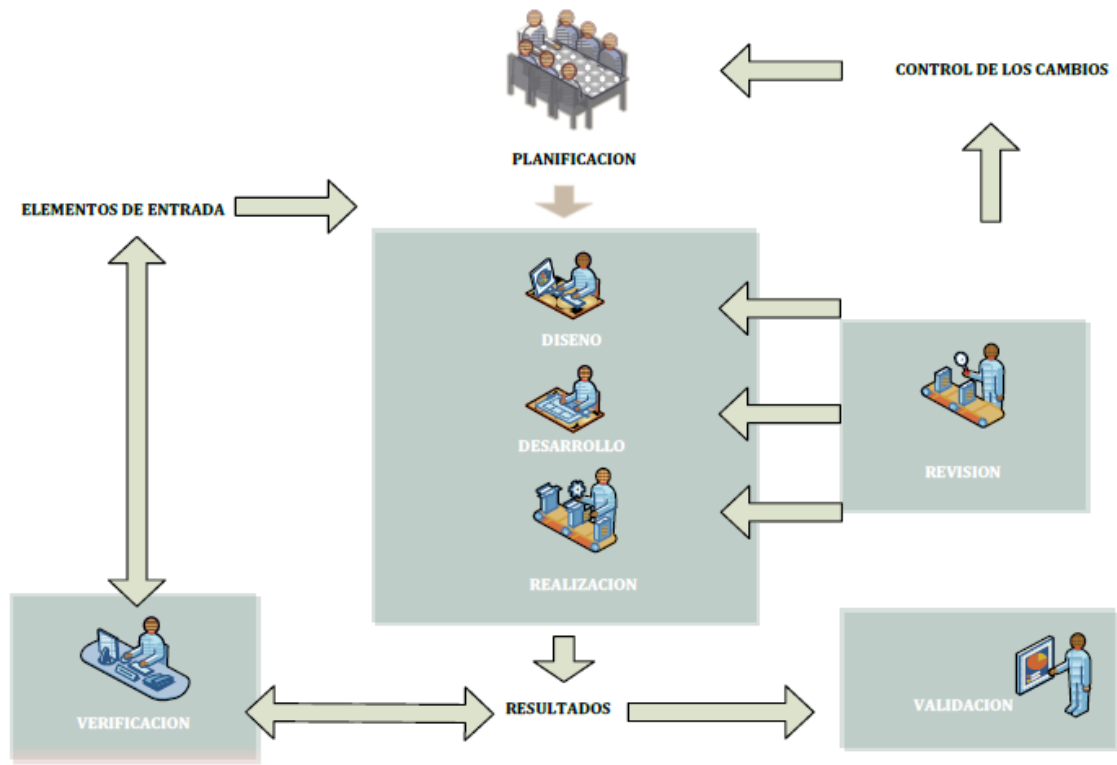


Gráfico 20. Mapeo de producción

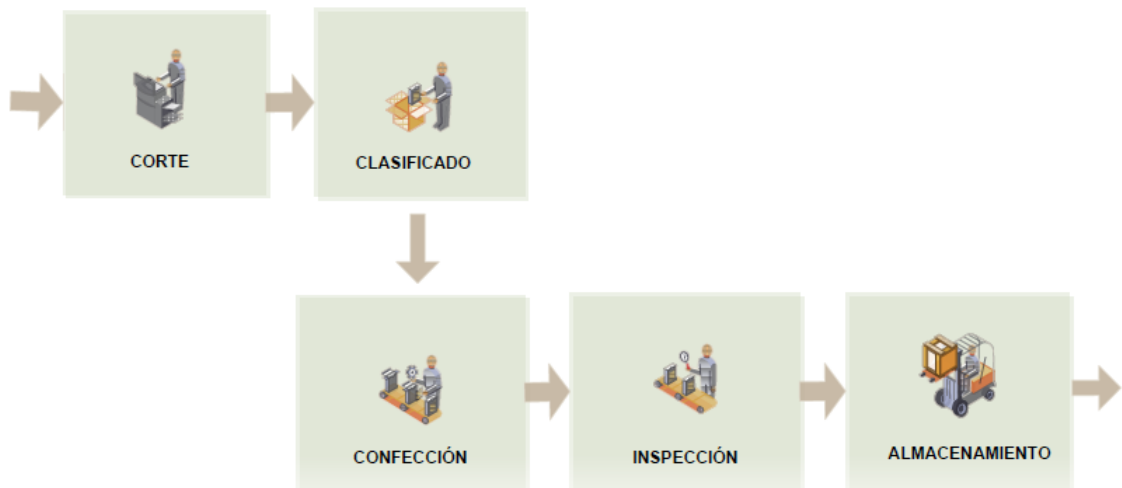
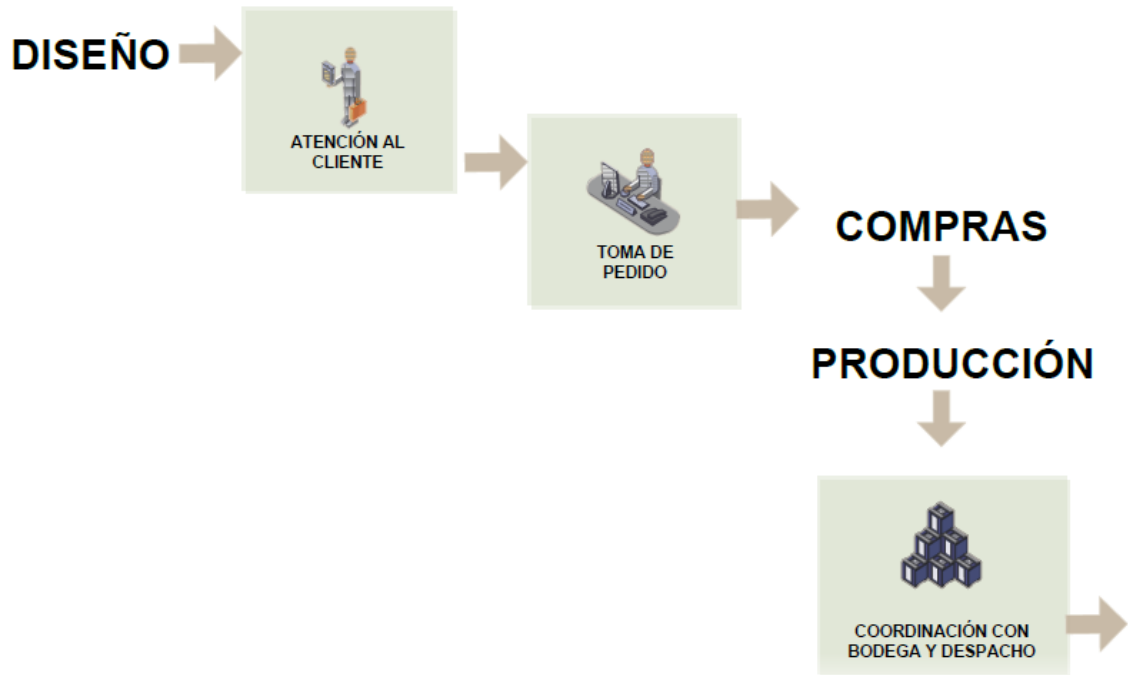
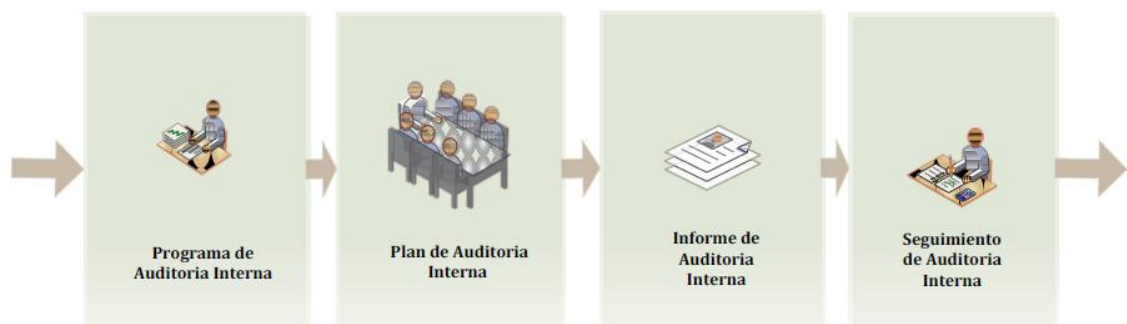


Gráfico 21. Mapeo de ventas



- Mapeo de procesos de soporte

Gráfico 22. Mapeo de auditoría interna



Descripción de procesos

Cuadro 6. Procesos de gestión de la dirección

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
CLIENTES EXTERNOS PROVEEDORES PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE ISO 9001:2008	GERENTE GENERAL	DIRECTOS: ORGANIZACIÓN FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: ACCESO A LA INFORMACION REQUERIDA FIN: CUMPLIMNETO Y EVALUACION DEL PLAN	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
ALIANZAS ESTRATEGICAS REQUISITOS DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS INFORMACION SOBRE LOS PROCESOS NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2008 INFORMES DE AUDITORIA INTERNA RETROALIMENTACION DEL CLIENTE	GESTION DE LA DIRECCION	SATISFACCION DEL CLIENTE PRODUCTOS DE EXCELENTE CALIDAD CUMP'LIMIENTO DE LA PLANIFICACION POSICIONAMIENTO IMAGEN CORPORATIVA COMPETITIVIDAD
	CONTROLES	
	NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2008 AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA ACCION CORRECTIVA ACCION PREVENTIVA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	GESTION DE GERENCIA GESTION DE LA CALIDAD	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: GERENTE GENERAL	INSTALACIONES: 23m ² EQUIPOS: Computadoras, teléfono, internet	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 7. Procesos de recursos financieros

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
CLIENTES EXTERNOS PROVEEDORES PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	JEFE FINANCIERO	DIRECTOS: ORGANIZACIÓN FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Ingreso de información contable, costos y finanzas FIN: Presenta informes y resultados	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
INFORMACION FINANCIERA INFORMACION CONTABLE INFORMACION DE COSTOS INFORMACION DE BASE DE DATOS INFORMACION DE PROVEEDORES	GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS	APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS ECONOMICOS
	CONTROLES	
	AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	GESTION DE PRESUPUESTOS CONTABILIZACION GESTION FINANCIERA CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: CONTADOR GENERAL RESTRICCIONES: Planificación que afectan el aprovisionamiento de los recursos económicos.	INSTALACIONES: 10 m ² EQUIPOS: Computadoras, impresora, teléfono.	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 8. Procesos de mercadeo

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
CLIENTES EXTERNOS PROVEEDORES PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	JEFE DE MERCADEO	DIRECTOS: ORGANIZACIÓN FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Recopilar información de clientes, proveedores. FIN: Evaluar y retroalimentar la estrategia ejecutiva	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
OPORTUNIDADES DE MERCADO CLIENTES POTENCIALES COMPETENCIA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	MERCADEO	DIAGNOSTICO PROPUESTA DE VALOR ESTRATEGIA A EJECUTAR ESTRATEGIA EJECUTADA CUMPLIMIENTO EFECTIVO DEL PLAN DE TRABAJO EVALUACION Y RETROALIMENTACION
	CONTROLES	
	SEGMENTACION DE MERCADOS ESTREVISTAS Y ENCUESTAS A LOS CLIENTES AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	ESTUDIO DE MERCADO ORGANIZACIÓN EJECUCION CONTROL	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: JEFE DE MERCADEO RESTRICCIONES: Planificación que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: 10 m ² EQUIPOS: Computadoras, impresora, teléfono.	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 9. Procesos de diseño

