

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

***Diseño y evaluación de un modelo de gestión para
optimizar la productividad del recurso humano a
través de la gestión estratégica en Acqua Vida***

Jorge Leonardo Rojas Veloso

INGENIERIA COMERCIAL

Agosto 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

***Diseño y Evaluación de un Modelo de Gestión para
Optimizar la Productividad del Recurso Humano a
través de la Gestión Estratégica en Acqua Vida***

Tesis presentada por

Jorge Leonardo Rojas Veloso

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Sergio Roberto Muñoz Arriagada**

TITULO DE TESIS: “**Diseño y Evaluación de un Modelo de Gestión para Optimizar la Productividad del Recurso Humano a través de la Gestión Estratégica en Empresas Emergentes**”

AUTOR: **JORGE LEONARDO ROJAS VELOSO**

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Profesor **Sergio Roberto Muñoz Arriagada**

Director de Tesis

Profesor **Juan Felipe Espinosa C.**

Profesora **Ruth Miriam Pacheco González**

Correferentes

Valparaíso, diciembre 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Jorge Leonardo Rojas Veloso

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

En el proceso de elaboración de esta tesis, quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e institución que han contribuido de manera significativa ante la culminación de este trabajo.

En primer, deseo agradecer a Sergio Muñoz, mi tutor y guía, cuya orientación experta, apoyo constante y valiosas sugerencias han sido fundamentales para dar forma y mejorar este proyecto. Su dedicación y conocimiento han sido una inspiración a lo largo de este proceso, tanto dentro como fuera de la investigación.

Así mismo, quiero expresar mi gratitud al profesor Juan Felipe Espinosa, quien me brindó apoyo técnico, compartiendo sus experiencias y proporcionando valiosa retroalimentación durante las diversas etapas de este proyecto.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a Ruth Pacheco, por su impacto positivo en mi vida durante este viaje académico. Su orientación, apoyo y sabias palabras han sido fundamentales para mi crecimiento personal y profesional, demostrando su compromiso por mi éxito, brindándome estrategias para enfrentar los desafíos.

Agradezco sinceramente al Departamento de Ingeniería Comercial USM, por proporcionar los recursos y el entorno propicio para llevar a cabo esta investigación. La infraestructura y el acceso a la biblioteca fueron elementos esenciales para la consecución de los objetivos de este estudio.

Quisiera dedicar un espacio especial para agradecer a mi increíble mamá Ivette. Su amor incondicional y apoyo constante han sido la fuerza impulsora detrás de este logro académico. Gracias por tu paciencia, e inquebrantable fe en mí.

Agradezco tus infinitas noches de apoyo emocional, tus palabras de aliento y las interminables dosis de amor que has compartido conmigo, las que necesité para superar el desafío y celebrar el triunfo. Este logro no es sólo mío, sino que también tuyo. Gracias por tu sacrificio, mi consejera y, sobre todo, por ser mi increíble mamá.

Expresar mi gratitud a mis hermanos. Pablo, gracias por ser mi compañero constante, tu apoyo me dio fuerza en los momentos de duda. Ivette, gracias por tus momentos de distracción y el equilibrio del trabajo con la alegría de la vida.

Un profundo agradecimiento a Renata, una presencia invaluable en mi vida. Tu apoyo inquebrantable genera un impacto más allá de las palabras. Has sido mi confidente, mi apoyo y mi refugio en tormenta, siendo testigo de alegrías y tristezas.

Un agradecimiento especial a Javiera. Aprecio muchísimo la conexión que hemos construido en el tiempo. La forma en que compartimos sueños, alegrías y desafíos. Iluminas mi vida con tu presencia, inspirando esperanza en mi corazón.

A Vladi, siendo mi amigo por años, compañero de risas y tiempos complejos, confundente de vida, juegos y estudio, junto con Cata, alegría hecha persona.

Por supuesto, a Cami y Kaz. Estos años ha sido una increíble travesía llena de risas, lágrimas y momentos inolvidables. Compañeras de vida que han estado conmigo en cada capítulo de esta historia. Gracias por ser mis amigas y parte de mi vida.

Finalmente, a mi gata Haru, por acompañarme en la silla del escritorio cuando me desvelo, y maullar cuando ya es tarde y es hora de acostarse, comprender mis estados de ánimo. Gracias por escogerme, sin duda has creado recuerdos que atesoraré por siempre.

RESUMEN EJECUTIVO

El “Modelo de gestión para optimizar la productividad del recurso humano a través de la gestión estratégica” es una innovación diseñada para ser implementada en cualquier empresa. Surge de la necesidad de comprender la verdadera situación de productividad de los colaboradores y desarrollar cambios que generen beneficios adicionales.

Esta tesis respalda la hipótesis de que es correcto afirmar que “para efectos de lograr generar un aumento en la productividad del recurso humano, es absolutamente necesario poder utilizar un modelo que sea eficaz, para efectos de permitir analizar los procesos de manera correcta, poder tomar decisiones y lograr controlar los cambios con el liderazgo en una organización, lo que se traduce como tener una mejora”.

Dentro del marco teórico, se presenta un modelo de cálculo de productividad del recurso humano que difiere de los existentes en la literatura. Se ha diseñado teniendo en cuenta que cada empresa tiene características únicas, por lo que es necesario medir la productividad de los trabajadores de manera personalizada.

El modelo consta de seis pasos, implican medir y analizar la situación corporativa actual para implementar cambios a través de acciones, generando mejoras.

En la parte final de la tesis, se presenta un ejemplo de aplicación del modelo en una empresa de agua purificada. Incluye números y cálculos que, se analizan para concluir que el modelo de intervención es efectivo, para impactar positivamente en la productividad del recurso humano y en los resultados corporativos

ABSTRACT

The “Management model to optimize human resource productivity through strategic management” is an innovation designed for implementation in any company. It arises from the need to understand the true productivity situation of employees and develop changes that generate additional benefits.

This thesis supports the hypothesis that it is correct to assert that “to achieve an increase in human resource productivity, it is absolutely necessary to use an effective model that allows for proper process analysis, decision-making, and change control with leadership in an organization, resulting in improvement”.

Within the theoretical framework, a human resource productivity calculation model is presented, differing from those existing in the literature. It has been designed considering that each company has unique characteristics, necessitating the measurement of worker productivity in a personalized manner.

The model comprises six steps, involving the measurement and analysis of the current corporate situation to implement changes through actions, thereby generating improvements.

In the final part, an application example of the model in a purified water company is presented. It includes numbers and calculations that are analyzed to conclude that the intervention model is effective in positively impacting human resource productivity and corporate results.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCION	12
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	13
3. OBJETIVOS	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Objetivo de la memoria	15
HIPÓTESIS	16
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	17
5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE	19
5.1 <i>Antecedente del estado del arte</i>	19
5.1.1 ¿Qué sabe la ciencia de lo que investigo?	19
5.1.2 ¿Cómo ha sido tratado mi tema de memoria?	23
5.1.3 ¿Cuáles son las tendencias de mi tema de investigación?	25
5.1.4 ¿Cómo se encuentra mi tema de investigación en el momento de realizar la propuesta de memoria?	27
5.1.5 Conceptos y Términos Claves que se deben conocer	28
5.1.6 Modelos o pautas de estudios similares	30
5.2 <i>Descripción del Sujeto de Estudio</i>	32
5.3 <i>Marco Teórico del Estado del Arte</i>	33
5.3.1 Productividad del Recurso Humano	34
5.3.2 Modelo para calcular la productividad del recurso humano en una empresa	36
5.3.3 Definir al menos cinco indicadores	36
5.3.4 Establecer un objetivo cuantitativo óptimo para cada Indicador de gestión	37
5.3.5 Calcular los indicadores ponderados	38
5.3.6 Calcular la productividad del recurso humano	38
5.3.7 Consideraciones para definir los indicadores	39
5.3.8 Ejemplo de cálculo de un indicador	42
5.3.8.1 Definición de un indicador	42

5.3.8.2 Establecer un objetivo cuantitativo óptimo para el indicador	42
5.3.8.3 Calcular el indicador	43
5.3.9 Resultados de una empresa	45
5.3.9.1 Resultados Cuantitativos: Utilidades parciales del Estado de Resultados	45
5.3.9.2 Medición de la aplicación del modelo en estado de resultados en una empresa comercial.....	46
5.3.9.3 Análisis financiero en una empresa de servicios	48
5.3.10 Resultados cualitativos	50
5.3.10.1 Desde la perspectiva del cliente: Evaluación de Calidad de Servicio.....	52
5.3.10.2 Desde la perspectiva interna: Evaluación Integral para el Control Interno	53
6. PROPUESTA METODOLOGÍA	54
6.1 Designar una persona encargada y recopilar información sobre el desempeño actual Recursos Humanos y los resultados generales corporativos de la empresa para el modelo propuesto.	55
6.2 Analizar todos los procedimientos que influyen en la eficiencia del Recurso Humano y los logros obtenidos.	56
6.3 Detectar y enumerar las diversas áreas de oportunidad de mejora	57
6.4 Convertir las oportunidades de mejora en medidas y soluciones concretas ..	59
6.5 Dirigir las actividades tomando decisiones que generen mejoras significativas.....	60
6.6 Obtener la situación posterior de productividad del Recursos Humano, resultados de la empresa y analizarlos.	60
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA	61
7.1. Información Inicial	62
7.2. Definir persona encargada, evaluar la productividad actual del recurso humano y los resultados generales de la empresa, a nivel corporativo.....	63
7.2.1 Productividad del recurso humano.....	63
7.2.1.1 Definición de cinco indicadores	63
7.2.1.2 Establecimiento de un objetivo cuantitativo óptimo para cada indicador	64
7.2.1.3 Cálculo de los indicadores	65
7.2.1.4 Cálculo de la productividad del recurso humano	66
7.2.1.5 Aplicación Porter numérico.....	68

8. RESULTADOS	70
8.1 Gráfico ventas mensuales Acqua Vida.....	70
8.2 Estado de resultado de la venta de agua purificada.....	70
8.3 Evaluar aspectos del servicio de calidad.....	71
8.4 Evaluación interna integral.....	71
8.5 Identificación de aquellos procesos que impactan dentro de la productividad del Recurso Humano y sus resultados.....	72
8.6 Evaluación interna integral.....	72
8.7 Transformar en acciones y soluciones a las oportunidades de mejora	73
8.8 Liderar actividades tomando decisiones orientadas a producir cambios positivos.	74
8.9 Obtener y evaluar los resultados actuales de la productividad del recurso humano, así como analizar la situación posterior de la empresa y analizarlos	74
8.9.1 Productividad del Recurso Humano	75
8.9.2 Resultados de Acqua Vida.....	76
8.9.3 Estado de resultados del servicio de agua purificada	76
8.9.3.1 Evaluación de la calidad del servicio	77
8.9.3.2 Evaluación Integral Interna.....	78
9. CONCLUSIONES	79
10. RECOMENDACIONES	80
11. BIBLIOGRAFÍA	82
12. WEBGRAFÍA	83
13. ANEXOS.....	84
ANEXO 1	84
ANEXO 2	86

1. INTRODUCCION

La ingeniería comercial, como disciplina, se encuentra en constante evolución para adaptarse a los desafíos del entorno empresarial. En este contexto dinámico, la eficiencia y la productividad del recurso humano emergen como factores fundamentales para el éxito sostenible de las organizaciones.

A pesar de los avances tecnológicos y la automatización, el factor humano sigue siendo esencial para la innovación, la toma de decisiones y el impulso del rendimiento organizacional. Sin embargo, el desafío reside en cómo maximizar la productividad de los colaboradores en un entorno empresarial complejo y dinámico.

Este tema no sólo impacta directamente en los resultados financieros de una organización, sino que también influye en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Se organiza en capítulos que abarcan desde la revisión de la literatura sobre productividad y gestión del recurso humano hasta el análisis de casos prácticos y la formulación de conclusiones y recomendaciones, para efecto de generar mejoras tangibles en la empresa y sus departamentos, desde un corto hasta un largo plazo.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El presente estudio surge de una inflexión sobre la evolución en la medición de la productividad en el ámbito del recurso humano. A lo largo de la historia, numerosos autores han abordado la productividad sin recurrir a mediciones numéricas, centrándose en aspectos cualitativos y conceptuales.

