



DECANATO DE POSGRADO

Maestría en Gerencia y Productividad

Trabajo Final de Posgrado

Título:

CREACION DE PLAN DE MEJORA EN NOBLES PUBLICIDAD PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES.

Sustentante:

Soncioré López Perdomo

ID:

A00084497

ASESORA:

Msc. Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo,

República Dominicana.

Agosto de 2021

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal la creación de un plan de mejora de la productividad en el taller publicitario Nobles Publicidad que le permita mantenerse vigente ante los nuevos retos del mercado. El primer capítulo presenta el marco teórico con el fin de dar contexto en cuanto a la productividad, al clima laboral y a los indicadores. El segundo capítulo es un análisis de la productividad en la empresa con el objetivo de conocer la realidad de la misma. El diagnóstico indicó que en Nobles Publicidad el principal factor que incide en productividad es el hecho de que no se realizan mediciones que permitan controlar y conocer la situación real de ninguno de los equipos. En el tercer capítulo, se presenta el conjunto de estrategias y acciones que conforman el plan de mejora, iniciando por sistemas de control que permite conocer la productividad de los equipos de trabajo. De igual forma, se presenta un plan de seguimiento para poder evaluar de manera constante, identificar las problemáticas, emplear acciones correctivas y mantener la productividad en el Departamento de Cuentas y el Departamento de Producción. Se identificaron indicadores para la mejora del aprovechamiento de material, tiempo de respuesta a los clientes, satisfacción de los clientes y tiempos de producción por sub-departamentos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	3
1.1 Productividad: concepto, cálculo, beneficios	3
1.2 Concepto de Eficiencia	7
1.3 Clima Laboral: concepto, dimensiones y tipos	8
1.4 Indicadores de Productividad.....	11
1.5 Factores Externos e Internos que afectan la Productividad.....	13
CAPÍTULO 2. ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD EN NOBLES PUBLICIDAD	17
2.1 Productividad en las Empresas Dominicanas.....	17
2.1.1 Factores Internos y Externos que afectan la Productividad en Nobles Publicidad.....	21
2.2 Clima Laboral en Nobles Publicidad	32
2.3 Indicadores de Productividad en Nobles Publicidad	42
CAPÍTULO 3. PLAN DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD EN NOBLES PUBLICIDAD	46
3.1 Plan de Mejora y Seguimiento de Productividad del Departamento de Producción.....	46
3.2 Plan de Mejora y Seguimiento de Productividad del Departamento de Cuentas	55
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69
ANEXO No. 1. Sobre la empresa: Nobles Publicidad.....	69
ANEXO No. 2. Autorización de Nobles Publicidad de uso de información interna para elaboración de tesis de Maestría de Gerencia y Productividad en la Universidad APEC	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Beneficios de la alta productividad en la sociedad	3
Figura No. 2: Factores de la Productividad	13
Figura No. 3: Composición sectorial del empleo en República Dominicana (2000-2016)	18
Figura No. 4: Composición de la PEA en República Dominicana según nivel educativo (2000-2016)	19
Figura No. 5: Productividad total de los factores (2000-2017)	20
Figura No. 6: Complacencia por el trabajo	33
Figura No. 7: Satisfacción de trabajar en Nobles Publicidad	33
Figura No. 8: Motivación	34
Figura No. 9: Oportunidades de innovar y aportar	34
Figura No. 10: Crecimiento y aprendizaje	35
Figura No. 11: Relación con los compañeros de trabajo	36
Figura No. 12: Atención y escucha entre los compañeros	36
Figura No. 13: Respeto	37
Figura No. 14: Apoyo	37
Figura No. 15: Reconocimiento	38
Figura No. 16: Relación con el supervisor	38
Figura No. 17: Escucha del supervisor	39
Figura No. 18: Retroalimentación	40
Figura No. 19: Instalaciones de la empresa	40
Figura No. 20: Herramientas de trabajo	41
Figura No. 21: Ambiente laboral	41
Figura No. 22: Distribución de clientes por tipo	56
Figura No. 23: Logo de Airtable	57
Figura No. 24: Captura de Control de Solicitudes de Cuentas Airtable	59
Figura No. 25: Factores que inciden en la satisfacción de los clientes	61
Figura No. 26: Captura de gráficas de Airtable	64
Figura No. 27: Imagen fachada Nobles Publicidad	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Acercamiento segmento "Generales de OI" de Formulario de Control de Sub-departamento de Pintura	47
Tabla No. 2: Acercamiento segmento "Revisión de la OI" de Formulario de Control de Sub-departamento de Pintura	48
Tabla No. 3: Vista completa de Formulario de Control de Sub-departamento de Pintura	48
Tabla No. 4: Asignación de Categorías Sub-Departamentos de Pintura, Diversos y Herrería	49
Tabla No. 5: Asignación de Categorías Sub-Departamentos de Terminación, Diseño, Impresión y Cortes Digitales	49
Tabla No. 6: Valorización del Cumplimiento de los objetivos del Sub-Departamento	50
Tabla No. 7: Acercamiento segmento "Consumo de Materia Prima" de Formulario de Control de Sub-departamento de Pintura	54
Tabla No. 8: Formulario Control de Errores	55
Tabla No. 9: Valorización de Categoría de Presupuestos	58