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
PROVEEDORES PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	DISEÑADORES	DIRECTOS: ORGANIZACIÓN FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Recepción de compra de insumos y materiales. FIN: Entregar diseño para elaborar presupuesto	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
VALIDACION DEL DISEÑO. SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE. MANTENER REGISTROS DE LOS RESULTADOS DE VALIDACION Y CUALQUIER ACCION NECESARIA.	DISEÑO	IDENTIFICACION Y MANTENIMIENTO DE REGISTROS CAMBIOS REVISADOS, VERIFICADOS Y VALIDADOS. EVALUACION DE LOS EFECTOS DEL CAMBIO.
	CONTROLES	
	ESPECIFICACION TECNICA DE DISEÑO ESPECIFICACION TECNICA DE CONFECCION AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	IDENTIFICAR Y MANTENER REGISTROS REVISAR VERIFICAR Y VALIDAD CAMBIOS EVALUAR LOS EFECTOS DEL CAMBIO	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: DISEÑADORES RESTRICCIONES: Elementos que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: 36 m ² EQUIPOS: Equipos y materiales especiales para sus funciones.	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 10. Procesos de compras

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
PROVEEDORES PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	JEFE DE BODEGA	DIRECTOS: PROCESOS DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE FINALES: PROCESOS DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Requerimiento de materia prima e insumos. FIN: recepción de materia prima e insumos de calidad	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
INFORMACION DE PROVEEDORES REQUERIMIENTOS DE COMPRA: MATERIA PRIMA, INSUMOS, ACCESORIOS. MAQUINARIA	COMPRAS	IDENTIFICACION Y MANTENIMIENTO DE REGISTROS CAMBIOS REVISADOS, VERIFICADOS Y VALIDADOS. EVALUACION DE LOS EFECTOS DEL CAMBIO.
	CONTROLES	
	AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA CONTROL DE INVENTARIOS – INGRESO- EGRESOS MATERIA PRIMA ORDEN DE PRODUCCION- REQUISICIONES FICHA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	CONTROL DE CALIDAD BODEGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: Encargado de compras RESTRICCIONES: Elementos que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: 20 m ² EQUIPOS: computadora, impresora de adhesivos, teléfono y servicio de transporte.	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 11. Procesos de producción

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	SUPERVISOR DE PRODUCCION	DIRECTOS: BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADO FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Recepción de prima e insumos de calidad. FIN: Entrega de prendas revisadas	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
DISEÑOS MOLDES Y TRAZOS MATERIA PRIMA: TELAS INSUMOS: BOTONES, CIERRES, ETIQUETAS ACCESORIOS	PRODUCCION	TELAS CORTADAS TELAS CLASIFICADAS JEANS CONFECCIONADOS JEANS REVISADOS
	CONTROLES	
	GESTION DE LA CALIDAD, GESTION DE LA DIRECCION, ORDEN DE PRODUCCION. AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	CORTE CLASIFICADO CONFECCION INSPECCION ALMACENAMIENTO	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: operativo RESTRICCIONES: Elementos que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: EQUIPOS: Equipos y materiales especiales para sus funciones.	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 12. Procesos de ventas

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE CLIENTES EXTERNOS	JEFE DE VENTAS	DIRECTOS: BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADO FINALES: CLIENTE EXTERNO
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Recepción de materia prima e insumos de calidad. FIN: Entrega de prendas revisadas a bodega	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
INGRESO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES INFORMACION DE COSTOS INFORMACION DE DISEÑO INFORMACION DE BODEGA	VENTAS	INTRODUCCION DEL PRODUCTO CARTERA DE CLIENTES
	CONTROLES	
	GESTION DE LA CALIDAD, GESTION DE LA DIRECCION, ORDEN DE PRODUCCION. AUDITORIA INTERNA AUDITORIA EXTERNA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	ATENCION AL CLIENTE TOMA DE PEDIDOS COORDINACION CON BODEGA Y DESPACHO	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: JEFE DE VENTAS RESTRICCIONES: Elementos que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: 30 m ²	EFICACIA: EFICIENCIA:

Cuadro 13. Procesos de auditoría interna

PROVEEDOR	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
PROCESO DE GESTION PROCESOS PRINCIPALES PROCESOS DE SOPORTE	GERENTE GENERAL	DIRECTOS: ORGANIZACIÓN FINALES: ORGANIZACIÓN
	LIMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Ingreso de información y normas. FIN: Entrega de evaluación de auditoría externa	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD NO CONFORMIDADES IDENTIFICADAS	AUDITORIA INTERNA	INFORMES DE CUMPLIMIENTO LEVANTAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES OPORTUNIDADES DE MEJORA
	CONTROLES	
	AUDITORIA EXTERNA ACCION CORRECTIVA ACCION PREVENTIVA	
	NOMBRE DE LOS SUB PROCESOS	
	PROGRAMA DE AUDITORIA PLAN DE AUDITORIA INFORME DE AUDITORIA SEGUIMIENTO DE AUDITORIA	
RECURSOS		INDICADOR
PERSONAL: PERSONAL EXTERNO RESTRICCIONES: Elementos que afectan la calidad del producto.	INSTALACIONES: 10 m ²	EFICACIA: NUMERO DE AUDITORES CALIFICADOS NUMERO DE ACCIONES CORRECTIVAS ABIERTAS

- **Requisitos de la Documentación**

- **Generalidades**

El Sistema de Gestión de la Calidad de Alvaro Jean`s ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes de nuestro sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es distribuida a nivel de división y a nivel de departamento en cinco distintos niveles:

Gráfico 23. Niveles de distribución



- **Manual de la calidad**

- ✓ **INTRODUCCION**

Uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 requiere que la documentación del sistema de gestión de calidad de una organización debe comprender también un Manual de Calidad.

El Manual de Calidad ISO 9001:2008 detalla el sistema de gestión de calidad, describe la autoridad, las interrelaciones y las responsabilidades del personal autorizado a efectuar, gestionar y/o verificar el trabajo relacionado con la calidad de los productos incluidos en el sistema. Además, el manual ofrece los procedimientos o las referencias para todas las actividades que constituyen el sistema de gestión de calidad con el fin de garantizar la conformidad respecto a los requisitos prescritos por la norma.

El manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de la organización con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos con el propósito de asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una potente fuerza laboral.

✓ **Política de calidad.**

La alta dirección se asegura de que la política de calidad sea adecuada al propósito de la organización, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, también proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización y finalmente será revisada para su continua adecuación.

✓ **Objetivo del manual de calidad.**

El objetivo del manual es documentar la política de calidad, objetivos, lineamientos y responsabilidades, en materia de gestión de la calidad, necesarios para llevar a cabo cualquier verificación, inspección, prueba, actividad y operación eficaz que involucran el alcance del sistema de gestión de la calidad.

✓ **Alcance.**

El manual de calidad se aplica a todas las aéreas que conforman Alvaro Jean's, dependiendo de los requerimientos de cada área o departamento para que cada uno de los involucrados tengan conocimiento y acceso de manera rápida y oportuna.

✓ **Control del manual de calidad.**

La aplicación de este documento así como de cada una de las referencias que conforman el sistema de gestión de la calidad de Alvaro Jean`s es de responsabilidad de cada uno de los departamentos y/o áreas de la organización.

Es de exclusiva responsabilidad del representante de la gerencia general realizar el seguimiento para que se cumplan todas las instrucciones establecidas en este documento. La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

✓ **ORGANIZACION**

La revisión por la alta dirección se efectúa en el Comité de Calidad donde se recibirán los informes de las áreas responsables de los objetivos, del programa de auditorías internas a través del Representante de la Dirección y de los Comités de Producción (Acciones Correctivas y preventivas de proceso) y de Ventas-Producción (acciones correctivas y preventivas de producto).

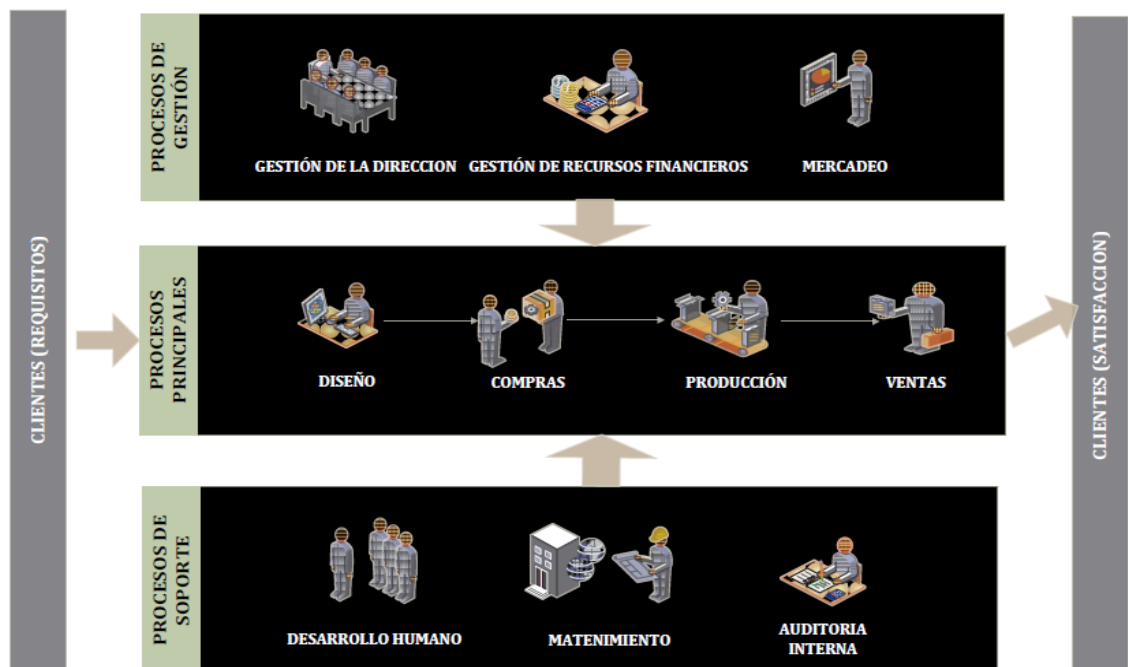
✓ **REQUISITOS GENERALES**

De acuerdo con la política de calidad definida e impulsada por la alta dirección de Alvaro Jean`s, se establece y se aplica un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los principios de la norma internacional ISO 9001:2008.

El sistema de gestión de la calidad adoptado asegura que los productos cumplan los requisitos del cliente en base a que son fabricados mediante procesos necesarios, bien definidos con sus secuencias e interacciones, previniendo los desperdicios por mala calidad, retrocesos, y asegurando una fuerza de trabajo bien calificado y motivado, todos los cuales han de ser sometidos a acciones de mejora continua.

Dentro del enfoque a procesos que lo adopta Alvaro Jean`s, con la convicción de que “los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”, se han definido los siguientes procesos, que van desde los requisitos del cliente hasta su satisfacción.

Gráfico 24. Mapeo de procesos Alvaro Jean`s



Cada proceso tiene identificado sus responsabilidades de manera clara, incluyendo indicadores que ayudan a medir la eficacia de la gestión de la calidad.

Así mismo, están establecidas las secuencias e interrelaciones entre los procesos, se identifican las interfaces de los procesos con las funciones de la organización, se identifican los proveedores y clientes internos y externos. Cada proceso ha asegurado de

disponibilidad de recursos, métodos y materiales necesarios para apoyar la operación de las actividades principales de la organización, así como se evalúan los posibles errores e impactos en los clientes (internos y externos).

- **Control de los documentos**

El manejo y control de documentos de origen interno y externos será de la siguiente forma.

- **Internos:** Manual de calidad, Manual de procedimientos, Instrucciones de trabajo, registro y evidencias.
- **Externos:** Normativa, legislación, especificaciones, diseños.