Históricamente, se ha observado que, en la literatura académica y empresarial, la productividad en el recurso humano ha sido abordada sin el respaldo de mediciones numéricas. Autores prominentes han enfatizado aspectos subjetivos, cualitativos y abstractos, relegando la cuantificación a un segundo plano.

El propósito fundamental de esta investigación es introducir un enfoque cuantitativo en la medición de la productividad en el recurso humano. Inspirados por la premisa de que “lo medible es cuantificable, y lo cuantificable es capaz de mejorar”, se busca establecer un nuevo paradigma, el que permita evaluar de manera objetiva y numérica el desempeño laboral.

Al adoptar un enfoque numérico, se busca proporcionar herramientas más precisas para la identificación de áreas de mejora, permitiendo así un avance significativo en la eficiencia y efectividad del recurso humano en entornos laborales.

Se aspira a contribuir tanto a la teoría como a la práctica empresarial. Al desarrollar un marco de trabajo cuantitativo para la medición de la productividad en el recurso humano, se busca ofrecer a las organizaciones una herramienta práctica y efectiva para optimizar el desempeño laboral, alcanzando mayor eficiencia y productividad.

3. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar el Impacto en la Productividad Organizacional y el Desempeño del Recurso en la empresa Acqua Vida, a través del modelo de gestión definido, para determinar áreas de mejora futura.

Objetivos Específicos

- Definir la productividad organizacional y método tradicional de evaluación de desempeño, para comprender los factores que afecten al mejoramiento de la productividad de la empresa.
- Definir la industria y la empresa, a través de las 5 fuerzas de Porter numérico, para contextualizar el entorno en que se implementará el modelo de gestión, y para identificar oportunidades estratégicas que la empresa pueda enfrentar.
- Diseñar un modelo a la empresa para estandarizar las operaciones, mejorando la eficiencia y la comunicación, tomándolo y aplicándolo en una empresa, organizando recursos, fomentando la comunicación interna y externa con el apoyo de herramientas de gestión.
- Describir un modelo de gestión para la empresa de estudio, estableciendo sus flujos de procesos de trabajo en la orgánica.
- Evaluación cuantitativa en base a los indicadores de productividad del impacto de la aplicación de programas de mejoramiento en la empresa.

Objetivo de la memoria

- Identificar antecedentes del Estado del arte (para definir el Marco Teórico).
- Formular descripción del Sujeto de Estudio.
- Proponer Marco Teórico del Estado del Arte.
- Definir propuesta de la metodología del trabajo de aplicación metodológica.
- Aportar resultados, conclusiones y recomendaciones.

HIPÓTESIS

La hipótesis de esta tesis nace desde la visión de un colaborador que operó en los departamentos Recursos Humanos y Finanzas.

Para efectos de lograr generar un aumento en la productividad del recurso humano, es absolutamente necesario poder utilizar un modelo que sea eficaz, para efectos de permitir analizar los procesos de manera correcta, poder tomar decisiones y lograr controlar los cambios con el liderazgo en una organización, lo que se traduce como tener una mejora.

La situación económica actual, tomando en consideración la recesión pandemia y postpandemia, genera una provocación por replantearse el tema pendiente sobre el cómo elevar la productividad del recurso humano y de las empresas, a través de la gobernanza de estas. Además de esto, se tiene en consideración el supuesto de que se pasan muchas horas en el trabajo; no obstante, no todo este tiempo es productivo.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Mediante la alta dirección aplicar las tareas al personal, midiendo su compromiso. Para posteriormente evaluar dichos puntos, qué se hizo y no, parte del modelo aplicable.

Este proyecto tiene pensado poseer un alcance del tipo exploratorio de investigación, en el sentido de que aborda una problemática desde otro punto de vista a investigar, para luego generar y así aplicar un modelo inexistente, a través de las diversas definiciones ideas y conceptos, a través de su implementación paso a paso.

Esta tesis tiene como objetivo principal lograr aumentar la productividad de su Recurso Humano y consecuentemente con ello, aumentar los resultados económicos y cualitativos de su organización.

Mismo así, también cabe destacar el alcance explicativo, dado que toma procesos y realidades de la organización, para así lograr explicar cómo impactan estos en materias de productividad.

La elaboración por la cual se enfoca en el marco teórico sobre la base de qué es y qué se entiende por productividad del Recurso Humano, en conjunto con todas sus aristas las cuales componen este tema, es decir; su distribución de las jornadas laborales, asignación de roles, las capacidades de los colaboradores, tiempos efectivos del trabajo y su incidencia en las remuneraciones.

El objetivo que lleva el modelo es el de potenciar tanto los logros económicos como los de calidad dentro de la organización. En consecuencia, es esencial establecer una confirmación que esté en sintonía con los propósitos y que se enfoque en las diversas maneras a reconocer y medir los resultados logrados.

El ámbito de indagación de los análisis efectuados se centra en los aspectos sociales y económicos, especialmente aquellos que mantienen una estrecha interconexión con la eficiencia del capital humano y sus logros alcanzados por una entidad organizacional.

Concebir y posteriormente aplicar un modelo que está previamente inexistente. Este enfoque se fundamenta en la utilización de definiciones, conceptos e ideas, las cuales están complementadas por su aplicación de conocimientos empíricos. Además, este trabajo también posee una dimensión explicativa, en la medida que se analizan los procesos y situaciones de la entidad organizacional, con el propósito de lograr dilucidar en cómo inciden respecto de la eficiencia y los logros obtenidos.

En última instancia, el propósito primordial de esta tesis no radica en ser un caso aplicado per se. No obstante, se presente de igual manera un caso real, el cual se ha aplicado a una empresa de servicios orientada hacia la industria del agua purificada, enfocada en el “vending”, a modo de ilustración práctica. Esto se produce con el fin de lograr demostrar que la implantación del modelo no solamente es viable, sino que también corona sus esfuerzos con éxito.

5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE

5.1 Antecedente del estado del arte

5.1.1 ¿Qué sabe la ciencia de lo que investigo?

Dentro del contexto exterior, el cual se encuentra lleno de incertidumbres, la economía de Chile está siendo experimento de un proceso de adaptación luego de un año de expansión excepcional en el año 2021. Se habla de que, durante el año 2022, el crecimiento económico real se redujo al 2,4% a medida que el gasto de los consumidores volvió a los niveles habituales, mientras que se implementaban diversas políticas fiscales y monetarias restrictivas que generaron un efecto de contracción en la economía.

Se prevé que la economía, dentro de los informes que se generarán dentro del 2024, siga adaptándose en la primera mitad del año 2023, principalmente debido a una disminución en el gasto de los consumidores causadas por las políticas restrictivas, una menor disponibilidad de dinero en los hogares y un mercado laboral debilitado. Sin embargo, se espera que la economía se recupere gradualmente en la segunda mitad del año, aunque se espera que termine el año con una caída del 0.7% en comparación con el año anterior. Esta contracción se debe en gran parte a una base de comparación negativa con el año 2022.

Es posible que la inflación siga siendo alta en el corto plazo, dada a ciertas fuerzas persistentes, no obstante, se espera que finalmente se acerque al objetivo de inflación hacia finales del 2024. Esto se debe principalmente a que se anticipa que la economía operará por debajo de su capacidad máxima y se prevén costos más bajos, lo que reducirá las presiones inflacionarias con el tiempo.

Dentro del entorno caracterizado por los altos niveles de inflación y estancamiento económico, ya se venía anticipando que dentro del año 2023 la tasa de pobreza, que es calculada en base a un ingreso de \$6.090,34 pesos chilenos al día en paridad de poder adquisitivo (PPA) se mantenga alrededor del 11.5%, y que el índice de desigualdad de Gini se sitúe en 0,46. Además, no se espera que estos indicadores vuelvan a los niveles que se registraban antes de la pandemia en el futuro cercano.

A mediano plazo, lo que ocurra en la economía dependerá en gran medida de la habilidad para promover un crecimiento económico que sea más equitativo y basado en el aumento de la productividad, al mismo tiempo que mantenemos una base sólida en términos de estabilidad macroeconómica.

La productividad de la economía chilena vuelva a caer en el 2022 y retorna a su tendencia de mediano plazo. La productividad total de factores (PTF) fue de 3,6%, para la economía en Chile, según el informe anual de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP). Esta caída, impulsada por variaciones cíclicas de corto plazo, esto implica que el indicador vuelve a acercarse a la tendencia que se demostraba al menos hace 15 años.

CNEP presenta en el 2023 un reporte en donde mencionan que lo ocurrido el año 2022 revierte las ganancias que se habían logrado el 2021, cuando la PTF ya habría generado un crecimiento un 4,9%. Pero esto, no se debe tomar como una disminución estructural de la capacidad del país para “producir con más con menos”, sino como el reflejo de una normalización de cifras de producción y empleos después de dos años con fuertes cambios en las condiciones sanitarias que impactaron a esas mismas variables.

Esta reversión parcial de la PTF en el año 2022 concluye que la tendencia del estancamiento en materia de productividad no se ha revertido. Incluso, la adopción de herramientas tecnológicas propias del teletrabajo postpandemia no habría significado todavía en un aumento sostenido de lo que es la productividad agregada.

Cuando se desmenuza el desempeño del indicador, se refleja que el Producto Interno Bruto (PIB) registra un crecimiento débil para el 2022, de 2,4%. Sin embargo, los economistas lo ven como un importante crecimiento del empleo, el cual está derechamente motivado por la recuperación pendiente en la tasa de participación laboral. Tomando como base el año 2019, es decir, previo a la irrupción de la pandemia, la PTF creció hasta un 0,6% para la economía.

Se observa que desde el año 2000, la productividad ha disminuido de manera constante y sólo ha contribuido en un 0,1% al crecimiento anual promedio. Esto es muy diferente al aumento del 2,3% que experimentó en la década de 1990. Si esta tendencia hubiera continuado, el país tendría un nivel de ingreso per cápita 1/3 más alto que el actual.

Las cifras para el futuro no son muy alentadoras, porque el PIB potencial esperado es bajo. Es importante centrarse en evaluar las políticas públicas y simplificar los procedimientos para la inversión. Esto es un ejemplo de algo que se puede hacer a corto plazo y que podría tener un impacto inmediato en el crecimiento económico. Además, esto mejoraría la capacidad del gobierno para funcionar de una forma más eficiente, lo que representa un cambio estructural.

Estos temas son responsabilidad de los ministerios de Hacienda y Economía, quienes presentaron propuestas al respecto en enero de 2023.

La demanda por agua envasada se ha visto fuertemente incrementado en los últimos años, tanto a nivel nacional como regional. En Chile al año 2022, el consumo de agua embotellada alcanzó los 310 litros anuales per cápita. El mercado del agua envasada en bidones ha sido una alternativa que las familias incorporan cada vez más en su canasta de compra mensual.

Se han producido varios factores que han contribuido a este aumento, como las campañas informativas que promueven los beneficios del consumo del agua, políticas nacionales relacionadas con la salud, garantías de suministro en situaciones de desastres naturales, y por supuesto, época pandémica.

En Viña del Mar, según un estudio de precios, evaluación y rotulación del agua del SERNAC en abril del 2023, actualmente es evidente cómo ha crecido el número de empresas que ofrecen y venden agua embotellada.

Hace una década, sólo había unas pocas, pero según una encuesta reciente, hoy existen alrededor de 13 empresas que operan en este mercado. Esto refleja el crecimiento de la demanda, y hoy en día es bastante común encontrar dispensadores de agua en los hogares.

Dado el crecimiento de este mercado, y el hecho de que el agua embotellada es un producto con muy pocas diferencias entre las marcas, surge la necesidad de recopilar información sobre el mercado local. Esto implica el conocer las variaciones de precios ofrecidas por los diferentes proveedores.

5.1.2 ¿Cómo ha sido tratado mi tema de memoria?

Una estrategia efectiva para disminuir los gastos de producción y aumentar los beneficios radica en una gestión adecuada de la mano de obra directa. Cuando se descuida este aspecto crítico en la cadena de valor, con problemas como la alta rotación de empleados, la contratación de trabajadores a tiempo parcial y la falta de capacitación y motivación, los costos de producción tienden a aumentar.

Esto puede incluir tanto los costos de Recursos Humanos, como los gastos relacionados con accidentes o daños materiales, estructuras y, lo más importante, al capital humano.