En este apartado, se describe la metodología para la elaboración de los procedimientos dentro de la empresa Alvaro Jean`s.

- Aprobación de documentos, verificándolos antes de su circulación.
- Revisión e identificación de revisiones de vigor en documentos.
- Asegurar que los documentos se mantengan legibles, identificables y accesibles.
- Asegurar que los documentos de origen externo estén debidamente identificados y su distribución sea controlada.

V. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- **Compromiso de la dirección**

La empresa Alvaro Jean`s con responsabilidad de todos quienes lo conforman se comprometen, con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la calidad estableciendo las siguientes políticas de la calidad.

“Se fabricará jeans con altos estándares de calidad comprometido con los requerimientos y necesidades del cliente para lograr su satisfacción”

La dirección se compromete a:

- Comunicar a todos sus colaboradores que el cumplimiento de los requisitos y exigencias de sus clientes son muy importantes.
- Cumplir con lo establecido en los objetivos de calidad.
- Facilitar asesorías necesarias para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, asegurándose de la disponibilidad de recursos que serán necesarios para la capacitación.

▪ **Enfoque al cliente**

La fábrica Alvaro Jean`s tiene como propósito lograr los requisitos legales y reglamentarios, satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

▪ **Política de calidad**

La empresa Alvaro Jean`s está comprometida a:

Producir artículos y servicios de calidad que satisfagan y superen las expectativas del cliente, proporcionando la capacitación apropiada a los empleados en un entorno de trabajo seguro y de mejora continua.

Es voluntad de Alvaro Jean`s y establece como objetivos generales:

- Promover la eficacia en la elaboración de jeans a través de procesos adecuados.
- Promover la adaptación progresiva de los equipos/máquinas de trabajo en materia de seguridad.
- Proporcionar información a nuestros clientes por medio de catálogos

- Mantener una buena comunicación con los proveedores para garantizar que sus suministros cumplan con los requerimientos y exigencias demandadas.
- Proporcionar la apropiada formación a nuestro personal para trabajar con eficacia buscando alcanzar eficiencia y calidad; además de trabajar con seguridad y animarlos a desarrollar buenas costumbres laborales.

Se aplicará principios y prácticas de gestión adecuados que garanticen el normal desarrollo de los enunciados que anteceden.

Anualmente, la gerencia revisará esta política y los objetivos concretos de acuerdo a estas políticas y determinará los recursos (humanos, formativos, materiales y económicos) necesarios para su consecución.

- **Planificación**

Debe asegurarse de que los objetivos de calidad se cumplan.

- **Objetivos de la calidad**

Los objetivos generales de Alvaro Jean`s son:

- Mantener un sistema ejecutivo que cumpla con los requerimientos del estándar ISO 9001:2008 y facilite la producción de artículos y servicios de calidad.
- Esforzarse para mejorar continuamente su desempeño con relación a la calidad.

Los objetivos de la calidad son definidos anualmente por la gerencia de Alvaro Jean`s, tomando en consideración la proyección de la demanda, el nivel de capacitación de los empleados y las necesidades de cada departamento, lo cual permitirá desplegar la política de la calidad.

- **Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La empresa Alvaro Jean`s considera las siguientes actividades para el cumplimiento de los requisitos del cliente:

Los procesos del sistema de gestión de la calidad, los recursos necesarios y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad para mantener los niveles de calidad establecidos.

- Proceso de administración
- Proceso de producción
- Recepción de materia prima
- Corte
- Confección
- Terminado
- Bodega
- Proceso de Venta

La planificación debe asegurarse que los cambios se realizan de una forma controlada y que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene durante estos cambios.

Cuadro 14. Plan de calidad

AREA	OBJETIVOS	OBJETIVOS DE CALIDAD	RESPONSABLE
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, programar las actividades de producción optimizando cada uno de sus procesos, cumpliendo con los objetivos de la organización y así garantizar su productividad. • Elaborar planes de producción para administrar los recursos, controlar los estándares, los plazos de entrega y los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos y desperdicios. • Contar con el control de procesos. • Participación y colaboración efectiva del talento humano. • Cumplir con los programas planificados de producción. • Dar cumplimiento a los plazos de entrega en un 95 %. • Lograr no menos del 5% del producto rechazado. • Minimizar tiempos muertos dentro de la organización. 	Jefe o encargados del departamento de producción
COMERCIALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar de manera efectiva y rápida, los productos según los pedidos es decir justo a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los atrasos de entregas de los productos. • Dar cumplimiento a los pedidos. • Llevar un control de las ventas mediante inventarios. • Cumplir con los programas de ventas. • Dar una entrega justo a tiempo. 	Encargado de la comercialización
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y dar solución a todas las quejas e inquietudes de los clientes de esa manera cumplimos con la satisfacción de los clientes y requerimientos de los mismos y de esa manera se cumple con los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar las quejas de los clientes. • Dar solución a las inquietudes de los clientes en el menor tiempo posible (máximo 5 días). 	Gerente general

Cuadro 15. Planificación del sistema de calidad

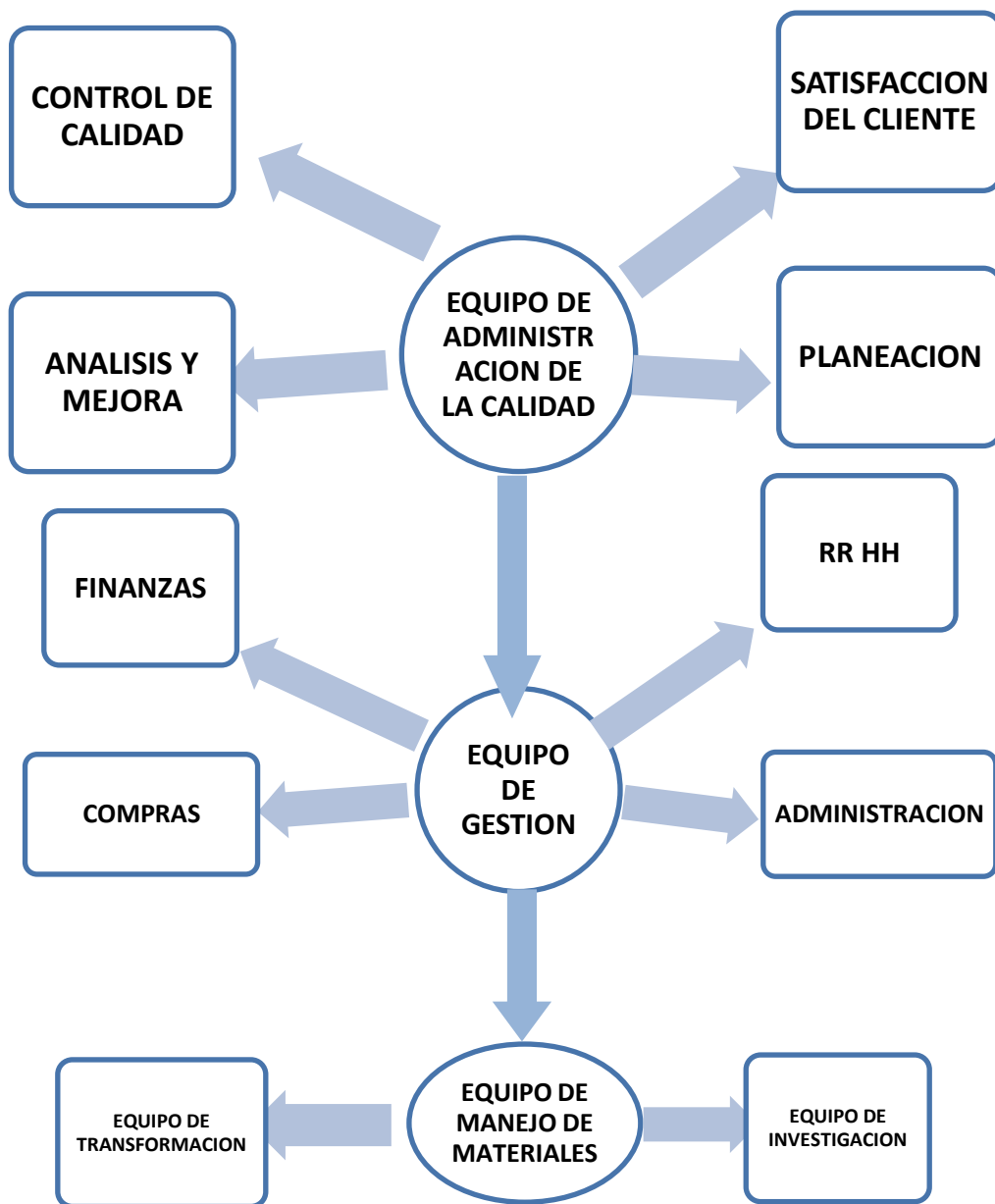
PROCESO	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	AUDITORIA		ACCIONES		EQUIP OS
			confor midad	incon formi dad	preve ntivas	correct ivas	
1. Revisión y elección de materiales	Dentro de este proceso se manejan registro de inventarios, comprar y producción.	<ul style="list-style-type: none"> • La revisión y elección de materiales e insumos se basará en los requerimientos correspondientes a los inventarios existentes y requeridos dentro de la producción establecida en el plan de producción. 	X		X	X	Gestión
2. Diseño	Se realiza el proceso de planeamiento del producto que se desea elaborar desde los insumos a utilizar, hasta los procedimientos a emplear.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los requerimientos de producción para cada orden determinada. • Se establecen los patrones a seguir dentro de un lote determinado de confección. 	X		X	X	Gestión
3. Pre costura	Se realiza el tendido de la tela, corte, inspección, habilitado.	<ul style="list-style-type: none"> • Se forman los recursos determinados para cada orden de producción. • Se verifica que cada patrón este de acuerdo al requerimiento de producción. • Se procede a realizar cada trazo según sea requerido y se corta. 	X		X	X	Transfor mación
4. Costura	Se unen las piezas previamente acondicionadas de acuerdo al diseño.	<ul style="list-style-type: none"> • Se inspecciona que las piezas recibidas están acorde al plan de producción correspondiente. • Se procede a revisar los insumos necesarios para cada diseño. 	X		X	X	Transfor mación

		<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que el diseño cosido este de acuerdo al requerimiento establecido por el cliente o por el plan de producción. 					
5. Acabado	Se le dan los últimos acabados a la prenda, tales como ojales, botones, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> Se recibe los insumos necesarios para el requerimiento de producción. Se procede a colocar cada insumo en la prenda. Se verifica que el producto este acorde a la política de calidad de la empresa. Se registra el número de producción terminada. 	X		X	X	Calidad
6. Comercialización	La producción está lista para ser almacenada según el respectivo requerimiento de producción o para ser entregado según orden de pedido.	<ul style="list-style-type: none"> Cada uno de los diseños se almacena por lotes o se entregan al cliente respectivo. Se cumplen los requisitos de almacenamiento estableciendo el registro de inventario respectivo. 	X		X	X	Investigación
7. Mejora Continua	Controla que el sistema de gestión de la Calidad se cumpla conforme a lo establecido por las Normas ISO.	<ul style="list-style-type: none"> Según los registros de control se miden, analizan y se da las acciones necesarias para el cumplimiento del Sistema. 	X		X	X	Gestión
8. Talento Humano	Laboran de acuerdo a las funciones destinadas conforme al área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo las acciones descritas en el proceso de producción. 	X		X	X	Gestión

- **Responsabilidad, autoridad y comunicación**
- **Responsabilidad y autoridad**

Los directivos de la empresa Alvaro Jean`s definen las funciones y sus interrelaciones dentro de la organización, acorde a las responsabilidades que se encuentran definidas en el organigrama de la empresa.

Gráfico 25. Responsabilidad



- **Representante de la dirección**

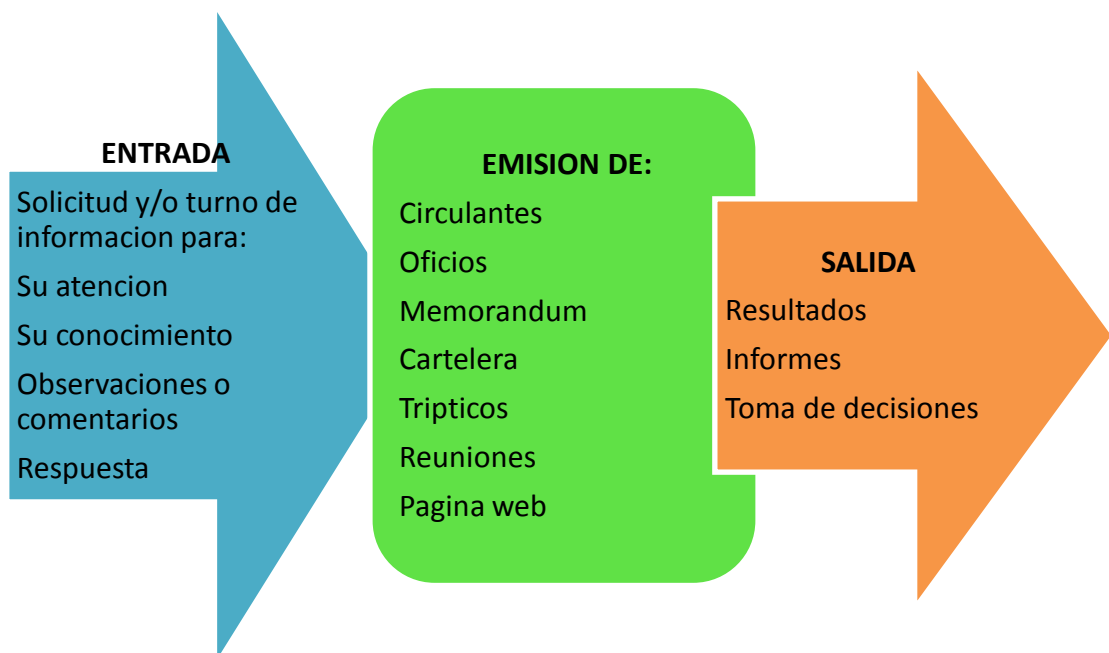
La empresa Alvaro Jean`s, ha designado al gerente como representante de la dirección, quien con independencia de otras responsabilidades, tiene autoridad para:

- Asegurarse que los procesos del sistema de gestión de la calidad sean establecidos y mantenidos.
- Informar a la dirección del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.
- Promover el conocimiento de los requisitos de los clientes a todos los niveles de la organización.

- **Comunicación interna**

En Alvaro Jean`s se asegura la comunicación interna a través de la comunicación efectiva entre todos los que la conforman de la siguiente manera:

Gráfico 26. Formas de Comunicación



- **Revisión por la dirección**

- **Generalidades**

A intervalos definidos, la Dirección de Alvaro Jean`s, revisara el sistema de gestión de la calidad, que asegurara su continua consistencia, adecuación y efectividad. Mediante la revisión se detectaran los cambios a realizarse en el sistema de gestión de la calidad de la organización, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

- **Información de entrada para la revisión**

La información para la revisión se efectúa en base a:

- Política y objetivos de calidad
- Informes auditorías internas
- Acciones preventivas y correctivas
- Reclamos de clientes
- Recomendaciones para la mejora continua
- Informes de incidencias internas

- **Resultados de la revisión**

A partir de la revisión se extraen resultados destinadas a iniciar acciones asociadas a:

- Mejora del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
- Aumentar la satisfacción del cliente.

Cuadro 16. Información de entrada para la revisión

PROCESOS	METODO DE TRABAJO	REVISION		ACCIONES		SUGERENCIAS
		CONFORMIDAD	INCONFORMIDAD	CORRECTIVAS	PREVENTIVAS	
Administración del sistema	Equipo	X		X	X	
Mejora continua	Equipo	X		X	X	
Auditoria de la gestión y calidad	Equipo	X			X	
Compras	Equipo	X		X	X	
Diseño	Equipo	X		X	X	
Confección	Equipo	X	X	X	X	Capacitar al personal para evitar desperdicios
Finanzas	Equipo	X		X	X	
Gestión del talento humano	Equipo	X		X	X	

Cuadro 17. Resultados de la medición

INCONFORMIDADES							
PROCESO	SISTEMAS	PRODUCTO	FACTOR	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Confección	Producción	jeans	Desconocimiento del correcto proceso de confección	Capacitar de manera periódica al personal	Jefe o encargado de producción	Dos semanas	\$ 30

VI. GESTION DE RECURSOS

▪ Provisión de recursos

La dirección de Alvaro Jean`s, se compromete a determinar y proporcionar, en el momento adecuado, los recursos necesarios para implementar y mejorar los procesos del sistema de gestión de la calidad y para lograr la satisfacción del cliente tenemos:

- Mantener vigente el sistema de gestión de la calidad
- Fomentar la formación continua y actualización de conocimientos de nuestro grupo de trabajo
- Canalizar recursos para la implementación de máquinas y equipo de trabajo
- Realizar auditorías internas que verifiquen el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad
- Exceder las expectativas de nuestros clientes mediante el uso de materia prima de óptima calidad.

▪ Recursos Humanos

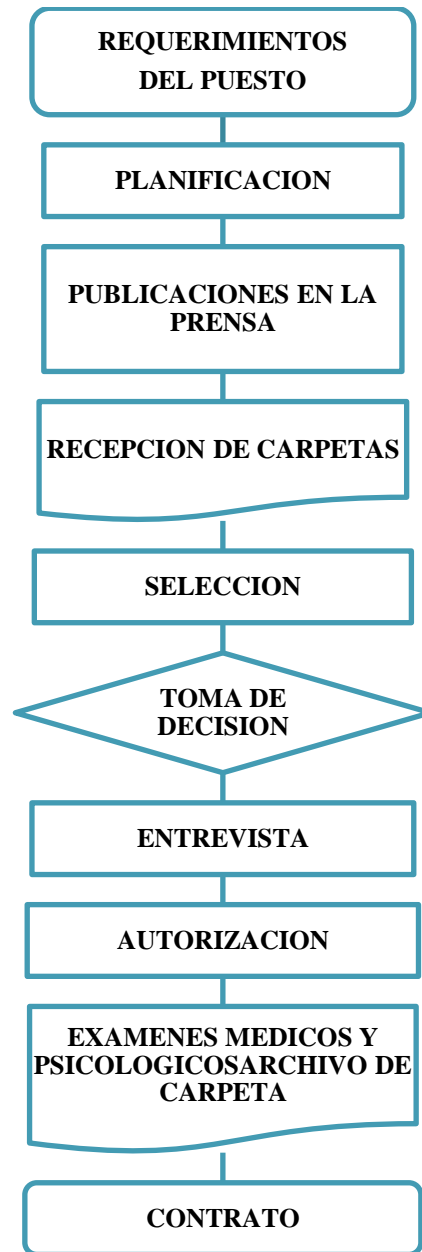
• Generalidades

El personal de Alvaro Jean`s que tiene responsabilidades definidas en el sistema de gestión de la calidad, es competente en base a la educación aplicable, formación, habilidades prácticas y experiencia.

• Competencia, formación y toma de decisiones

La dirección determina las necesidades de competencia para el personal que realiza actividades que afecten a la calidad del producto. Proporciona la formación para satisfacer dichas necesidades y evalúa la eficacia de la formación proporcionada.

Gráfico 27. Selección del talento humano cuadro procesos



Cuadro 18. Modelo de descripción de puestos por competencias

INFORMACION BASICA	
PUESTO:	CONTADOR
DEPENDI DE:	DIRECCION FINANCIERA
NATURALEZA DEL PUESTO	
Prestar apoyo secretarial para el eficiente cumplimiento de actividades, asignadas por el gerente.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Son responsabilidades de este cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido. • Llevar libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias. • Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. • Asesorar a la Gerencia en sus asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. • Presentar los informes que requiera el gerente y cada área que la requiera, en temas de su competencia. 	
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contabilidad y auditoría CPA • Ingeniería Financiera
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y experiencia de mínimo tres años.
FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo computarizado de sistemas contables.
COMPETENCIA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, ejecución del proceso contable, comunicación efectiva, planeación y organización, responsabilidad.
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia, trabajo en equipo, coordinación de actividades, distribución de actividades.
HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, manejo de conflictos interpersonales, solidaridad, humanidad.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Compromiso laboral. • Acatamiento a normas y políticas

- **Formación y Toma de conciencia**

Todos los colaboradores que realicen trabajos que afectan a la calidad del producto deben ser competentes en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para lograr producto de calidad.

Cuadro 19. Registro de calidad N° 1

REGISTRO DE CALIDAD N° 1	
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA
Realizado por:	fecha:
OBJETIVO: Capacitar al personal de Alvaro Jean`s para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes brindando productos de calidad.	
ALCANCE: Personal de Alvaro Jean`s.	
La dirección deberá asegurarse que su personal sea capacitado y motivado de una manera eficiente para lograr los resultados necesarios. Las capacitaciones se los llevara a cabo de la siguiente manera:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cursos. 2. Charlas. 3. Seminarios o adiestramiento práctico impartido por personal de la empresa. 	

La formación de los colaboradores de la empresa puede ser tanto de origen interno como externo.

1. Cursos internos: son aquellos impartidos por el propio personal.
2. Adiestramiento práctico: impartido en base a la tarea diaria en el propio puesto de trabajo.

Todo el personal es consciente de la importancia de la formación continua como medio de asegurar la unión de la empresa entre aquellas más competitivas. Por ello todos los colaboradores están capacitados para proponer o seguir determinadas actividades de formación.

- **Infraestructura**

La dirección de Alvaro Jean`s proporcionará las instalaciones, espacios de trabajo, máquinas y servicios de apoyo necesarios para lograr la conformidad del producto. La infraestructura incluye:

- Edificios, espacio de trabajo y área para atención al cliente.
- Maquinaria y equipos de proceso.

- **Ambiente de trabajo**

La dirección de Alvaro Jean`s determinará y gestionará ambientes de trabajo óptimos, con la finalidad de que sus colaboradores se encuentre conformes con sus espacios de trabajo y mediante esto explotar su potencial para la fabricación de productos de calidad.

La dirección buscara los medios necesarios para que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la parte motivacional tomando en cuenta distintos aspectos:

- Metodologías de trabajo creativas, aumentando la participación del personal para que se ponga de manifiesto su potencial creativo e intelectual.
- La seguridad de los equipos e instalaciones, incluyendo equipos de protección colectiva.
- La ergonomía de los equipos e instalaciones de forma que reduzcan o eliminen la fatiga y lesiones.