Algunas empresas pueden no lograr reducir sus costos de producción debido al uso de herramientas digitales anticuadas. Hoy en día, existen softwares disponibles de forma gratuita o a precios asequibles que pueden brindar enormes beneficios, como partiendo por Excel, pasando por drive, hasta Oracle.

Estas herramientas permiten la automatización de procesos y tareas repetitivas en la gestión de la producción y otras áreas de la cadena de suministro, lo que puede llevar a una reducción significativa de los costos adyacentes.

La clave para reducir costos de producción no siempre implica una reconfiguración completa de la cadena de suministro de la empresa. En lugar de ello, se puede enfocar en optimizar los sistemas más pequeños que operan dentro de ella para lograr los mejores resultados posibles. Siguiendo el principio de la Ley de Pareto, donde el 20% del esfuerzo a menudo genera el 80% de los resultados, se puede identificar ese 20% de actividades que generan el 80% de los costos y trabajar en reducirlos.

Una estrategia concreta es reducir los costos a través de una producción más eficiente y al mismo tiempo mejorar la calidad del producto. Esto se puede lograr mediante el análisis de los registros de ventas y los indicadores clave de rendimiento (KPI) y de producción para evaluar el desempeño de la cadena de valor. Esto proporciona una estimación más precisa de la cantidad de productos necesarios para satisfacer la demanda, fidelizar a los clientes y aumentar las ganancias a largo plazo sin sacrificar la calidad del servicio.

5.1.3 ¿Cuáles son las tendencias de mi tema de investigación?

Actualmente, una de las principales preocupaciones para las empresas es la de resolver el problema de la falta de eficiencia en los equipos de trabajo.

La baja productividad se manifiesta cuando estos no logran alcanzar los objetivos de producción establecidos, lo que, a su vez, afecta negativamente a los resultados financieros de la organización. La clave está en optimizar el uso del tiempo y los recursos disponibles, sin necesidad de llegar al “Burnout”.

La ausencia de un liderazgo efectivo deriva a desafíos en la gestión y la estructura organizativa. Estos problemas se originan por deficiencias administrativas, o bien carencias de habilidades profesionales en la dirección y gestión del personal. Es fundamental mantener un entorno laboral positivo, para efectos de fomentar un incremento en la productividad y que sus colaboradores sean eficaces.

El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de llevar a cabo evaluaciones periódicas con el fin de asegurarse que todo marcha correctamente. El propósito es evaluar e identificar posibles dificultades internas que necesiten ser abordadas. Esto contribuye a incrementar la eficiencia en la empresa, facilitando la implementación de mejoras.

A partir de octubre de 2019, con el inicio del conflicto social, se produjo un impacto notable en la capacidad productiva del país, culminando el año sin ningún crecimiento económico.

No obstante, la crisis global provocada por la pandemia agravó aún más las cifras económicas a nivel nacional, registrando la mayor disminución del PIB desde 1982, alcanzando una tasa de desempleo del 12,2%, la más alta en una década.

Según el informe “Tendencia anuales 2020-2021” de Randstad, basado en 700 entrevistas a ejecutivos de alto nivel de diversas empresas, aunque el objetivo principal de los departamentos de gestión del personal sigue siendo mejorar el rendimiento y la productividad, con un 55%; en el 2020 mantener a los colaboradores bien informados se ha convertido en una de las 3 prioridades principales, con un 39%; mientras que para el 2019 ocupaba la séptima posición en la lista. En segundo lugar, se encuentra la creación y el mantenimiento de un entorno laboral positivo, con un 50%.

El informe anual de la Comisión Nacional de Productividad (CNP), reveló que el dato acumulado en 2019 habría tenido un nulo crecimiento, oscilando de entre el -0,3% y un 0%. Destacando que la toma de muestra se realizó durante febrero y marzo, período de fase 1,2 y 3 del covid en Chile.

5.1.4 ¿Cómo se encuentra mi tema de investigación en el momento de realizar la propuesta de memoria?

El factor humano desempeña un papel esencial en la ecuación de la productividad empresarial.

En última instancia, a pesar de la influencia de la tecnología en los procesos, todo está conectado de alguna manera con la creatividad y el desempeño de los empleados. Por tanto, con el propósito de fomentar el incremento de la productividad, es importante prestar atención a un conjunto de acciones de métodos.

Promover la cooperación y el intercambio de información. Indudablemente, cuando las personas y los departamentos colaboran, pueden generar innovación y desarrollo de la empresa, y con el tiempo, esto generalmente se traduce en un aumento de la eficiencia.

Crear vínculos de confianza y responsabilidad. En contraposición a las estructuras tradicionales que se basan en jerarquías, formalidades y rigidez, las que se cimientan en relaciones de confianza tienden a ser más eficaces. De esta manera, estas relaciones fomentan un mayor grado de compromiso y responsabilidad por parte de cada colaborador, lo que se repercute directamente en la productividad.

Fomentar la creatividad. La innovación debe ser una prioridad en todos los niveles de la empresa y para todos los colaboradores. Para lograrlo, es esencial promover esta cultura de la alta dirección y establecer procesos apropiados para canalizarla de manera efectiva.

Adoptar un enfoque más flexible. La experiencia enseña constantemente que la adaptabilidad en términos de horarios, ubicación de trabajo y otros aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos, a menudo resulta en una mayor satisfacción en el trabajo y, en última instancia, en un incremento de la productividad. Por otro lado, el enfoque de “estar presente en la oficina” y la inflexibilidad suelen tener efectos negativos en la eficiencia de los trabajadores.

5.1.5 Conceptos y Términos Claves que se deben conocer

Modelo de intervención en la productividad de los Recursos Humanos, incremento en la productividad, estado de resultados, calidad de servicios, resultados corporativos, indicadores de medición, inversión y utilidad en una empresa, tareas realizadas en tiempo óptimo.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la Industria del Agua Purificada

Es decir:

1. **Intensidad de Competencia Actual:** En la Quinta Región, hay muchas empresas que ofrecen agua purificada en bidones de plástico, tanto a nivel nacional como local. Esto significa que hay una gran cantidad de competidores en la industria del agua purificada envasada en esa región, lo que hace que la competencia sea muy fuerte.

2. **Competidores Potenciales:** En el mercado del agua purificada, constantemente aparecen nuevos competidores, en parte porque no se necesita una inversión inicial muy grande. Sin embargo, es importante destacar que abandonar este negocio puede ser difícil debido a los costos asociados con la liquidación del inventario, los contratos de arriendo y la gestión del personal.
3. **Productos Sustitutos:** Dado que las bebidas de consumo rápido son esenciales en este mercado, la presencia de productos que puedan reemplazar el agua purificada es una preocupación importante para las empresas de este sector. Deben estar atentas tanto a la competencia directa como a productos que puedan servir como alternativas.
4. **Poder de Negociación de los Proveedores:** Debido a la gran cantidad de proveedores en el mercado de agua purificada, las empresas tienen muchas opciones y, en general, tienen la capacidad de negociar en términos favorables. Esto les permite controlar costos y mantener márgenes competitivos.
5. **Poder de Negociación de Clientes:** En esta industria, los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la concentración del mercado. La concentración les da a los consumidores la capacidad de elegir entre diferentes competidores y productos sustitutos, lo que les permite tomar decisiones favorables a su conveniencia.

5.1.6 Modelos o pautas de estudios similares

Los Modelos Integral de Productividad tienen relación con el enfoque que parte de la estrategia empresarial para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de una empresa, centrándose en identificar los segmentos estratégicos y diseñar la mejor oferta para cada cual, luego determinar la forma óptima de operar y optimizar los procesos comerciales.

Clasifica los procesos empresariales en creación de valor, transformación y soporte, reconociendo la importancia de factores tangibles e intangibles, como el conocimiento y el liderazgo. Una mala planificación podría reducir drásticamente la productividad y poner en riesgo el crecimiento sostenible de la empresa.

Es decir, este modelo ofrece una nueva perspectiva para la optimización de la productividad empresarial y estratégica.

Según la “Conference Board Total Economy Database” (2023) aseguran que la productividad laboral se asocia con el rendimiento del trabajo. En donde el cálculo tradicional que se analiza principalmente en la de la rama microeconómica, es la cantidad del producto dividido por el número de trabajadores.

En diversas estadísticas internacionales se utiliza un cálculo para medir la productividad laboral, de igual manera, este enfoque no es completamente adecuado para comparar la productividad entre países. Esto se debe principalmente a que no se tiene en cuenta las diferencias en las horas de trabajo entre países.

En otras palabras, los países que parecen más productivos en términos absolutos pueden cambiar su posición relativa si se considera cuántas horas de trabajo se necesitaron para poder lograr dicho nivel de producción.

Por tanto, la forma de cálculo más ampliamente aceptada por organismos internacionales es dividir el Producto Interno Bruto (PIB) por el total de horas trabajadas en la economía. Este enfoque incorpora implícitamente la cantidad de trabajadores involucrados en la producción, lo que proporciona una medida más equitativa y comparable de la productividad laboral entre diferentes países.

Históricamente, los países industrializados han logrado aumentar de manera significativa su productividad. Estados Unidos lideró este aumento durante más de dos décadas, y posteriormente los países europeos y asiáticos experimentaron también incrementos notables. Estos aumentos tuvieron un impacto positivo en su desarrollo económico y en la calidad y vida de sus ciudadanos.

En resumen, la productividad se refiere a la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados. Cuanto más eficientemente utilicemos nuestros recursos, seremos más productivos y, en consecuencia, más competitivos en el mercado.

Según el Modelo de Besseyre Des Horts (Charles-Henri,1990), plantea que un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa, el saber hacer, el saber estar de los individuos que la integran al lograr desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas, constituyendo estas misiones dentro del sistema.

Primeramente, el tema de la definición de puestos y sus funciones, lo que permite disponer de perfiles de puestos. Además, el sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

En segundo punto, tiene como objetivo el optimizar los resultados, traduciendo concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa, lo que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo.

Como tercer y último punto, tiene relación con el desarrollo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, ya sea interno como externo, a través de auditorías de gestión de recursos humanos, dado que, a partir del mismo, es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo del Recurso Humano.

5.2 Descripción del Sujeto de Estudio

El sujeto de estudio de esta investigación tiene relación con la productividad dentro de los equipos de trabajo de la empresa, los cuales se verá su movimiento estratégico en relación con el Recurso Humano, en donde su objetivo lleva relación con el aumento de la productividad por trabajador, sin aumentar los costos para la empresa estudiada.

Cabe destacar que este tipo de evaluación metodológica es genérica; no obstante, se generará una aplicación empírica a una empresa de agua purificada de la 5° región, Aqua Vida.

5.3 Marco Teórico del Estado del Arte

El marco teórico desempeña un papel fundamental en esta tesis, dado que consiste en situar el problema de investigación en un contexto de conocimiento. Esto ayuda establecer límites conceptuales sólidos. Enfocando los estudios a establecer límites conceptuales sólidos.

Se centra en estudios relacionados con la eficiencia de las empresas, centrándose en la reducción de los costos de producción, el uso eficiente de maquinaria y los resultados de las estrategias de marketing.

Se coloca un énfasis particular en el recurso humano, en lugar de centrarse en momentos de declive económico significativo.

Es esencial proporcionar definiciones claras para abordar el tema de manera comprensible y en línea con los conceptos clave del estudio. El objetivo es que cualquier persona, incluso sin experiencia previa, pueda entender el contenido. Para lograrlo, se desarrolla el concepto de productividad de manera personalizada, adaptándolo a contextos específicos de cada empresa. También se proponen diversas formas de medir tanto aspectos cuantitativos como cualitativos del desempeño de la empresa.

5.3.1 Productividad del Recurso Humano

La productividad económica trata la medición de la eficiencia del sistema o empresa, al hacer la comparación de la cantidad de productos que produce con la cantidad de recursos que utiliza para producirlos. En resumen, se busca hacer más con menos.

$$Productividad\ total = \frac{Producción\ Total}{Insumo\ Total} \left[\frac{unidades}{\$} \right]$$

Fuente: John Bates Clark, The distribution of Wealth (1889)

Producción Total: Se Refiere a la cantidad total de productos que se generan durante un período en particular, medidos en [unidades].

Insumo Total: Corresponde derechamente a los Recursos Humanos, materiales, capital y energía valorados en términos de pesos, para lograr dicha “Producción Total” [\$].