Con la aplicación del sistema de Gestión de la Calidad el talento humano de Alvaro Jean`s estará capacitado para afrontar cambios en el ambiente de trabajo como los que se detallan a continuación:

Cuadro 20. Ambiente de trabajo

TRADICIONAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none">• Actitud reactiva• Inspección• Culpar• Considerar a los clientes como elementos externos• Departamentos autónomos	<ul style="list-style-type: none">• Actitud proactiva• Prevención• Resolver problemas• Considerar a los clientes compradores vitales• Departamentos fuertemente interrelacionados

VII. REALIZACION DEL PRODUCTO

▪ Planificación de la realización del producto

Durante la planificación de los procesos para la realización del producto se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

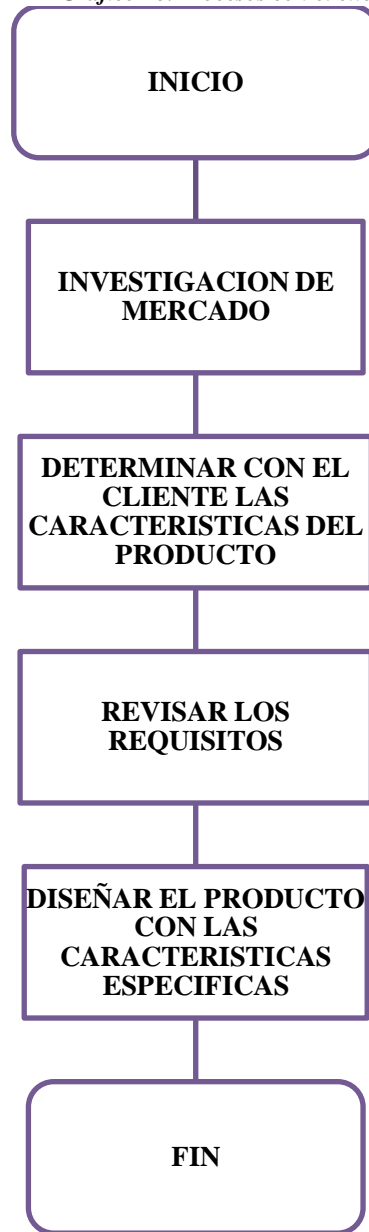
- Objetivos de la calidad para el producto
- Las necesidades de establecer procesos y documentación; proporcionar los recursos e instalaciones específicas para la realización del producto
- Llevar a cabo actividades de verificación y validación, y los criterios para el control de calidad
- Los registros que sean necesarios para proporcionar confianza con la conformidad de los procesos y de los productos resultantes.

Cuadro 21. Planificación de la realización del producto

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	CONFORME	INCONFORME	COSTO / UNIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
MEJORA CONTINUA	Lograr altos grados de efectividad y eficiencia	Llevar a cabo la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información y las acciones tendientes a la superación de problemas e irregularidades	X		\$ 30,00	Periódicamente	Gerencia
DISEÑO	Cumplir con las expectativas del cliente. Definir el producto final. Hacer creíbles “cumplibles” los cronogramas.	Trazar los patrones de los Jean’s	X		\$ 20,00	Permanente	Jefe o encargado de Producción
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Generar compromiso y productividad	Identificar las necesidades para lograr la satisfacción del cliente. Apoya las decisiones del gerente. Capacita al talento humano.	X		50,00	Continuo	Gerencia

- **Procesos relacionados con el cliente**

Gráfico 28. Procesos con el cliente



a) Determinación de los requisitos relacionados con el producto

En el procedimiento se describe la metodología para identificar los requisitos de los clientes incluyendo:

- Los requisitos de disponibilidad, entrega y apoyo

- Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada.
- Las obligaciones asociadas al producto, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios

b) Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Para este procedimiento se describe la metodología para revisar y registrar los requisitos del producto, de manera que se asegure que:

- Los requisitos para el producto están definidos
- Los requisitos del cliente sean confirmados antes de su aceptación
- Las diferencias existentes entre los requisitos de pedido y los expresados por el cliente deben resolverse con anterioridad
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos para el producto.

Dicha revisión debe ser inter-departamental, además se establece el sistema para asegurar que si los requisitos del producto cambian, la documentación relevante se modifica y el personal apropiado es informado de los requisitos modificados.

Deberá de cumplir con los siguientes requisitos del producto como son:

- Pedido
- Ofertas
- Catálogos
- Entrega

Cuadro 22. Registro de calidad N° 2

REQUISITOS ESPECIFICADOS POR EL CLIENTE	
PEDIDO	
Realizado por:	Fecha:
OBJETIVO: Identificar los requisitos del cliente para satisfacer sus necesidades.	
ALCANCE: Ventas y Producción	
Destinatario :	
Hombre:	Mujer:
Niño:	Niña:
Tipo de prenda:	
Material:	
Diseño:	
Color:	
Talla:	
Cantidad:	
Observaciones:	

Cuadro 23. Documento especificaciones del producto

ENTREGA			
ENTREGADO POR:			FECHA:
RECIBIDO POR:			
LOTE N°	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
OBSERVACIONES:			

Este documento se lo extenderá al comprador junto con el producto especificado en el pedido. Su función es servir como justificante para acreditar que el producto ha sido entregado al cliente y también sirve de guía para elaborar la factura.

Original se remitirá al cliente una vez cotejado el producto, se devuelve la copia firmada por el cliente y pasa a contabilidad para ser registrada.

c) **Comunicación con el cliente**

En este procedimiento previo la revisión del contrato se identifican e implantan disposiciones para la comunicación con el cliente, referente a:

- Información sobre los productos
- Atención de pedidos
- Tratamiento de consultas, contratos y pedidos; incluyendo además la respectivas modificaciones
- Las reclamaciones del cliente se gestionaran en base al documento adjunto de (Resolución de no conformidades).

Para lograr la comunicación entre empresa cliente y viceversa la organización implementara medios de comunicación como:

- Correo electrónico
- Visitas a la página web
- Llamadas telefónicas
- Buzón de sugerencias, quejas y reclamos.

▪ **Diseño y desarrollo**

En la empresa Alvaro Jean`s excluye de su sistema de gestión de la calidad el diseño, dado que la fabricación de jeans en sus instalaciones se basa en modelos prediseñados que incluyen modificaciones establecidas por nuestros clientes.

Pero también es política de la empresa que cada tres meses los encargados del diseño generen ideas que propongan cambios o posibles diseños del pantalón.

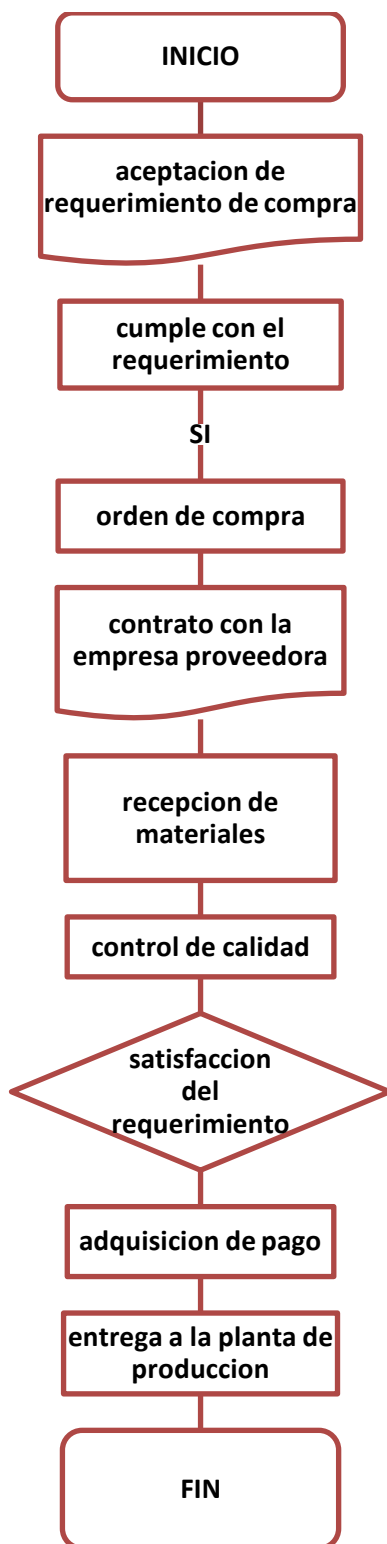
- **Compras**

- a) **Proceso de compras**

Alvaro Jean`s define el procedimiento de compras y control de los proveedores, la metodología para controlar sus procesos de compra y asegurarse que los productos adquiridos cumplen con los requisitos.

La evaluación de los proveedores en el procedimiento de compras y control de proveedores, define los criterios y registros de selección y evaluación de los proveedores en función de capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la empresa.

Gráfico 29. Diagrama de procesos de compra



b) Información de las compras

En el procedimiento de compras y control de los proveedores, se define los documentos de la compra de manera que se asegure que contienen la información que describe el producto a comprar, incluyendo los requisitos para la aprobación o calificación del producto, los procedimientos, los procesos, los equipos y el personal. Así como los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

c) Verificación de los productos comprados

Mediante el procedimiento control de recepción Alvaro Jean`s, establece la metodología para asegurar la calidad del producto comprado. Se utiliza uno o más de los siguientes métodos:

- Recepción y evaluación de datos estadísticos por la organización
- Inspección a la recepción, tales como muestreo
- Evaluaciones acompañadas de registros de resultados aceptables
- Cualquier otro método para verificar con el cumplimiento de requisitos del producto entre proveedor y consumidor.

▪ Producción y prestación del servicio

a) Control de la producción y de la prestación del servicio

Los manuales de operación son la base de cómo se debe elaborar dichos procesos.

Alvaro Jean`s debe producir sus productos bajo condiciones controladas y/o inspeccionadas para que esto no cause riesgos de retraso en el momento de ser elaborados.

El control del proceso incluye:

- Secuencia de las operaciones

- Referencia al método del trabajo (instrucciones documentadas)
- Seguimiento
- Control (mediciones, ensayos)
- Liberaciones (entregas)

b) Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Para demostrar la validación de todos los procesos y alcanzar los resultados planificados, Alvaro Jean`s establecen las siguientes medidas para la validación de todos los procesos. (Planificación avanzada de la calidad)

- La calificación de los procesos
- La calificación de los equipos y el personal
- La utilización de procedimientos y metodologías definidas
- Requisitos para los registros.

c) Identificación y trazabilidad

En el procedimiento de Identificación y trazabilidad del producto, se especifica la metodología para identificar el producto por medios apropiados, a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, Alvaro Jean`s, controlará y registrará la identificación única del producto.

d) Propiedad del cliente

Este punto no es aplicable en la empresa Alvaro Jean`s, por naturaleza del proceso de producción.

e) Preservación del producto

Según se establece en la logística, se evaluará a intervalos apropiados, planificando el estado del producto almacenado para detectar cualquier deterioro del mismo.

De la misma manera cuando el producto sea empaquetado se verificará que este bien sellado y que la entrega se dé en el tiempo y lugar establecido con anterioridad.

f) Control de los equipos de seguimiento y medición

Alvaro Jean`s debe determinar el procedimiento de verificación y calibración de máquinas, y realizar el mantenimiento de equipos de producción para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados:

- Identificar los equipos con las especificaciones de control, para poder determinar su estado de calibración.
- Salvaguarda contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Proteger contra los daños y deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. Alvaro Jean`s debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Cuadro 24. Modelo para el control de equipos

EQUIPOS	VERIFICACION		OBSERVACION
	OPTIMO	FALLA	
MOLDES		X	Se encuentra en un estado deteriorado por lo que es necesario elaborar nuevos.
PLANCHAS	X		
MAQUINAS		X	La máquina N° 3 se debe realizar mantenimiento (calibración).
PAUTAS	X		
SOFTWARE DISEÑO	X		

VIII. MEDICION ANALISIS Y MEJORA

▪ Generalidades

Alvaro Jean`s definirá, planificará e implantará las actividades de medición, seguimiento, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

Durante la fase de planificación avanzada de la calidad se identifica las técnicas estadísticas apropiadas para cada proceso y se incluyen el plan de control.

▪ Seguimiento y medición

a) Modelo de evaluación del desempeño

- **Objetivo general**

Que mediante la aplicación de este Modelo de Evaluación del Desempeño, se logre la eficiencia organizacional de la empresa Alvaro Jean`s. (véase anexos 3, 4 Y 5).

- **Objetivos específicos**

- Proporcionar un instrumento oficial para que la Gerencia y los Supervisores realicen la evaluación del personal bajo su dirección.
- Definir objetivos, políticas y normas claras que deberán seguirse en la aplicación del modelo.
- Proporcionar una guía detallada de las etapas a seguir para aplicar el proceso de Evaluación del Desempeño.

- **Importancia**

Un modelo de evaluación del desempeño constituye una de las herramientas primordiales que contribuyen a una efectiva gestión del recurso humano en toda organización.

- **Responsable de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño**

Es responsabilidad de la Gerencia de la organización garantizar la correcta aplicación del presente modelo, así como de la objetividad de la misma.

- b) Método de 360° grados**

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos o perspectivas:

Gerencia, supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y externos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Criterios y factores de evaluación

Cuadro 25. Criterios y factores de evaluación Gerente

1	GESTIÓN EMPRESARIAL: Hasta donde su gestión empresarial se desarrolla de manera eficiente
1.01	Planificación
1.02	Organización y Dirección
1.03	Supervisión y Control
2	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Hasta donde su gestión administrativa aúna esfuerzos para cumplir las metas institucionales.
2.01	Cumplimiento de plazos estipulados de objetivos y metas
2.02	Seguimiento de objetivos y metas
2.03	Alcance de objetivos y metas
2.04	Rendimiento de informes de los objetivos y metas
3	CONOCIMIENTOS, INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Conducción y aporte para el logro de objetivos y metas de trabajo
3.01	Nivel de conocimientos gerenciales
3.02	Desarrollo de ideas innovadoras
3.03	Iniciativa
3.04	Creatividad
4	TOMA DE DECISIONES: Efectividad en la toma de decisiones gerenciales.
4.01	Capacidad de resolución de problemas
4.02	Asertividad
4.03	Buen criterio y oportunidad para evaluar
5	COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO. Transmisión de información multidireccional, conducción del equipo de trabajo hacia el logro de las metas establecidas.
5.01	Transmisión de ideas claras a sus colaboradores
5.02	Apertura a puntos de vista de sus colaboradores a fin de resolver Problemas
5.03	Capacidad de motivación
5.04	Mantiene la armonía y fomenta la participación del equipo de trabajo

Cuadro 26. Criterios y factores de evaluación Personal Administrativo

1	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO: Alcance de metas y objetivos establecidos en el puesto
1.01	Cumplimiento de metas y tareas asignadas
1.02	Cumple con los tiempos establecidos para cada meta
1.03	Alcanza metas y objetivos con los recursos disponibles
2	CALIDAD DEL TRABAJO: Satisfacción del jefe inmediato y los clientes

	internos por el trabajo realizado
2.01	Conocimiento y manejo del equipo de trabajo y herramientas administrativas
2.02	Cantidad de errores cometidos en la jornada laboral
2.03	Nivel de supervisión requerido para realizar el trabajo
3	RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS ADMINISTRATIVAS: Actitud del evaluado al desarrollar las actividades para las cuales ha sido contratado u otras afines al puesto de trabajo, disposición para acatar instrucciones administrativas.
3.01	Automotivación, dedicación y esfuerzo en el desarrollo de sus tareas
3.02	Colaboración oportuna requerida por la Gerencia, disposición para trabajar fuera de horario normal
3.03	Cumplimiento de normas administrativas
3.04	Atiende instrucciones de sus superiores
4	INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad propositiva de nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de las actividades del puesto de trabajo
4.01	Capacidad propositiva
4.02	Habilidad para solucionar problemas
4.03	Habilidad para tomar decisiones
4.04	Ejecución de ideas propuestas
5	INTEGRACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales
5.01	Habilidad Social (relaciones interpersonales)
5.02	Aporte de ideas creativas
5.03	Apertura hacia las críticas
5.04	Empatía y sinergia en el equipo de trabajo
5.05	Capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios

Cuadro 27. Criterios y factores de evaluación Personal Operativo

1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Grado de conocimiento de procesos y procedimientos necesarios para realizar las tareas asignadas al puesto de trabajo.
1.01	Conocimiento del equipo
1.02	Conocimiento de Procesos
1.03	Conocimiento de Procedimientos
1.04	Mantenimiento del equipo de la estación
1.05	Solución de fallas del equipo
2	RENDIMIENTO Y EFICIENCIA: Utiliza el equipo y administra el tiempo de forma adecuada para realizar el trabajo asignado
2.01	Cumple las metas de productos vendidos
2.02	Cumplimiento de estándares de clientes atendidos
2.03	Cientes perdidos por falta de buena atención
2.04	Número de errores cometidos
3	INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad propositiva de nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos y procedimientos del puesto de trabajo.
3.01	Capacidad propositiva en mejora de procesos

3.02	Capacidad propositiva en mejora de procedimientos
3.03	Ejecución de ideas propuestas
3.04	Habilidad para solucionar problemas
4	RELACIONES INTERPERSONALES: Capacidad para mantener la armonía entre compañeros de trabajo.
4.01	Clima organizacional
4.02	Habilidad social (relaciones interpersonales)
4.03	Amabilidad
4.04	Respeto
5	DISCIPLINA Y COLABORACIÓN: Disposición para acatar instrucciones administrativas y buen comportamiento, disponibilidad del empleado a la realización de las tareas asignadas.
5.01	Contribución al logro de metas de otros
5.02	Disponibilidad para desarrollar actividades adicionales al puesto
5.03	Cumplimientos de reglas y normas
5.04	Respuesta espontánea en actividades de apoyo

c) Satisfacción del cliente

En este procedimiento se describe la metodología que Alvaro Jean`s, utilizará para hacer el seguimiento de la información sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente externo, como una de las medidas de las prestaciones del sistema de gestión de la calidad.

Se hará un seguimiento de la satisfacción del cliente con la organización, a través de la evaluación continua del desempeño de los procesos de realización. Los indicadores de desempeño estarán basados en datos objetivos, que incluyan como mínimo:

- Cumplimiento de la calidad de los suministros
- Cumplimiento en los plazos de entrega
- Notificaciones al cliente relacionados con el envío

d) Auditoría interna

El responsable de la auditoría interna planificará el programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de las actividades y áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.

En este procedimiento se contemplan las responsabilidades y requisitos para la realización de las auditorías, asegura su independencia, registra los resultados e informa a la dirección. La dirección de Alvaro Jean`s debe adoptar las acciones correctivas oportunas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoría.

Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de la importancia de las acciones correctivas y la comunicación de los resultados de la verificación.

La auditoría interna deberá cubrir todos los procesos relativos a la gestión de la calidad, actividades y son programas de acuerdo con el plan anual.

Cuadro 28. Criterios y factores de evaluación desde la perspectiva del cliente

1	ATENCIÓN AL CLIENTE: Forma en que el cliente es atendido al llegar a la estación de servicio.
1.01	Amabilidad
1.02	Respeto
1.03	Cortesía
2	INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de adelantarse a los sucesos, capacidad para aportar nuevas ideas para las actividades del puesto de trabajo.
2.01	Pro actividad
2.02	Habilidad para resolver problemas
2.03	Disponibilidad para realizar actividades adicionales
3	CALIDAD DEL TRABAJO: Conocimiento del equipo de trabajo y prontitud en el servicio.
3.01	Prontitud en el Servicio
3.02	Conocimiento del equipo de trabajo
3.03	Comete errores al momento de brindar el servicio

e) Seguimiento y medición de los procesos

Alvaro Jean`s deberá realizar estudios sobre todos los nuevos procesos de fabricación, para verificar su capacidad y proporcionar datos de partida adicionales para el control de los procesos.

Cuadro 29. Seguimiento de proceso

PROCESOS	ANALISIS	CONFORMIDAD	INCONFORMIDAD	ACCIONES	
				CORRECTIVAS	PREVENTIVAS
Mejora continua	Alvaro Jean`s aplicara seguimiento de mejora en base a los registros correspondientes por cada proceso para tomar acciones oportunas.	X		X	X

Los acontecimientos significativos de los procesos, tales como reparaciones de máquinas, también deberán ser registrados. Alvaro Jean`s pondrá en marcha un plan de reacción establecido a partir del plan de control.

Un plan de acciones correctivas, mencionando los plazos y responsables, es establecido por Alvaro Jean`s, con el fin de asegurar de nuevo la estabilidad y la capacidad del proceso, así como también se conservará los registros de las fechas y las modificaciones del proceso.

f) Seguimiento y medición del producto

Para cada producto y conforme las especificaciones en los planes de control, se efectuará una verificación, respetando las especificaciones del cliente para el material y el proceso.

Este seguimiento y medición se realizara por medio de herramientas estadísticas que propongan la persona responsable.

Cuadro 30. Seguimiento y medición del producto

PROCESO DE PRODUCCION	PRODUCTO	CONFORMIDAD	INCONFORMIDAD	ACCIONES		RESPONSABLE
				CORRECT	PREVENT	
Elaboración de prenda	Jean negro de hombre	X			X	Jefe o encargado de producción

▪ **Control del producto no conforme**

Alvaro Jean`s determinará las actividades, para identificar, controlar y prevenir la utilización o entrega no intencional de aquellos productos que no son conformes con los requisitos.

Los productos no conformes son corregidos, en caso de que sea posible y sometido a una nueva verificación después de su corrección para demostrar su conformidad.

En este caso Alvaro Jean`s adopta las acciones apropiadas respecto a las consecuencias de las no conformidades.

Cuadro 31. Registro de calidad N° 3

REGISTRO DE CALIDAD N° 3	
CONTROL DE SERVICIO DE NO CONFORMIDAD	ELABORADO POR: FECHA DE REALIZACION:
<p>Encuesta N°: Fecha: Realizado por: Objetivo: conocer si los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio prestado por Alvaro Jean`s.</p> <p>1. Cree usted que Alvaro Jean`s brinda servicios y productos conforme a sus requerimientos. </p> <p>2. Está conforme con la variedad de diseños presentados por Alvaro Jean`s. </p> <p>3. El precio que ofrece Alvaro Jean`s por sus prendas es competitivo con respecto a la competencia. SI..... NO.....</p>	

- **Análisis de datos**

Alvaro Jean`s mediante un análisis de datos establecerá las tendencias en calidad y desempeño operacional que se comparan con el progreso hacia el logro de los objetivos y conducen a las acciones en apoyo de:

- El desarrollo de prioridades para encontrar soluciones oportunas a los problemas relacionados con el cliente.
- La determinación de tendencias clave relacionadas con el cliente y su correlación para apoyar la revisión del estado de avance
- El establecimiento de un sistema de información para recoger oportunamente la información que surja del producto

Cuadro 32. Registro de calidad N° 4

REGISTRO DE LA CALIDAD N° 4	
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	ANALISIS DE DATOS
Realizado por:	Fecha:
OBJETIVO: Recopilar y analizar todos los datos para evidenciar la eficacia del sistema de gestión de calidad.	
ALCANCE: A todas las aéreas de Alvaro Jean`s	
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	
Las técnicas que se utilizaran en Alvaro Jean`s para el análisis de datos son:	
TECNICA	FUNCION
1. Diagrama de Pareto.	Definir problemas y causas.
2. Diagrama de Causa – Efecto.	Establece las causas que afectan en la calidad del producto y/o servicio.
3. Grafica de control.	Permite detectar problemas reales o potenciales.
4. Histogramas.	Tomar decisiones en base a diferentes mediciones,
5. Hoja de verificación	Recopilará resultados de inspecciones, revisiones y opiniones del cliente.