Dentro de la literatura actualmente investigada, la productividad del recurso humano se define generalmente como la relación entre la cantidad de los productos que se obtienen por un sistema y sus recursos humanos, es decir, los insumos utilizados para alcanzar esa producción.

$$Productividad\ del\ RRHH = \frac{Producción\ Total}{Insumo\ Humano} \left[\frac{unidades}{hh\ trabajadas} \right]$$

Fuente: Elaboración Propia

En donde:

Producción Total: Esto refiere al número total de las unidades de producto, que son generadas en un período de tiempo específico [unidades].

Insumo Humano: Se limita a los recursos que se derivan del trabajo humano, colaboradores para poder lograr “Producción Total” [Horas Hombre trabajadas].

Determinar la eficiencia de la productividad en empresas que crean bienes físicos o proporcionan servicios no físicos en su defecto, se torna simple gracias a dos fórmulas que ya se han mencionado previamente. Esto es posible dado que se pueden establecer una conexión clara entre la cantidad de lo que se produce y la cantidad de recursos invertidos en la producción.

No obstante, en compañías que ofrecen servicios integrales, no es posible utilizar y aplicar estas fórmulas para evaluar la eficacia del personal, en relación con la productividad del Recurso Humano, dado que no existe una conexión directa entre un producto no medible y el desempeño humano.

En tales casos, es necesario analizar una amplia gama de factores para lograr determinar un indicador de productividad.

Por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar un enfoque más completo de la productividad del personal que pueda aplicarse de forma universal, sin importar si la empresa produce bienes tangibles o servicios intangibles.

El lograr calcular con precisión la productividad del personal implica derechamente tener en mente considerar diversos aspectos que llevar estricta relación con los colaboradores, y claramente esto va a variar según el tipo de industria y desde luego la empresa en particular sobre la cual se está trabajando.

5.3.2 Modelo para calcular la productividad del recurso humano en una empresa

Se sugiere que la evaluación de la eficiencia de los colaboradores, a través del cálculo de la productividad, la cual debe ser adaptada a las necesidades específicas de cada empresa, especificando temas de variabilidades en temas de recursos empresariales. Esta evaluación debe ser una fórmula que tome en cuenta diversos indicadores relevantes ponderables, considerando su importancia en la contribución al proceso de producción de bienes y servicios en la organización.

A continuación, se desarrollan cuatro puntos que ayudan a determinar la productividad de los colaboradores, según su respectivo cálculo.

5.3.3 Definir al menos cinco indicadores

Estos indicadores deben reflejar cuán significativa es la contribución del personal a los resultados de la empresa, tanto en temas cualitativos como cuantitativos.

La selección de estos indicadores debe ser cuidadosa, enfocándose en los procesos en los que los colaboradores tienen un mayor impacto en la producción de bienes y servicios de alto valor. Además, estos indicadores deben estar alineados con la misión, visión, valores y metas de la empresa.

Es de suma importancia medir estos indicadores durante un período de tiempo específico, generalmente son mensuales o anuales, para lograr evaluar qué tan cerca se está de alcanzar la productividad óptima deseada en términos de cumplimiento.

1. Tiempo dedicado al desarrollo de la actividad
2. Cultura organizacional
3. Capacidades del RRHH
4. Compromiso de los trabajadores
5. Cuidado de las herramientas de trabajo

5.3.4 Establecer un objetivo cuantitativo óptimo para cada Indicador de gestión

Cada empresa debe establecer una meta numérica específica para cada indicador, que represente el nivel óptimo de desempeño para dicho parámetro en particular.

Esta meta no debe ser demasiado cautelosa; en cambio, debe reflejar la máxima productividad deseada, teniendo en cuenta la situación real de la empresa, las restricciones físicas y psicológicas de los empleados, y debe ser ajustable en el futuro si las condiciones operativas cambian o si se demuestran que es posible alcanzar los objetivos

5.3.5 Calcular los indicadores ponderados

Los indicadores serán calculados en un período definido de la siguiente manera: Cada indicador significa un tanto por ciento de cumplimiento del objetivo óptimo en relación con la medición que se ha tomado. Es decir, se puede analizar que cada indicador es un porcentaje para el óptimo cumplimiento del objetivo en cuestión.

$$INDICADOR = \frac{\text{Medición real del indicador observado}}{\text{Objetivo óptimo definido para el indicador}} * 100 [\%]$$

5.3.6 Calcular la productividad del recurso humano

La productividad de los colaboradores se calculará mediante una fórmula que incluye la suma de todos los indicadores ponderados, teniendo en cuenta su nivel de influencia y relevancia en la organización.

Cada empresa debe evaluar estos indicadores y asignarles una ponderación en específico, en función de su importancia dentro del valor que se tiene asociado.

Cada ponderación debe estar entre el rango de 0 a 1, y la suma de todas sus ponderaciones, debe ser igual a 1.

PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO

$$= (INDICADOR\ 1 * p1) + (INDICADOR\ 2 * p2) \\ + (INDICADOR\ 3 * p3) \dots + (INDICADOR\ X * pX) \text{ [\%]}$$

$$\text{Con: } p1 + p2 + \dots + pX = 1$$

Cada resultado en la ecuación corresponde al porcentaje del cumplimiento a la meta de productividad, en relación con la productividad real de la empresa, o sea:

- Si PRODUCTIVIDAD>100% se sobrepasa la productividad óptima deseada.
- Si PRODUCTIVIDAD=100% se cumple con la productividad óptima deseada.
- Si PRODUCTIVIDAD<100% no se cumple con la productividad óptima deseada.

5.3.7 Consideraciones para definir los indicadores

Los indicadores de productividad de los colaboradores suelen estar vinculados a la eficiencia y la rapidez: cuanto menos tiempo se necesite para lograr un resultado, más productivo es el sistema.

En la actualidad, se cuentan con numerosas herramientas que puedan complicar la gestión del tiempo y el esfuerzo de los trabajadores, como la informática, el correo electrónico, internet, redes sociales, entre otras. Por lo tanto, surge la pregunta de cuáles son los factores que afectan la productividad de una persona.

Es importante destacar que la productividad de los recursos humanos está directamente relacionada con la productividad general de una empresa, dado que aumentar la productividad de los colaboradores también aumenta la productividad de la empresa en su conjunto.

La productividad del personal se define como la eficiencia obtenida al relacionar la producción con la cantidad de recursos laborales invertidos en ella. Esto se puede medir en términos de las horas de trabajo necesarias para lograr producir un determinado producto, lo que significa que optimizar las tecnologías y los procesos de producción, también pueden optimizar el tiempo empleado.

En este sentido, el objetivo de una empresa, cualesquiera sean esta, es lograr desarrollar un alto nivel de productividad, es decir, poder utilizar eficazmente los recursos en el proceso de la producción para aumentar este concepto mismo, de forma corporativa, y, en última instancia, la rentabilidad.

Existen varios factores que influyen en la productividad laboral, de igual manera, hay tres componentes que son especialmente relevantes: las habilidades y conocimientos del colaborador, su enfoque y la alineación con la estrategia de la empresa.

Las habilidades incluyen las aptitudes y el conocimiento relacionados con las tareas del trabajador, así como las herramientas disponibles para llevar a cabo su trabajo. El enfoque se refiere a la concentración y la dedicación del colaborador a su tarea específica, así como a su habilidad para lograr gestionar de manera correcta el tiempo designado para la tarea.

La estrategia se enfoca en poder asegurarse de que el trabajo del empleado esté alineado en conjunto con los intereses de la empresa, y pueda este lograr contribuir de manera positiva a los resultados que se esperan obtener.

Dado que las habilidades son uno de los tres principales factores que afectan a la productividad de un trabajador, ocurre que muchas empresas se enfrentan al desafío del cómo poder evaluarles, lo que a su vez también se suma el tema de cómo poder medir la forma en que cada una de las personas allí presenten, gestionen su tiempo de manera eficaz, utilizando consigo las herramientas que tienen disponibles consigo brindadas por la empresa misma.

También ocurre que, en muchas ocasiones, vale decir, cuando un trabajador no rinde al máximo que se le tiene previsto, la causa de esto no es necesariamente una mala actitud o una falta de interés en su defecto, sino más bien tiene relación con la falta de conciencia sobre cómo gestionar el tiempo y cuánto se produce en este lapsus.

De hecho, en muchos casos, esta situación se centra en que el problema no es que la persona no esté trabajando ni produciendo como tal, muy por el contrario, lleva relación con que la gestión del tiempo se ve afectada por una carga excesiva de, por ejemplo reuniones, o incluso una gran cantidad de correos electrónicos internos, los cuales consumen en demasía el tiempo disponible que se tenía destinado para otro tipo de tareas, lo que se traduce como una limitación en la capacidad de realizar otro tipo de actividades, las que lleven la connotación de ser productivas.

5.3.8 Ejemplo de cálculo de un indicador

5.3.8.1 Definición de un indicador

El indicador tratado refiere al tiempo que un repartidor dedica cada día a realizar sus tareas principales, como organizar la bodega, preparar pedidos y recibir nuevos productos. La empresa considera crucial que los colaboradores cumplan con el tiempo requerido para estas actividades especificadas, dado que son fundamentales para su funcionamiento

5.3.8.2 Establecer un objetivo cuantitativo óptimo para el indicador

Al establecer el objetivo o la meta de horas dedicadas a la actividad principal en un mes para los colaborados, no se deben considerar tiempos destinados para actividades como el almuerzo, las pausas para comer, descansar, cambiar de ropa, fumar, y un largo etcétera.

Cada trabajador tiene un turno de trabajo de 9 horas al día de lunes a viernes según su contrato, de igual manera, cabe destacar que se asignan 3 horas para actividades distintas a las de las tareas principales.

Estas 3 horas incluyen 1 hora para el almuerzo, 1 hora para reuniones de seguridad y operativas, y 1 hora para los desplazamientos a la bodega y los descansos. Por lo tanto, lo que la empresa busca es que cada repartidor cumpla con 6 horas dedicadas a la actividad principal dentro de las entregas durante el día.

5.3.8.3 Calcular el indicador

El supervisor directo de los repartidores se puede encargar de medir los tiempos de desarrollo de la actividad principal de la bodega. Durante un mes, y todos los días se realizó una medición del tiempo dedicado al desarrollo de la actividad principal de los dos repartidores de la empresa.

Dicho mes ambos repartidores trabajaron 22 días hábiles durante los que fueron medidos y además se obtuvo el promedio de horas al día dedicadas exclusivamente al desarrollo de su actividad principal:

- **Repartidor N°1:** 5,5 horas promedio por día dedicado al desarrollo de su actividad principal.
- **Repartidor N°2:** 6,2 horas promedio por día dedicado al desarrollo de su actividad principal.

Por tanto, el indicador de cumplimiento para el lapsus estudiado acorde corresponde a un mes que tuvo 22 días hábiles se puede calcular de la siguiente forma:

CUMPLIMIENTO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL

$$= \left[\frac{\text{hrs promedio reales por día de desarrollo act. prin.}}{\text{hrs óptimas promedio por día de desarrollo act. prin.}} * 100 \% \right]$$

$$= \frac{\frac{(5,5 * 22) + (6,2 * 22)}{2}}{6 * 22} * 100 [\%]$$

$$= \frac{128.7}{132} * 100 [\%]$$

$$= 97,5 [\%]$$

El indicador muestra que, en promedio, los repartidores están cumpliendo un 97,5% de las horas requeridas para realizar su actividad principal, lo que está afectando negativamente la productividad al no alcanzar el nivel óptimo proyecto. Sin embargo, al analizar detalladamente el desempeño de cada trabajador, se logra observar que el Repartidor N°2 está superando las horas óptimas que debería trabajar al mes, lo que está contrayendo positivamente al indicador. En contraste, el Repartidor N°1 está teniendo un impacto negativo en el indicador.

Si el resultado del indicador hubiera estado por encima del 100%, significa que, en promedio, la empresa está obteniendo un nivel de productividad más alto de lo esperado y por encima de las expectativas.

5.3.9 Resultados de una empresa

5.3.9.1 Resultados Cuantitativos: Utilidades parciales del Estado de Resultados

Los resultados de análisis cuantitativos de la empresa se reflejan en los estados financieros, estos son una herramienta absolutamente esencial en la gestión administrativa.

Esto proporciona información sobre si una empresa ha obtenido ganancias o pérdidas durante un período de tiempo específico. Esta información es fundamental para tomar decisiones importantes y definir estrategias corporativas relacionadas con la empresa en cuestión.