▪ **Mejora**

a) Mejora continua

Alvaro Jean`s, implementará un plan de mejoramiento continuo basado en:

- Informes del directorio.
- Comunicación permanente con el cliente para conocer nuevas necesidades y requerimientos.
- Capacitación del personal con el fin de mantener la actualización de los procedimientos y mantener la satisfacción de los clientes tanto en el producto como en el servicio.
- Establecer el proceso de mejora continua.

b) Acciones correctivas

Con el fin de brindar productos y un servicio de calidad Alvaro Jean`s ha tomado como base que las acciones correctivas deben ser apropiadas al impacto de los problemas encontrados.

Se utiliza métodos de resolución de problemas, detallados en el procedimiento que conducen a la identificación y eliminación de la raíz de la causa.

El impacto de las acciones correctivas aplica a las acciones tomadas y los controles establecidos para eliminar las causas de una no conformidad a otros procesos similares.

- Quejas y sugerencias del servicio prestado
- Datos obtenidos por las encuestas
- Incumplimiento de objetivos y políticas de calidad
- Registro de calidad

Cuadro 33. Registro de calidad N° 5

REGISTRO DE CALIDAD N° 5	
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	ACCIONES CORRECTIVAS
<p>Realizado por:</p>	<p>Fecha:</p>
<p>OBJETIVO: Recopilar y analizar todos los datos apropiadamente para demostrar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y conocer las aéreas donde se deba realizar la mejora.</p>	
<p>ALCANCE: Gerencia</p>	
<p>El Sistema de Gestión de Calidad tiene definida la autoridad y responsabilidad para realizar las debidas acciones correctivas mediante la no conformidad.</p>	
<p>ETAPAS DE LA ACCION CORRECTIVA</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar la no conformidad <ul style="list-style-type: none"> • El proceso. • Los registros de calidad. • Reportes de producción. 2. Implantar una acción correctiva. 3. Verificar la acción correctiva. 4. Revisar los documentos para conocer la aplicación de la acción. 	

Para esto será necesario:

- Al personal se lo motivara a través de programas de incentivos.
- Encontrar las causas que generen problemas y de esta manera se podrá dar las acciones correctivas oportunamente.
- Las acciones correctivas deberán ser revisadas anticipadamente para su correcto funcionamiento.
- Registrar los resultados para comparar con resultados anteriores.

c) Acciones preventivas

Se deberá tomar en consideración los problemas repetitivos y documentarlos para tomar acciones preventivas oportunas.

Las acciones preventivas se determinaran de las no conformidades:

- Registros de quejas
- Los registros de calidad
- Encuestas a los usuarios del servicio
- Variación de procesos

Alvaro Jean`s. debe documentar toda acción para eliminar las no conformidades potenciales para lo cual se deberá:

- Determinar las no conformidades y causas.
- Ejecutar acciones necesarias.

6.7.3. VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

Desde el punto de vista externo:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.
- Mejora la competitividad de la empresa al otorgarle mayor reconocimiento en la industria.

Desde el punto de vista interno:

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

Otros beneficios:

- La organización que implementa un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001 tiene la oportunidad de ordenar, estructurar y simplificar su forma de administrar el negocio.
- También se genera una cultura de evaluación en base a indicadores de las actividades o procesos de la empresa.
- La Alta Dirección de la organización que implementa ISO 9001 tiene la oportunidad de mapear y definir los procesos clave o básicos de su negocio.
- Los involucrados en el proyecto de implementación de ISO 9001 generan un alto sentido de pertenencia hacia la organización, debido a que participan activamente en la revisión y definición de sus propios procesos y actividades.
- Se implementan mejoras en el control y reacción ante situaciones como quejas de clientes, atención a nuevos proyectos, cuantificación de costos de calidad, etc.
- Se accede a nuevos mercados debido a que la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad es para muchos clientes un requisito mandatorio.

6.8. ADMINISTRACIÓN

6.8.1. Cronograma

Todas las actividades que se han realizado para la elaboración de este proyecto de investigación están argumentadas en el siguiente cronograma de actividades:

Cuadro 34. Cronograma

ACTIVIDADES PLAN DE TESIS	Octubre		Noviembre				Diciembre				Marzo	
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	3	4
Elaboración del capítulo I												
Elaboración del capítulo II												
Elaboración del capítulo III												
Elaboración del capítulo IV												
Presentación del proyecto												

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2012

ACTIVIDADES PROPUESTA	Abril				Mayo				Junio	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Elaboración del tema										
Antecedentes										
Justificación										
Fundamentación										
Modelo operativo										
Administración										

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

6.8.2. Recursos

6.8.2.1. Recursos Institucionales

El presente trabajo se realizará en la empresa Álvaro Jean's de la Ciudad de Pelileo la misma que nos facilitará la información necesaria, proporcionada personal administrativo de la misma.

6.8.2.2. Recursos Humanos

- **Investigador:** Carlos Caicedo, encargado de la recolección de datos e información en el lugar de los hechos para tratar de resolver el problema.
- **Personal Administrativo de la Empresa:** mismos que brindarán datos que ayuden a la resolución del problema.
- **Colaboradores de la empresa:** todo el personal de la empresa Álvaro Jean's mismo que brindarán la información necesaria para poder resolver el problema.
- **Tutor:** Ing. Fernando Miranda quien estará encargado de la tutoría y asesoramiento de que mi trabajo para que pueda realizar a futuro mi tesis.

Tabla 15. Recursos Materiales

CANTIDAD	DETALLE	COSTO U.	TOTAL
2	Esferos	0.30	0.60
2	Corrector	0.45	0.90
2	Resma de papel	2.40	4.80
1	Cuaderno Universitario	1.85	1.85
100	Copias	0.02	2.00
		SUBTOTAL	10.15

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

Tabla 16. Recursos Tecnológicos

CANTIDAD	DETALLE	VALOR U.	TOTAL
6 meses	Internet	20	120.00
1	Computadora	350	350.00
500	Impresora	0.05	25.00
		SUBTOTAL	495.00

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

6.8.2.3. Recursos Financieros

El financiamiento de este proyecto es por capital propio. Del costo total se fijara un 10% para imprevistos que puedan darse.

Tabla 17. Recursos Humanos

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	COSTO U.	TOTAL
1	Investigador	180 días	3.00	540.00
1	Tutor	180 días	0.00	0.00
			SUBTOTAL	540.00

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

Tabla 18. Otros

CANTIDAD	DETALLE	TIEMPO	VALOR U.	TOTAL
1	Transporte	30 días	1.50	45.00
1	Alimentación	30 días	2.50	75.00
			SUBTOTAL	120.00

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

SUBTOTALES \$1.165.16

INPREVISTOS \$ 116.50

TOTAL \$ **1.281.65**

6.8.3. Presupuesto para la ejecución de la propuesta

Los gastos que demandan la implementación de Normas ISO 9001: 2008 con el propósito de mejorar los procesos productivos y administrativos e implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total, en la empresa Alvaro Jean`s, de la ciudad de Pelileo, corre a cargo de la misma empresa y de sus directivos.

Tabla 19. Presupuesto

DETALLE DE EGRESOS	IMPLEMENTACION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Asesor de normas ISO	500,00	500,00	500,00
Normas ISO 9001:2008	300,00	300,00	300,00
Certificación	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Material de oficina	360,00	1.00	360,00
SUBTOTAL			9160,00
(+) 10 % IMPREVISTOS			916,00
TOTAL			\$10.076,00

Fuente: Elaborado por Carlos Caicedo, 2013

6.9.PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro 35. Matriz De Seguimiento Y Evaluación De La Propuesta

INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABILIDAD	META
1. Medir desempeño de los procesos	Manejo de histogramas de frecuencias	julio – agosto / 2013	Encargado de la producción	Reconocer las fallas en los procesos actuales
2. Establecer medidas correctivas	Analizar los resultados arrojados por las diferentes herramientas (histogramas)	Septiembre – octubre / 2013	Gerencia	Direccionar y encaminar los procesos hacia los objetivos de calidad en la empresa
3. Efectuar seguimiento del proceso	Elaborar tablas de control de errores en los procesos	Indefinido	Gerencia	Identificar y controlar los posibles errores
	Elaborar directrices de acuerdo a la norma de calidad aplicada			

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Band, W. A. (2011). *Creación del Valor. La clave de la gestión competitiva*. Díaz de Santos.
- Banks, J. (2008). *Control de Calidad*. Limusa.
- Batten. (2003). *Construir Cultura de Calidad Total*. Iberoamérica.
- Bauman, Z. (2005). *Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Beltrán J., J. M. (1999). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la Competitividad*. bogotá: 3R Editores.
- Bonilla, D. (2010). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Museyca Cía. Ltda*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Cruz. (2006). *Autoestima y gestión de la calidad*. Iberoamérica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Quinta Edición: Mc. Graw Hill.
- Daft, R. (2009). *Teoría y Diseño Organizacional*. Thomson.
- Delgado, H. C. (2007). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. McGraw Hil.
- Ezquiaga, G. (2005). *Claves para orientar el desarrollo laboral*. madrid: Ziur.
- Feigenbaum. (2005). *Control Total de la Calidad*. Cecs. McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (20011). *Defining the Total Quality Systeml (3ra. Edición* Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Ferrater Mora, J. (2004). *Gestión Empresarial*. Barcelona.
- Ghoshal, B. &. (2009).