El objetivo principal es evaluar la rentabilidad de la empresa, es decir, su capacidad para generar ganancias. Las empresas deben gestionar sus recursos de manera eficiente, para efectos de asegurarse el obtener mayores ingresos de los que ya se gastan en el final del período.

Estos flujos pueden variar según si la empresa es del tipo comercial, industrial o de servicios, así como también pueden estos diferir en la forma en que se registran los temas relacionados con inventarios y operaciones financieras.

En esta sección misma, es en donde se describe los Estados de Resultados más comunes para una empresa comercial y de servicio.

5.3.9.2 Medición de la aplicación del modelo en estado de resultados en una empresa comercial

El estado parcial del Estado de Resultados en una empresa del tipo comercial, es posible analizarlo de la siguiente forma. El costo se construye por el valor que tienen las compras de las diversas mercancías, las cuales han de ser vendidas en un momento determinado, el cual suele ser acotado.

Los Gastos corresponden a las erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio. Mientras que los ingresos son gracias a la venta de las mercancías.

A continuación, se ilustra el tipo de formato general de un Estado de Resultados en una empresa comercial.

	MONTO EN PESOS (\$)
Ventas Netas	
Costos de ventas	
UTILIDAD OPERACIONAL	
Gastos de Administración	
Gastos de ventas	
Depreciación	
UTILIDAD OPERACIONAL	
Gastos no operacionales	
UTILIDAD NETA	
Impuestos	
UTILIDAD NETA	

- **Ventas Netas:** Son las ventas obtenidas por la empresa, luego de haber descontado las devoluciones y sus rebajas respectivas.
- **Costo de Ventas:** Son los costos incurridos en la adquisición de las mercaderías.
- **Utilidad Bruta:** Es el resultado de la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas. (especificando el costo vendido – mercadería).
- **Gastos de Administración:** Comprender los gastos que llevan relación con las actividades de gestión, como, por ejemplo, los gastos laborales (sueldos, gratificaciones, seguros) de los gerentes, administradores, auxiliares, los arriendos, materiales y útiles de oficina, electricidad, agua, etc.
- **Gastos de ventas:** Estos son los gastos relacionados con las actividades de promoción y venta de los productos. Incluyen salarios, bonificaciones, comisiones de los empleados de ventas, costos publicitarios, impuestos sobre las ventas, gastos de embalaje, transporte y almacenamiento, entre otros.
- **Depreciación:** Refiere a la reducción en el valor con el tiempo de los activos de la empresa, tales como edificios, maquinaria, equipos y mobiliario.
- **Utilidad Operacional:** Esta cifra representa la diferencia entre la ganancia bruta y los gastos administrativos, los gastos de ventas y la depreciación.

- **Gastos no operacionales:** Son los gastos que no están directamente relacionados con la actividad principal del negocio, como los intereses pagados por deudas u otros gastos no vinculados a la operación central de la empresa.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** Es el resultado obtenido después de restar los gastos no operacionales de la utilidad operativa.
- **Impuestos:** Se refiere a los tributos que la empresa debe pagar, y que se calculan sobre las ganancias.
- **Utilidad Neta:** Es la ganancia o pérdida final obtenida por la empresa, que se calcula restando los impuestos de la utilidad antes de impuestos.

5.3.9.3 Análisis financiero en una empresa de servicios

En una empresa de servicios no se entrega ningún bien material o tangible, por lo que recibirá dinero por una actividad realizada (asesorías, educación, etc.) el costo estará representado por las erogaciones que fueron necesarias para generar los ingresos por los servicios.

En la siguiente imagen se muestra el formato general de un estado de resultados en una empresa de servicios:

	MONTO EN PESOS (\$)
Ingresos por servicios	
Costos operacionales	
Gastos de administración	
UTILIDAD OPERACIONAL	
Gastos no operacionales	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	
Impuestos	
UTILIDAD NETA	

- **Costos Operacionales:** Son todos los costos incurridos para poder prestar ese servicio de forma directa como insumos, herramientas y mano de obra.
- **Utilidad Bruta:** Es el resultado de la diferencia entre los ingresos por servicios y los costos operacionales.
- **Gastos de Administración:** Comprenden los gastos relacionados con las actividades de gestión, por ejemplo, los gastos laborales (sueldos, gratificaciones, seguros) de los gerentes, administradores y auxiliares, los alquileres, los materiales y útiles de oficina, la electricidad, el agua, etc.
- **Gastos de Operación:** Comprenden los gastos relacionados con la prestación del servicio, pero no de forma directa como son las cuentas, arriendos, etc.

- **Depreciación:** Es la disminución del valor en el tiempo de las edificaciones, maquinarias, equipos, muebles, etc., con que cuenta la empresa.
- **Utilidad Operacional:** Es el resultado de la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de administración, operacionales y depreciación.
- **Gastos no operacionales:** Son los gastos que no se relacionan con la factibilidad principal del negocio como por ejemplo el pago de intereses por deudas.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** Es el resultado de la diferencia entre la utilidad operativa y los gastos no operacionales.
- **Impuestos:** Son los impuestos que debe tributar la empresa y que se aplican a las utilidades.
- **Utilidad neta:** Es la ganancia o pérdida obtenida por la empresa; se obtiene a partir de la diferencia entre la utilidad antes de impuestos y los impuestos.

5.3.10 Resultados cualitativos

Luego de un cierto período de tiempo previamente determinado, las empresas también deben examinar y lograr comprender sus aspectos del punto de vista cualitativo.

El éxito y el potencial de estos aspectos del tipo cualitativo se reflejan en los resultados numéricos. En otras palabras, si una empresa logra posicionarse y conseguir una excelente reputación debido a su gran calidad de servicio, se consolida con una sólida posición dentro del mercado y otros factores similares de la misma índole, incluso es bastante probable que tenga un gran potencial del crecimiento y su rentabilidad, lo que se verá reflejado dentro de sus Estados Financieros.

Los factores cualitativos se centran en cuestiones del tipo naturaleza del negocio, la posición de la empresa en su industria, las características físicas, geográficas y operativas, el estilo de gestión de su dirección y las diversas perspectivas tanto de la empresa como de la industria en general. Cabe destacar también en este punto, el que este tipo de temas no suelen abordarse en su cabalidad en los diversos estudios e informes generados de esta índole comercial, al igual que sus presentaciones empresariales habituales, por el hecho de que son bastante complicados de analizar, en gran medida por sus juicios de valor.

Para lograr comprender estos aspectos del tipo cualitativos, es necesario realizar un análisis específico para cada empresa, dado que cada una de ellas tiene unas características particulares, es decir, que son únicas, razón misma por la que se distinguen en el mercado. El éxito de una empresa a menudo depende en gran medida de este tipo de factores, hecho por el cual es netamente crucial el ser capaz de entender el entorno en el que opera la empresa y del cómo se adapta y se sostiene en este entorno, el cual nunca deja la característica de ser hostil.

Si se busca establecer un método general estandarizado para evaluar los aspectos cualitativos de una empresa, se sugiere abordarlos desde dos perspectivas en particular: primeramente, lleva relación la del cliente y como segunda, la interna.

Se asume por lo demás, que las estrategias corporativas actuales están bien definidas, lo que sirve como punto de partida para este tipo de evaluaciones. Después de lograr obtener los resultados, es de vital importancia cuestionar si estas estrategias corporativas están adecuadamente definidas y, si es necesario, corregirlas antes de realizar una nueva evaluación acorde a las revisiones.

5.3.10.1 Desde la perspectiva del cliente: Evaluación de Calidad de Servicio

Se propone la forma de evaluación cualitativa desde la calidad de los servicios desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta lo que es importante para el cliente, la empresa propiamente tal y el mercado en general.

Esta evaluación debe ser realizada por la empresa, y contestada por los clientes que utilizan sus productos o servicios, especialmente aquellas personas que representan las ideas y valores del cliente.

La respuesta a esta evaluación de calidad de servicio se divide en 10 niveles, donde el primero de ellos indica una calidad “muy deficiente”, y el décimo nivel indica sobre una calidad “excelente”.

El resultado de esta evaluación proporciona una visión de cómo el cliente o el mercado perciben los productos o servicios que reciben y también indica el nivel de calidad de estos mismos.

Dado que el cliente tiene una visión general del mercado, y toma sus decisiones basadas en sus propias preferencias y experiencias, conocer si los productos o servicios cumplen con ciertas características, y si satisfacen mejor a los clientes en comparación con la competencia, puede esto mismo ayudar a desarrollar una estrategia empresarial de mejora continua que beneficie el crecimiento y éxito del negocio.

5.3.10.2 Desde la perspectiva interna: Evaluación Integral para el Control Interno

El control interno tiene como objetivo principal el de lograr ayudar a las empresas, alcanzar sus metas y objetivos dentro de plazos y presupuestos establecidos, al mismo tiempo que minimiza cualquier riesgo asociado a la consecución de dichos objetivos. Además, también contribuye a generar mayor confianza tanto entre terceros, como empleados y propietarios de la empresa. Este control interno permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización en su búsqueda de un desempeño competitivo y debe llevarse a cabo de manera completamente honesta y siendo estrictamente detallado.

El ámbito de aplicación de esta evaluación abarca todos los procesos, vale decir, los de operaciones y la cultura corporativa, los que buscan responder a la pregunta: “¿Cómo se está llevando a cabo las diversas actividades?”.

La propuesta de evaluación cualitativa, desde la perspectiva interna en esta tesis consiste en una evaluación interna completa de qué considera aspectos relevantes, tanto para la organización como para el mercado. Las respuestas a esta evaluación de calidad deben dividirse en 10 niveles, en donde el primero califica al aspecto como “muy deficiente” y el décimo nivel lo califica como “excelente”.

6. PROPUESTA METODOLOGÍA

Modelo de Gestión para Optimizar la Productividad del Recurso Humano a través de la Gestión Estratégica

El modelo propuesto tiene como objetivo calcular y mejorar la eficiencia de la productividad de los trabajadores al cambiar las formas de motivación existentes y vincular directamente sus esfuerzos con los objetivos de la organización. Esto se logra al optimizar la estructura del trabajo y reducir el desperdicio de tiempo y esfuerzo.

Para implementar este modelo en una organización, se proponen los siguientes pasos generales:

1. Designar a una persona responsable y evaluar la situación de productividad actual de los trabajadores, es decir, el Recurso Humano, y sus resultados corporativos.
2. Identificar todos los procesos que influyen en la productividad del Recurso humano, y los resultados de la organización.
3. Enumerar las oportunidades de mejora identificadas
4. Convertir estas oportunidades en acciones y soluciones concretas
5. Liderar las actividades y tomar decisiones que generen cambios positivos
6. Evaluar la productividad del Recurso Humano y los resultados corporativos después de la implementación y analizarlos.

Es importante que la alta dirección respalde este modelo, ya que es posible que se requieran recursos financieros y el tiempo de los trabajadores para llevarlo a cabo.

6.1 Designar una persona encargada y recopilar información sobre el desempeño actual Recursos Humanos y los resultados generales corporativos de la empresa para el modelo propuesto.

En esta primera fase, se debe nombrar a un responsable con habilidades de liderazgo y autoridad dentro de la organización para supervisar el modelo, dado que durante su proceso se generarán decisiones que producirán un cambio efectivo. Esta persona iniciará el proceso planificando cuándo y cómo se llevará a cabo este proceso que se enfrentará.

Luego se debe medir y registrar la situación actual de la empresa en términos de productividad del Recurso Humano y sus resultados corporativos. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

1. Evaluar la productividad del recurso humano, utilizando el modelo de indicadores.
2. Calcular los beneficios o pérdidas de la empresa, a través del estado de resultados.
3. Recopilar la opinión del cliente, a través de una evaluación de calidad de servicio.
4. Realizar una evaluación interna integral, la cual será respondida por los miembros de la organización.

Este proceso permitirá comparar los resultados previos a la implementación del modelo con los resultados posteriores, lo que ayudará a cuantificar el impacto que tendrá el modelo en la organización. Además, proporcionará una visión más clara de la situación actual de la empresa, y abrirá el camino para posibles mejoras.

6.2 Analizar todos los procedimientos que influyen en la eficiencia del Recurso Humano y los logros obtenidos.

Esta etapa, el enfoque se dirige a reconocer cuáles son las operaciones y los procesos en las que participa el recurso humano de la empresa, la cual influye dentro de la productividad y en los resultados que impacten en la compañía.

Para lograr identificar estos procesos, se debe analizar las diversas áreas de la empresa, las cuales pueden variar de una organización a otra y, en algunos casos incluso, pueden no estar presentes.

No obstante, lo fundamental es identificar de manera exhaustiva todos los procesos que existen. De manera general, se sugiere considerar áreas clave como Administración, Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Ventas y Marketing, y determinar qué procesos tiene un impacto en la eficiencia de la Productividad del Recurso Humano.

Esto se logra de acuerdo con la observación del investigador, en donde se estudian las mejoras del trimestre estudiado respecto del anterior.

6.3 Detectar y enumerar las diversas áreas de oportunidad de mejora

En esta etapa, es completamente necesario el crear una lista de todas las posibilidades de mejora relacionadas con los procesos analizados. Estas mejoras tienen como objetivo aumentar la productividad del recurso humano y, por lo tanto, mejorar tanto los resultados económicos como la calidad de la situación actual, es decir, los resultados cualitativos.

Las oportunidades de mejora en términos generales pueden estar relacionadas con los siguientes conceptos que influyen en los resultados corporativos.

- Optimización de los tiempos
- Calidad del servicio
- Eficiencia de los procesos
- Innovación
- Tecnologías de la información
- Nuevas formas de trabajo

Dado que cada empresa tiene sus propias particularidades, en relación con la forma de operación en conjunto con su realidad, no es apropiado proporcionar procedimientos específicos para identificar estas oportunidades de mejora. Sin embargo, lo más importante en este contexto es que el recurso humano esté directamente involucrado con las actividades y los procesos que puedan ser susceptibles a una mejora.

Se genera una medición de la percepción del servicio, en donde está el tiempo a trimestral, los meses de septiembre, octubre y noviembre, dadas las percepciones y mejoras futuras de su aplicación dentro de los usuarios del servicio.

6.4 Convertir las oportunidades de mejora en medidas y soluciones concretas

En esta etapa se debe crear un plan de acciones concretas que incluye la duración de cada actividad y la asignación de responsables para su ejecución.

Para cualquier empresa, es fundamental asegurarse que las acciones planificadas tengan el potencial de mejorar la eficiencia de la productividad del recurso humano. Para lograrlo, se sugiere intervenir en los indicadores de productividad previamente definidos.

Las acciones y soluciones pueden considerar aspectos como:

- Redefinir las tareas de los trabajadores
- Eliminar los tiempos inactivos de los trabajadores
- Proporcionar capacitación para optimizar el uso del tiempo
- Establecer o fomentar una cultura organizativa alineada con los objetivos estratégicos.
- Ofrecer incentivos económicos o reconocimientos simbólicos a los trabajadores que alcancen los objetivos propuestos.
- Implementar nuevas tecnologías, herramientas y/o equipos.

6.5 Dirigir las actividades tomando decisiones que generen mejoras significativas.

Esta etapa es de gran importancia, dado que el liderazgo y el control de las acciones y soluciones son fundamentales para garantizar que los cambios tengan éxito y generen resultados positivos, siendo efectivos.

El líder debe proporcionar apoyo de manera constante y los recursos necesarios para lograr implementar las modificaciones planificadas. Sin embargo, debido a que los cambios pueden dar lugar a desafíos operativos o administrativos, el líder debe estar preparado para abordar y resolver estas nuevas situaciones.

A lo largo de todo el proceso de cambio, el líder debe estar presente para enfrentar y adaptarse a las nuevas circunstancias a la empresa. Por esta razón, el líder de este proceso debe contar con los recursos y la autoridad necesarios, debiendo tener un informe directo con los propietarios, gerentes o administradores.

6.6 Obtener la situación posterior de productividad del Recursos Humano, resultados de la empresa y analizarlos.

Esta etapa final, trata de medir la productividad y los resultados de la organización después de haber realizado cambios a través de la implementación de decisiones.

Concretamente, se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- Evaluar la productividad del Recurso Humano, utilizando el conjunto de los diferentes indicadores establecidos.
- Calcular las ganancias o pérdidas de la empresa a través del análisis de un trimestre de las utilidades dentro del estado de resultados.
- Realizar una evaluación de la calidad del servicio, la cual debe ser completada por los clientes.
- Llevar a cabo una evaluación interna integral, que debe ser respondida por los miembros de la organización.
- Se revisa el marco de la cultura organizacional

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

En este apartado se presenta un caso práctico de implementación del modelo de intervención en la eficiencia del personal laboral. Para ilustrar este proceso, se ha seleccionado la compañía Acqua Vida, especializada en brindar servicios de agua purificada hacia la comunidad.

Esta empresa opera en un entorno en donde la mano de obra constituye un componente fundamental, siendo la mayoría de sus costos asociados al recurso humano. Por consiguiente, la productividad de este tiene impacto directo en los resultados financieros de la empresa.

Este servicio abarca la repartición de bidones de agua en la V región, todos los días en horario comprendido de entre las 08:00 y las 18:00 horas. Se utilizan herramientas manuales como camionetas, bidones de plástico, tapas de plástico, y selladores para el envase mismo.

Requieren de una planificación en relación con las horas, las personas que encargan el producto a ofrecer, y los procesos continuos de los equipos de repartición.

7.1. Información Inicial

Cantidad total de trabajadores: 4

Ingresos mensuales por servicio: \$1.164.666

Egresos mensuales por concepto de RRHH: \$477.513

Casi la mitad de los ingresos se destinan a los gastos relacionados con el personal, específicamente en los recursos humanos. Esta proporción del 47% destaca la importancia de analizar minuciosamente la productividad de los empleados y buscar maneras de mejorarla.

En todos los aspectos del servicio, participan trabajadores con diversas personalidades y habilidades, algunos con talentos destacados y otros no tanto, de igual manera, todos comparten la cultura empresarial predominante.

Al notarse diferencias entre la cultura de Acqua Vida, y los últimos trabajadores, se opta por implementar un modelo de intervención en la productividad del personal. El objetivo era adoptar la cultura y productividad deseadas para mejorar los beneficios empresariales.

7.2. Definir persona encargada, evaluar la productividad actual del recurso humano y los resultados generales de la empresa, a nivel corporativo

La primera acción es designar a una persona responsable. En este caso, una de las caras visibles de Acqua Vida, escoge al Gerente de operaciones Rolando Zúñiga para encargarse de aplicar el modelo. El gerente posee autoridad y liderazgo en la organización, así como en los recursos necesarios, tanto materiales como económicos, para implementar de manera adecuada el modelo propuesto.

7.2.1 Productividad del recurso humano

Para lograr calcular la productividad del recurso humano en la empresa, se debe aplicar el modelo de los cinco pasos expuestos en el escrito. Es por esto, que se desglosa a continuación el detalle de cada una de estas.

7.2.1.1 Definición de cinco indicadores

Se han definido 5 indicadores, en donde cada uno de ellos guarda estrecha relación con el trabajo de repartición que presta el Recurso Humano. Estos 5 indicadores, poseen una especial relevancia para la organización, dado que en su estado óptimo proporcionan un gran valor al servicio de repartición.

En la siguiente tabla, se muestran 5 indicadores y sus definiciones:

N°	INDICADOR	DEFINICIÓN
1	Tiempo que se destina a realizar la tarea principal	Corresponde al tiempo diario promedio que se dedica a la actividad principal para la cual fueron contratados
2	Cultura que desea la organización	Es el tipo y nivel de cultura organizacional deseado por los propietarios o gerentes de la empresa
3	Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano	Nivel de habilidades técnicas necesarias para que los trabajadores realicen sus tareas diarias de manera efectiva
4	Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores	El grado de compromiso voluntario que muestran los trabajadores hacia sus responsabilidades laborales y la empresa
5	Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas	El grado de atención y cuidado que los trabajadores ponen en sus herramientas y recursos de trabajo

Fuente: OIT (Oficina Internacional del Trabajo)

Nota: El Anexo N°1 contiene los motivos utilizados para la definición de estos indicadores.

7.2.1.2 Establecimiento de un objetivo cuantitativo óptimo para cada indicador

Además de lograr establecer los objetivos en su práctica, o bien, las metas para estos 5 indicadores es completamente necesario establecer la forma en la que se tomará su medición.

A continuación, es posible lograr apreciar los objetivos óptimos y su forma en la cual se medirá los indicadores del servicio de reparto.

N°	INDICADOR	FORMA PARA MEDIR EL INDICADOR	OBJETO CUANTITATIVO
1	Tiempo que se destina a realizar la tarea principal	Anotación de cómo los trabajadores gestionan su tiempo, hecha por su supervisor directo	8 horas
2	Cultura que desea la organización	La opinión del jefe directo sobre el desempeño del trabajador	Nota 7,0
3	Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano	Evaluaciones prácticas y teóricas completadas por el trabajador	Nota 7,0
4	Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores	Evaluación del desempeño del trabajador por parte de su supervisor directo	Nota 7,0
5	Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas	Evaluación del desempeño del trabajador realizada por su supervisor directo	Nota 7,0

Nota: La calificación es del 1 al 7, en donde 1 es la peor nota, y 7 es la mejor nota.

Nota2: El Anexo N°2, posee la explicación sobre el cómo se definen los objetivos cuantitativos de los indicadores.

7.2.1.3 Cálculo de los indicadores

Se recuerda volviendo a mencionar la fórmula, para efectos de lograr calcular el indicador tenemos:

$$INDICADOR = \frac{\text{Medición real del indicador observado}}{\text{Objetivo óptimo definido para el indicador}} * 100 [\%]$$

N°	INDICADOR	MEDICIÓN REAL DEL INDICADOR OBSERVADO	OBJETIVO ÓPTIMO DEFINIDO PARA EL INDICADOR	RESULTADO DEL INDICADOR
1	Tiempo que se destina a realizar la tarea principal	6 horas	8 horas	75%
2	Cultura que desea la organización	Nota 5.5	Nota 7,0	78%
3	Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano	Nota 4.5	Nota 7,0	64%
4	Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores	Nota 4.0	Nota 7,0	57%
5	Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas	Nota 6.0	Nota 7,0	85%

Desde los resultados que logran dilucidar los indicadores, se puede observar que los trabajadores de repartición muestran no tan alto nivel de competencia técnica, porque alcanzan un 64%, por lo que queda en manifiesto el que gran parte de sus trabajadores, al igual que la empresa, son nuevos.

No obstante, es altamente evidente el que existe una significativa discrepancia de entre la cultura organizacional que se busca y la cultura actual que prevalece, al igual que lo que respecta al compromiso de los colaboradores dentro de la empresa.

7.2.1.4 Cálculo de la productividad del recurso humano

A continuación, se muestran las ponderaciones que tiene cada indicador para el cálculo de la productividad del recurso humano:

N°	INDICADOR	PONDERACIÓN
1	Tiempo que se destina a realizar la tarea principal	35%
2	Cultura que desea la organización	25%
3	Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano	20%
4	Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores	12%
5	Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas	8%

Fuente: International Journal of productions economics (1994)

Las ponderaciones se asignaron de manera congruente, con el nivel de importancia de cada indicador en la productividad en los trabajadores. Para calcular la productividad de los colaboradores, se multiplican los resultados para cada indicador por sus respectivas ponderaciones, y luego se suman dichos resultados.

Productividad del Recurso Humano

$$\begin{aligned}
 &= (75\% * 0,35) + (78\% * 0,25) + (64\% * 0,20) + (57\% * 0,12) \\
 &+ (85\% * 0,08)
 \end{aligned}$$

$$\textbf{Productividad del Recurso Humano} = \textbf{72,19\%}$$

7.2.1.5 Aplicación Porter numérico

Alta rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
Número de competidores	1	Nivel de precios	0	Cantidad de productos sustitutos Aceptación de los productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	0	Nivel de organización	0
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversión	0		1	Concentración de proveedores	0	Nivel de información	0
Crecimiento del sector	0	Economías de escala	0			Variedad de artículos sustitutos	0		
Diferenciación del producto	0	Lealtad de los clientes	1			Estructura de canales de distribución	0		
Concentración del mercado	1	Expertise acumulado	1			Servicio de atención	1		
Elasticidad del producto	0	Acceso a los canales de distribución	1						
		Barreras políticos-legales	0						
Promedio	0,50		0,43		1		0,20		0,00

Esta ponderación de entre 0 y 1, en donde 0 corresponde a que no existe una injerencia dentro del mercado, es decir, no influye dentro de lo que son las rivalidades frente a la competencia; no obstante, el 1 corresponde a los puntos que se deben tener cuidado dentro del contexto, dado que presentan una amenaza dentro de las preferencias frente al mercado.