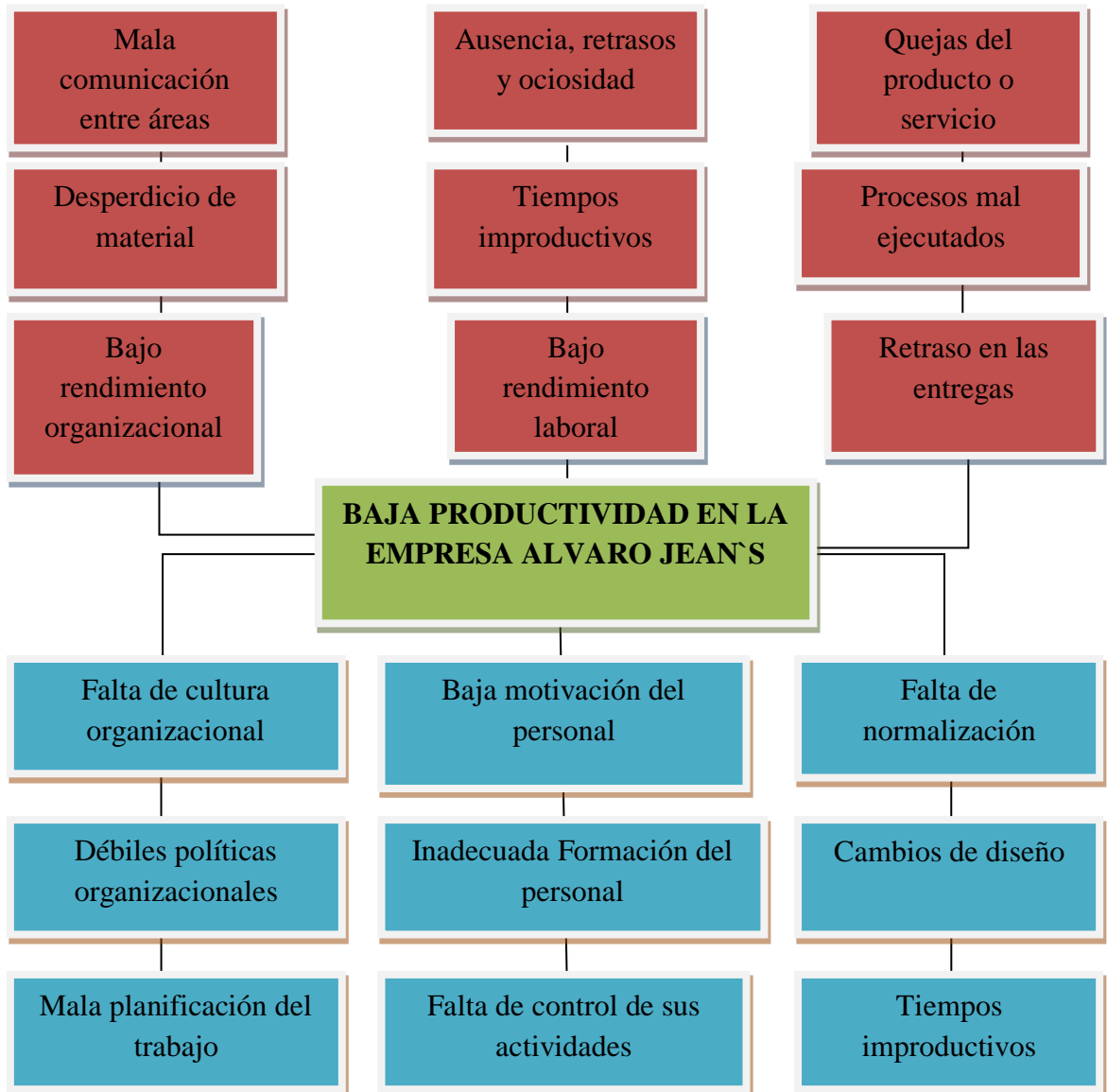
- Gordon, J. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Informa, E. (2012). *La procrastinacion en el Ecuador*.
- Ishikawa, K. (s.f.). *Calidad Total*.
- James Arthur, R. (2010). *Administración y Diseño de negocios*. Restrepo.
- James, P. (2007). *Gestión de la Calidad Total* . Prentice Hall.
- Kalpakjian, S., Schmid, S. R., & Sánchez-García, y. G. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología Pearson Educación*.
- Lefcovich, M. (2003). *Hacia un nuevo paradigma en gestión*. Seis Sigma.
- Lefcovich, M. (2004). *Gestión de Calidad para la Excelencia*.
- Maldonado, G. (2007). *Herramientas y técnicas lean manufacturing en sistemas de producción y calidad*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Morales, P. (2009). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad*. ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Munk, B. /. (2003). *Modelos de Excelencia en la Gestión* . EUDEBA .
- Palacio P., Á. (2001). *Total productive maintenance, implementando el TPM*.
- Palacio P., Á. (1999). *Herramientas de lean manufacturing. TPS (Toyota Production System)*.
- Santana, B. (2010). *El comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de curtiduría Aldas*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Schmidt, A. (2011). *El concepto de naturaleza en Marx*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Schroede, R. G. (2003). *Administración de operaciones*. mexico: McGraw Hill.
- Séller, R. (2004). *Gerencia Moderna*. Macchi .

Steel, P. (2009). *Procrastinación*. barcelona: Grijalbo.

Watson, G. (2004). *El legado de Ishikawa Calidad Total*. The Economist.

Anexo 1. ARBOL DEL PROBLEMA

Efectos



Causas

Anexo 2. ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENCUESTA

OBJETIVO:

Esta encuesta tratará de obtener datos sobre el estado actual de Álvaro Jean's en cuanto a procrastinación (desperdicios de tiempo), con ella se busca conocer falencias productivas y servir de apoyo para llegar a determinar posibles soluciones de manera eficaz.

INSTRUCCIONES:

Estimado Señor (a)

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta, su opinión es de gran importancia para mejorar la productividad de Álvaro Jean's. Esta encuesta requiere sólo unos pocos minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.
- Seleccione solo una de las repuestas

De ante mano le agradecemos por la colaboración brindada.

DATOS GENERALES

Investigador: Carlos Caicedo M.

Fecha:

Puesto de trabajo:

Edad: **Tiempo de trabajo:**

CUESTIONARIO

- 1 ¿Ha postergado sus actividades de trabajo por considerarlas sencillas, monótonas o estresantes?
- Nunca A menudo Siempre
- 2 ¿Al realizar sus actividades se distrae con facilidad?
- Rara vez ocasionalmente Siempre
- 3 ¿Su grado de satisfacción con respecto a sus condiciones de empleo, servicios, seguridad, paga y beneficios dentro de la empresa es?
- Bajo Medio Alto
- 4 ¿Se encuentra trabajando con indicadores que le permitan verificar el cumplimiento de una tarea en un tiempo?
- Si No
- 5 ¿Cuántas veces en su entorno laboral le han tachado de vago(a), perezoso(a) o similar?
- Nunca A menudo Siempre
- 6 ¿La empresa realiza mediciones de su desempeño laboral?
- Nunca A menudo Siempre
- 7 ¿Existe una persona o jefe responsable del control de las actividades que usted desempeña?
- Si No
- 8 ¿La empresa ejecuta sus actividades siguiendo un sistema de procesos continuos (es decir la empresa tiene un manual de funciones en el cual usted se guía para desarrollar sus actividades)?
- Si No
- 9 ¿Considera que la organización de la empresa facilita el desempeño en su área de trabajo (es decir que la comunicación es ágil oportuna y clara)?
- Si No

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO GERENTE

criterio	Factor Nº	NOMBRE DEL FACTOR	Nivel de calificación				
			regular		satisfactorio		excelente
			1	2	3	4	5
GESTIÓN EMPRESARIAL	1.01	Planificación					
	1.02	Organización y Dirección					
	1.03	Supervisión y Control					
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	2.01	Cumplimiento de plazos estipulados de objetivos y metas					
	2.02	Seguimiento de objetivos y metas					
	2.03	Alcance de objetivos y metas					
	2.04	Rendimiento de informes de los objetivos y metas					
CONOCIMIENTOS, INICIATIVA Y CREATIVIDAD	3.01	Nivel de conocimientos gerenciales					
	3.02	Desarrollo de ideas innovadoras					
	3.03	Iniciativa					
	3.04	Creatividad					
TOMA DE DECISIONES:	4.01	Capacidad de resolución de problemas					
	4.02	Asertividad					
	4.03	Buen criterio y oportunidad para evaluar					
COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO.	5.01	Transmisión de ideas claras a sus colaboradores					
	5.02	Apertura a puntos de vista de sus colaboradores a fin de resolver problemas					
	5.03	Capacidad de motivación					
	5.04	Mantiene la armonía y fomenta la participación del equipo de trabajo					

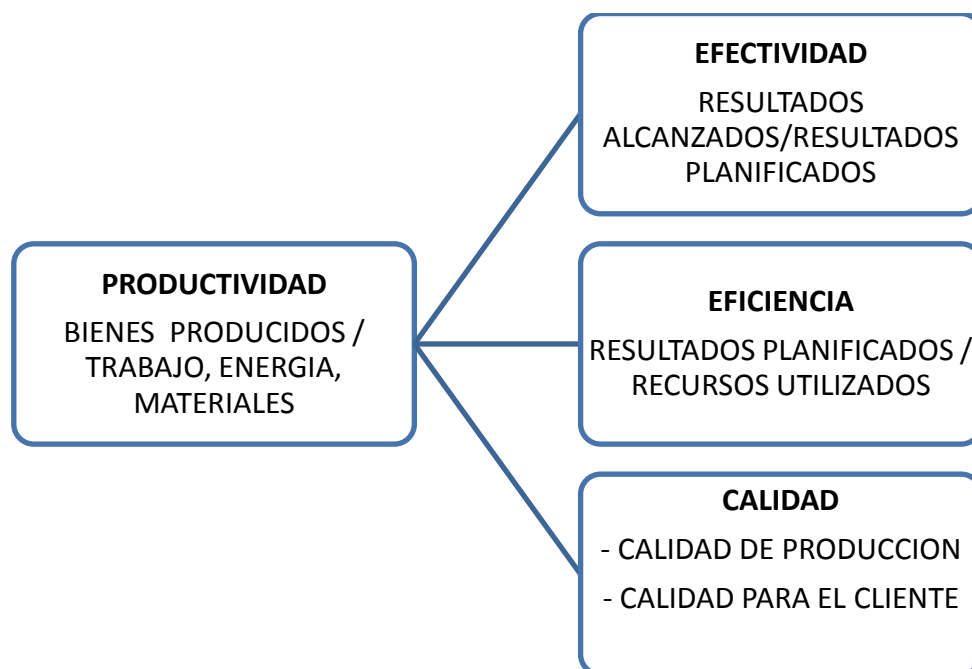
Anexo 4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO

criterio	Factor N°	NOMBRE DEL FACTOR	Nivel de calificación				
			regular		satisfactorio		excelente
			1	2	3	4	5
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO	1.01	Cumplimiento de metas y tareas asignadas					
	1.02	Cumple con los tiempos establecidos para cada meta					
	1.03	Alcanza metas y objetivos con los recursos disponibles					
CALIDAD DEL TRABAJO	2.01	Conocimiento y manejo del equipo de trabajo y herramientas administrativas					
	2.02	Cantidad de errores cometidos en la jornada laboral					
	2.03	Nivel de supervisión requerido para realizar el trabajo					
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS ADMINISTRATIVAS	3.01	Automotivación, dedicación y esfuerzo en el desarrollo de sus tareas					
	3.02	Colaboración oportuna requerida por la Gerencia, disposición para trabajar fuera de horario normal					
	3.03	Cumplimiento de normas administrativas					
	3.04	Atiende instrucciones de sus superiores					
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	4.01	Capacidad propositiva					
	4.02	Habilidad para solucionar problemas					
	4.03	Habilidad para tomar decisiones					
	4.04	Ejecución de ideas propuestas					
INTEGRACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	5.01	Habilidad Social (relaciones interpersonales)					
	5.02	Aporte de ideas creativas					
	5.03	Apertura hacia las críticas					
	5.04	Empatía y sinergia en el equipo de trabajo					
	5.05	Capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios					

Anexo 5. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL OPERARIO

criterio	Factor Nº	NOMBRE DEL FACTOR	Nivel de calificación				
			regular		satisfactorio		excelente
			1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1.01	Conocimiento del equipo					
	1.02	Conocimiento de Procesos					
	1.03	Conocimiento de Procedimientos					
	1.04	Mantenimiento del equipo de la estación					
	1.05	Solución de fallas del equipo					
RENDIMIENTO Y EFICIENCIA	2.01	Cumple las metas de productos vendidos					
	2.02	Cumplimiento de estándares de clientes atendidos					
	2.03	Cientes perdidos por falta de buena atención					
	2.04	Número de errores cometidos					
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	3.01	Capacidad propositiva en mejora de procesos					
	3.02	Capacidad propositiva en mejora de procedimientos					
	3.03	Ejecución de ideas propuestas					
	3.04	Habilidad para solucionar problemas					
RELACIONES INTERPERSONALES	4.01	Clima organizacional					
	4.02	Habilidad social (relaciones interpersonales)					
	4.03	Amabilidad					
	4.04	Respeto					
DISCIPLINA Y COLABORACIÓN	5.01	Contribución al logro de metas de otros					
	5.02	Disponibilidad para desarrollar actividades adicionales al puesto					
	5.03	Cumplimientos de reglas y normas					
	5.04	Respuesta espontánea en actividades de apoyo					

Anexo 6. INDICADORES DE GESTIÓN



Indicadores de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad.

EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	=	$\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS	=	$\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$
NIVEL DE INVENTARIOS	=	$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$

Indicadores de calidad

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

RENDIMIENTO DE CALIDAD	=	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$
CALIDAD DE USO	=	$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$