Dentro del análisis realizado, se dilucida que la parte rivalidad de entre los competidores, no se encuentra ni a favor ni en contra dentro del negocio, es decir, no corresponde a una amenaza, aunque tampoco es favorable para las ventas.

En relación con el ingreso de nuevos competidores, 0.43 corresponde a la ponderación de que, si bien es un comercio, en parte donde existen bastantes adherentes, no llega a ser tampoco una amenaza para la empresa, a pesar de que sí es importante tenerlo en consideración también.

Los productos sustitutos, posee promedio 0, lo que quiere decir, que no existe una amenaza como tal para un reemplazo del producto, dado que son todos iguales.

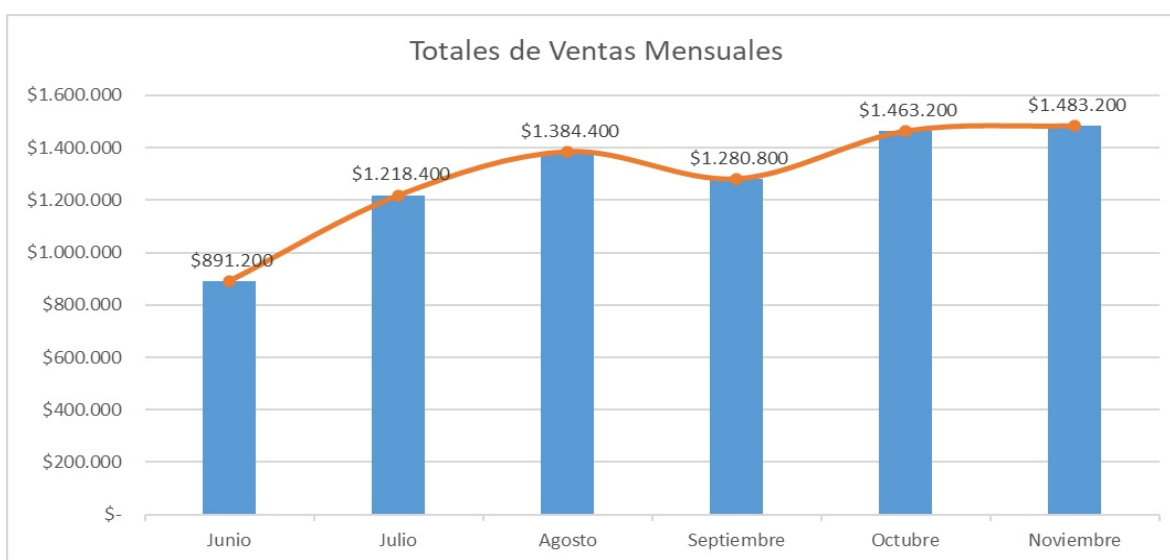
Negociación con los proveedores, no existe uno sólo como tal del cual se dependa directamente, dado que el sistema de recursos empleados no es constante, lo que significa, además, que, al padecer costos promedios en relación con el resto de las competencias, y provenir desde China. Esto significa, que también existe un alto ofrecimiento por parte de proveedores.

No existe un alto poder de negociación frente a los clientes dentro del mercado, porque la línea de precios que se ofrece es sumamente competitiva, por lo que nadie se atreve tanto a subir los precios, porque bajarán ventas, como reducir los mismos, dado que el negocio ya no estaría siendo rentable.

8. RESULTADOS

8.1 Gráfico ventas mensuales Acqua Vida

A continuación, se muestra el gráfico de las ventas para luego analizarlas, dentro del trimestre de los meses septiembre, octubre y noviembre. Un concepto para tener en cuenta es que el efectivo no lleva cabida dentro de este análisis, dado que escapa de los medios de pago que posee la empresa.



8.2 Estado de resultado de la venta de agua purificada

	TRIMESTRAL	MENSUAL
Ingresos por servicios	\$3.493.998	\$1.164.666
Costos operacionales	-\$1.853.433	-\$617.811
Gastos de Administración	-\$319.785	-\$106.595
UTILIDAD OPERACIONAL	\$1.320.780	\$440.260

Gastos no operacionales	-\$119.361	-\$39.787
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$1.201.419	\$400.473

Impuestos	-\$560.481	-\$186.827
UTILIDAD NETA	\$640.938	\$213.646

8.3 Evaluar aspectos del servicio de calidad

La valoración de la calidad de servicio fue completada por el líder de servicios en la planta, quien actúa como cliente que recibe y gestiona el contrato del servicio de reparto. La evaluación se lleva a cabo mediante un cuestionario de opciones múltiples y, se aborda los aspectos más importantes que contribuyen al valor del servicio.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CALIDAD= 72%

Es relevante destacar que los hallazgos de esta evaluación de calidad de servicio son prácticamente consistentes con los resultados obtenidos con anterioridad al medir la productividad del personal.

Esto subraya la conexión directa entre el rendimiento del recurso humano y la calidad del servicio, especialmente en situaciones donde el servicio depende significativamente de los recursos humanos. Es importante recordar que casi la mitad de los costos totales de ingresos están relacionados con los recursos humanos en este contexto.

8.4 Evaluación interna integral

El Gerente General, con un profundo entendimiento de todas las áreas operativas y administrativas, completa la evaluación interna exhaustiva del servicio entregado. Se revisan los aspectos más significativos que contribuyen al valor del servicio.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL INTERNA: 67%

8.5 Identificación de aquellos procesos que impactan dentro de la productividad del Recurso Humano y sus resultados

Los procesos que tienen impacto en la productividad del Recurso Humano son de cierta forma, todos los que llevan relación con los trabajadores como, por ejemplo:

- Realizar aseo manual general
- Operar vehículo
- Almorzar y comer una colación
- Cambiarse de ropa y ducharse
- Asistir a reuniones de seguridad y capacitaciones
- Manipulación de herramientas y equipos durante el día
- Instancias para compartir, sociabilizar y conversar
- Comportamiento con los compañeros de trabajo y el entorno

8.6 Evaluación interna integral

- i. Optimizar la distribución de tiempos asignados a cada tarea específica a lo largo del día.
- ii. Fortalecer la cultura de relaciones personales e interacción positiva.
- iii. Incrementar las habilidades técnicas de los colaboradores mediante programas de desarrollo.
- iv. Estimular la motivación de los colaboradores para cultivar un mayor compromiso
- v. Promover el uso apropiado y la adecuada conservación de herramientas, maquinaria e insumos.

8.7 Transformar en acciones y soluciones a las oportunidades de mejora

La tabla siguiente presenta las posibilidades de mejora, junto con las acciones o soluciones correspondientes.

N°	Aspectos para optimizar	Acción/Solución
1	Modificar la distribución de tiempo asignado a cada actividad particular a lo largo del día	Se fijan momentos específicos y horarios designados para llevar a cabo las tareas cotidianas
2	Elevar la calidad de la cultura, en cuanto a las relaciones personales y con el entorno	Los líderes motivan transformaciones en la cultura organizativa, mediante su influencia
3	Mejorar las habilidades técnicas de los empleados	Se llevan a cabo programas de formación teóricos y prácticos, con evaluaciones a los colaboradores
4	Incentivar a los colaboradores para que muestren un compromiso más sólido	Se establecen estímulos de reconocimiento, premio y beneficio, respaldados por un liderazgo visible
5	Promover el uso adecuado y el cuidado y el cuidado apropiado de las herramientas, maquinaria e insumos	Se proporciona orientación y formación al personal, respecto a las técnicas y aplicación de herramientas, maquinaria e insumo

8.8 Liderar actividades tomando decisiones orientadas a producir cambios positivos.

Esta fase del modelo es crucial para alcanzar los resultados anticipados, dado que, sin una dirección y organización efectivas, las acciones no son fructíferas.

Durante este proceso, es esencial que todas las jerarquías demuestren un liderazgo evidente, sirviendo de ejemplo, compartiendo enseñanzas y conocimientos con todos los colaboradores. Lo óptimo es que toda la organización se impregne de una atmósfera renovada, marcada por cambios positivos.

8.9 Obtener y evaluar los resultados actuales de la productividad del recurso humano, así como analizar la situación posterior de la empresa y analizarlos

Después de transcurrir un período de tres meses desde la implementación del modelo de intervención en la productividad del Recurso Humano, se opta por realizar una evaluación de los resultados para analizar la eficacia de las medidas adoptadas.

8.9.1 Productividad del Recurso Humano

Se ha previamente determinado la productividad del Recurso Humano, mediante el cálculo de los nuevos indicadores, como se detalla en la siguiente tabla:

N°	INDICADOR	MEDICIÓN REAL DEL INDICADOR OBSERVADO	OBJETIVO ÓPTIMO DEFINIDO PARA EL INDICADOR	RESULTADO DEL INDICADOR
1	Tiempo que se destina a realizar la tarea principal	8 horas	8 horas	100%
2	Cultura que desea la organización	Nota 6.5	Nota 7,0	93%
3	Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano	Nota 6.6	Nota 7,0	94%
4	Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores	Nota 7.0	Nota 7,0	100%
5	Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas	Nota 6.5	Nota 7,0	93%

Productividad del Recurso Humano

$$\begin{aligned} &= (100\% * 0,35) + (93\% * 0,25) + (94\% * 0,20) + (100\% * 0,12) \\ &+ (93\% * 0,08) \end{aligned}$$

$$\textbf{Productividad del Recurso Humano = 96,49}$$

Evaluación de resultados: La productividad del Recurso Humano experimenta una mejora significativa del 29%, lo cual indica que tanto los indicadores seleccionados como las medidas implementadas fueron acertados.

Dado que la dinámica corporativa se transforma tras la aplicación del modelo, resulta imperativo establecer nuevos objetivos para los indicadores, ajustándolos a la realidad actual de la empresa. Esto asegura una mejora continua en la productividad.

8.9.2 Resultados de Acqua Vida

8.9.3 Estado de resultados del servicio de agua purificada

Dado que existe tiempo acotado en el estudio de los resultados financieros, se analiza de manera trimestral desde la implementación del modelo y hasta el momento que se realiza esta medición, entre los meses de junio, julio y agosto del año 2023 al septiembre, octubre y noviembre del año 2023.

En la siguiente tabla se ilustran los resultados antes (período jun-jul-ago 2023) y después de la implementación del modelo (período sep-oct-nov 2023).

	ANTES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO	DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO
Ingresos por servicios	\$3.493.998	\$3.493.998
Costos operacionales	-\$1.853.433	-\$1.686.624
Gastos de Administración	-\$319.785	-\$291.004
UTILIDAD OPERACIONAL	\$1.320.780	\$1.516.370
Gastos no operacionales	-\$119.361	-\$108.619
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$1.201.419	\$1.407.751
Impuestos	-\$560.481	-\$510.038
UTILIDAD NETA	\$640.938	\$897.713
BENEFICIO ANUAL DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL MODELO	\$256.775	

Análisis de resultados:

La implementación del modelo resulta en un beneficio económico anual de \$256.775. Esto se debe a que, durante la implementación se eliminaron períodos de inactividad o “tiempos muertos”, se optimizan los tiempos y se ajustan los intervalos de tiempo que antes requería a 4 trabajadores, ahora puede ser manejada por 2, lo que llevó a la desvinculación de 2 colaboradores.

El beneficio económico mensual asciende a \$85.592, y proviene del ahorro en costos asociados a los salarios, seguros, elementos de protección personal y capacitaciones de los 2 colaboradores desvinculados. Además, se ha generado un ahorro adicional debido a la mejora en el uso y cuidado de las herramientas, maquinaria e insumos.

8.9.3.1 Evaluación de la calidad del servicio

La Evaluación sobre la calidad del servicio, es contestada por el jefe de Servicios de Planta, la misma persona quien contestó la evaluación antes de aplicar el modelo.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO = 95%

Análisis de resultados: La implementación del modelo resulta en un aumento del 30% en la evaluación de la calidad del servicio. De manera simultánea, se observa un incremento equivalente en la eficiencia del personal.

Este hallazgo sugiere que la productividad del recurso humano tiene un impacto directo en la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente. Este efecto es especialmente relevante para las empresas que dependen en gran medida de los recursos humanos. Además, la mejora en la calidad de servicio no sólo indica un mejor rendimiento, sino que también genera expectativas positivas de crecimiento y fortalece la posición de la empresa en el mercado, otorgándole un considerable potencial de desarrollo.

8.9.3.2 Evaluación Integral Interna

La evaluación integral interna del servicio es contestada por el Gerente General, el mismo que contestó la evaluación antes de aplicar el modelo.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL INTERNA = 85%

Análisis de resultados: Luego de implementar el modelo se observa una mejora del 20% en la evaluación integral interna. Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de esta mejora, la evaluación interna aún muestra un rendimiento de un 10% inferior en comparación con la evaluación de calidad de servicio realizada por los clientes.

Esto sugiere que, aunque se haya avanzado en áreas internas, hay margen para superar las expectativas del cliente y alinear aún más los objetivos con sus respectivas expectativas. Este hallazgo indica que existen oportunidades para continuar mejorando y brindar un servicio que satisfaga aún más las necesidades y deseos de los clientes.

9. CONCLUSIONES

La primera conclusión confirma la hipótesis planteada en un inicio, al demostrar que la aplicación de un modelo eficaz ha llevado a un aumento en la productividad del recurso humano. Además, se han identificado las siguientes conclusiones.

- Un incremento en la productividad del recurso humano no sólo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye a un posicionamiento sólido en el mercado, así como a perspectivas de crecimiento y desarrollo.
- El aumento en la productividad del personal genera disponibilidad ociosa de algunos recursos, lo que permite prescindir de ellos para generar beneficios económicos, es decir, lograr más con menos recursos, optimizar.
- La cultura organizacional desempeña un papel crucial en el carácter de la empresa en su conjunto. Si la empresa tiene metas claramente definidas y se interviene adecuadamente en la cultura organizacional, puede alcanzar esas metas más rápidamente.
- En empresas con una alta dependencia de la mano de obra, el impacto del modelo propuesto puede ser más significativo, porque optimizar el recurso humano representa un beneficio directo, debido a que este es el principal costo.

Se destaca la importancia de medir lo que se quiere mejorar, dado que sólo aquello que se puede medir, es susceptible de ser mejorado.

10. RECOMENDACIONES

1. Optimización de horas laborales:

- Establecer con claridad las horas consideradas como útiles para maximizar la eficiencia. Esto implica identificar los momentos del día en que los colaboradores son más productivos.
- Implementar políticas que permitan a los colaboradores ajustar sus horarios dentro de los límites de las horas útiles. Esto no sólo promoverá la satisfacción laboral, sino que también optimizará el rendimiento individual.

2. Negociación de acuerdos laborales:

- Fomentar un diálogo abierto y continuo entre la dirección y los colaboradores para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. Este enfoque facilitará la identificación de necesidades y expectativas, permitiendo ajustes que mejoren la productividad.
- Establecer sistemas de incentivos que reconozcan el rendimiento excepcional y la contribución al logro de objetivos. Esto no sólo motiva a los colaboradores, sino que también crea un ambiente laboral positivo.

3. Adaptabilidad al cambio:

- Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad. Esto implica proporcionar oportunidades de formación continua y recursos para que los empleados adquieran habilidades que les permitan enfrentar los cambios en el entorno laboral.
- Establecer un sistema regular de retroalimentación que permita a los colaboradores expresar sus opiniones y sugerencias para mejorar procesos. La retroalimentación constructiva es esencial para ajustar las estrategias de manera efectiva.

4. Tecnología y herramientas:

- Incorporar herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia en el trabajo, como sistemas de gestión del tiempo, plataformas colaborativas y herramientas de comunicación eficaces.
- Proporcionar capacitación adecuada para garantizar que los colaboradores estén cómodos utilizando las nuevas tecnologías. La familiaridad con herramientas modernas puede agilizar procesos y mejorar la productividad.

5. Monitoreo y evaluación continua:

- Definir indicadores clave de desempeño que permitan evaluar la efectividad de las medidas implementadas. Estos indicadores pueden incluir la eficiencia en el uso del tiempo, la satisfacción laboral y la adaptabilidad al cambio.
- Realizar evaluaciones periódicas y ajustar las estrategias según sea necesario. La capacidad de adaptación debe ser un proceso continuo basado en la retroalimentación y en la evaluación de los resultados.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Idalberto Chiavenato (2000). "Administración de Recursos Humanos".
- Luis R. Gómez-Mejía; David B. Balkin; Robert L. Cardy (1999). "Gestión de Recursos Humanos".
- Juan Luis Urcola Tellería (1999). "Dirigir personas en tiempos de cambio".
- Heifetz, Grashow, Linsky (2016). "La teoría detrás de la práctica".
- Daniel Kahneman (2016). "Impacto de los trabajos".
- Rodrigo Jordán (2014). "Liderazgo real, de los fundamentos de la práctica".
- Banco Central (2020). "Informe de práctica monetaria".
- Lonnie Golden (2011). "The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper".
- María Salanova (2009). "Organizaciones saludables, Organizaciones resilientes"
- Ruth Pacheco (2023). "Gestión por competencias".
- Heifetz (1999). "El trabajo del liderazgo".
- Heifetz (2009). "La práctica del liderazgo adaptativo".
- Luis Gómez, Dabid Balkin, Robert Cardy (2016). "Gestión de Recursos Humanos".
- S. Minner. 2016). "International Journal of Production Economics"

12. WEBGRAFÍA

- ENAE, BUSINESS SCHOOL (2021) “El salario emocional, algo más que una palmada en la espalda”
https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?_adin=02021864894#gref.
- ADP Research Institute (2022). “Personas y trabajo 2022: Una visión sobre el equipo humano global”.
<https://www.americaeconomia.com/personas-y-trabajo-2022-una-vision-sobre-el-equipo-humano-global>.
- Buk (2023). “Guía para la evaluación de desempeño”.
<https://www.buk.cl/guia-evaluacion-de-desempeno>.

13. ANEXOS

ANEXO 1

MOTIVOS DE LA DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES EN EL EJEMPLO

Tiempo que se destina a realizar la tarea principal

Dado que la esencia del servicio consiste en llevar a cabo la repartición de agua, es fundamental que la mayoría del tiempo de los colaboradores se dedique directamente a la realización de las tareas de limpieza. La cantidad de tiempo invertido en el trabajo influye de manera directa en la productividad del recurso humano, convirtiéndose en el indicador más crucial. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los trabajadores deben realizar otras actividades a lo largo del día, como cambiar de ropa, almorzar o simplemente disfrutar de un descanso.

Cultura que desea la organización

La cultura organizacional que busca instaurar en el servicio de repartición de agua purificada posee características que teóricamente debe fomentar un entorno laboral positivo y una mayor eficiencia de la productividad. La importancia de la cultura en el ámbito empresarial va más allá de lo que comúnmente se expresa, por lo tanto, en Acqua Vida se sostiene la convicción de que la cultura organizacional impulsa la empresa en la dirección correcta.

Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano

Se escoge este criterio porque las habilidades técnicas de un colaborador tienen un impacto significativo en la excelencia del resultado laboral. Acqua Vida está comprometida con alcanzar un servicio de alta calidad y considera que la destreza técnica de los trabajadores es un factor determinante para lograrlo.

Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores

Los colaboradores son la fuerza impulsora fundamental de las empresas. En consecuencia, cuando los esfuerzos y energías se enfocan con compromiso dentro de la organización, es posible dilucidar un panorama de crecimiento a largo plazo.

Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas

En particular, el servicio de repartición de agua purificada contempla que los trabajadores manipulen instrumentos valuados en dinero considerable, por lo tanto, es fundamental utilizarlas con el máximo cuidado posible.

ANEXO 2

EXPLICACIÓN SOBRE LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CUANTITATIVOS ÓPTIMOS DE LOS INDICADORES EN EL EJEMPLO

La premisa fundamental para establecer los objetivos cuantitativos de los indicadores radica en que estos reflejen una posición deseada óptima para lograr la mejor calidad de servicio, considerando diversas limitaciones físicas, psicológicas y económicas. En otras palabras, los objetivos deben ser ideales y factibles de alcanzar.

Tiempo que se destina a realizar la tarea principal

Dado que las jornadas laborales abarcan 10 horas diarias, desde las 08:00 hasta las 18:00 hrs, se restaron los tiempos que no están directamente vinculados al desarrollo de la actividad principal. Estos incluyen:

- 60 min de almuerzo
- 15 min de colación en la mañana
- 15 min de colación en la tarde
- 15 min de cambio de ropa en la mañana
- 15 min reuniones operacionales y de seguridad
- 30 min de descanso a lo largo del día

Esto suma un total de 2,5 horas, equivalente a 2 horas y 30 minutos. Por lo tanto, el objetivo cuantitativo para este indicador es que los trabajadores dediquen 7 horas y 30 minutos (7,5 horas) específicamente a la actividad de repartición de agua.

Cultura que desea la organización

La cultura organizacional deseada se compone de normas, hábitos y valores establecidos para fomentar un ambiente laboral positivo y contribuir a una alta productividad y calidad de servicio. Entre estos se encuentran:

- No mentir
- Decir la verdad siempre
- Conversar siempre los problemas
- Ser directo
- Tener compañerismo y empatía hacia los compañeros de trabajo
- Priorizar la seguridad ocupacional
- Estar consciente de todas las acciones
- Respeto y amabilidad
- Congruencia entre los dichos y los actos
- Utilización de Equipo de Protección Personal (EPP) para desarrollar los trabajos.

Acqua Vida sostiene la creencia de que la cultura organizacional constituye el carácter distintivo de la empresa. Por lo tanto, es esencial forjar un carácter que esté alineado con los objetivos empresariales.

El objetivo cuantitativo establecido para este indicador es que cada trabajador alcance una calificación de 7.0. Este puntaje refleja el nivel de adhesión y práctica de los principios de la cultura que desea la organización.

Habilidades técnicas y conocimientos del recurso humano

Las capacidades técnicas del personal fueron evaluadas de dos maneras:

- Evaluación práctica:

Este método implica observar el desempeño de una actividad específica y asignar una calificación en base a la ejecución del trabajador.

- Evaluación teórica:

Consiste en una prueba escrita de las opciones múltiples que aborda conocimientos técnicos específicos, y se otorga una calificación en función de las respuestas proporcionadas.

El promedio obtenido entre ambas notas representa el resultado global de la evaluación de las capacidades técnicas de cada individuo. El objetivo cuantitativo establecido para esta evaluación es una nota de 7.0. Este puntaje refleja el nivel deseado de competencia técnica que se espera del personal.

Compromiso y dedicación de los trabajadores a sus labores

Al igual que en el caso de la cultura que desea la organización, el compromiso de los trabajadores se rige por el cumplimiento de un conjunto de valores relacionados con la dedicación y entrega en el desempeño laboral. Estos valores incluyen:

- Motivación por entregar más allá del mínimo en la labor desempeñada.
- Perseverancia en todas las instancias.
- Responsabilidad y cumplimiento de los horarios establecidos.
- Preocupación por el aprendizaje constante.
- Proactividad e iniciativa ante requerimientos de trabajo.

El objetivo cuantitativo establecido para este indicador es que cada trabajador alcance una calificación de 7.0. Este puntaje refleja el nivel de adhesión y práctica de los valores relacionados con el compromiso en el entorno laboral.

Atención y mantenimiento de los materiales y herramientas

El nivel de cuidado de insumos y herramientas por parte de los trabajadores se evalúa mediante la calificación proporcionada por sus supervisores directos, quienes evalúan cinco aspectos específicos:

- Utiliza las herramientas correctas para sus específicas aplicaciones.
- Limpiar las herramientas luego de utilizarlas.
- Realizar pruebas de seguridad con las herramientas antes de usarlas.
- Utiliza las herramientas con conciencia técnica y de seguridad.
- Utiliza las cantidades adecuadas de insumo, procurando el ahorro.

El objetivo cuantitativo establecido para este indicador es que cada trabajador sea evaluado por su supervisor directo con una nota de 7.0. Esta calificación refleja el nivel de atención y cuidado que los colaboradores aplican en el manejo de herramientas e insumos, considerando aspectos técnicos y de seguridad.