INTRODUCCIÓN

La productividad puede definirse como la utilización eficiente de los recursos. Una alta productividad es indispensable para la maximización de estos y de la rentabilidad de una empresa.

El mercado publicitario en la República Dominicana ha cambiado mucho en los últimos diez años, la competencia se ha intensificado aún más con la globalización, pues hay más facilidades para adquirir los equipos necesarios para desarrollarse en el área. La apertura a la información ha invitado a que más empresas de esta naturaleza nazcan y se desarrollen exitosamente. Nobles Publicidad es un taller de más de 37 años dedicado a la fabricación de materiales publicitarios, cada uno personalizado a las necesidades de los clientes; sin embargo la competencia ha ido mellando su crecimiento, razón por la cual la alta gerencia y la administración de la empresa tienen la necesidad de mejorar la productividad para aumentar su rentabilidad y hacerle frente a la nueva realidad del mercado.

Este plan tiene como objetivo general la creación de un plan de mejora de la productividad de los colaboradores de Nobles Publicidad. Para esto se requiere la creación de conocimientos base para un desarrollo sustentado del proyecto. Por lo que el primer capítulo aborda el marco teórico con el fin de conocer los términos y literatura relacionada al tema. Esto permite Para ello, es investigado a fondo la productividad: su concepto, sus beneficios, antecedentes globales, sus indicadores, sus factores internos y externos, la eficiencia, el clima laboral, sus tipos y sus dimensiones.

Con el fin de conocer la realidad de la empresa, identificar las causas de la baja productividad y realizar un diagnóstico fundamentado, el segundo capítulo es un análisis de la productividad de Nobles Publicidad. Investiga los antecedentes de la productividad en el país y sus limitaciones como punto de partida, luego analiza los factores internos y externos que afectan

directamente a la empresa, así como el clima laboral y los indicadores de productividad en Nobles Publicidad. De igual forma, en este capítulo se definen los indicadores a utilizarse para la medición de la productividad en la empresa.

En el tercer capítulo se presenta el plan de mejora de la productividad de Nobles Publicidad. Son explicadas el conjunto de acciones, herramientas, sistemas de seguimiento y control a implementar, objetivos a alcanzar, junto con los factores a tomar en cuenta para la mejora de la productividad específicamente en los Departamento de Cuentas y el Departamento de Producción, áreas más críticas y principales de la empresa.

Para la realización de este plan se emplearon diferentes metodologías de investigación como la observación, encuestas, reuniones, mesas redondas, lluvias de ideas y entrevistas que permitieron una participación activa por parte de los miembros de los equipos de trabajo de Nobles Publicidad con el fin de levantar información real y que el siguiente plan sea aplicable, funcional y de valor para la empresa.

El hecho de que la empresa no contara con mediciones reales de tiempo, productividad, logro de objetivos y otras informaciones dificultó la investigación y amplía el margen de inexactitud en los datos presentados. En este proyecto se proponen mediciones para la creación de antecedentes como punto de partida y solución a la problemática.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Productividad: concepto, cálculo, beneficios

La productividad es una de las principales fuentes de crecimiento económico para las naciones y las empresas, pues los resultados se maximizan con un mínimo de recursos; delimita el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Una baja productividad genera inflación, desempleo y estancamiento.

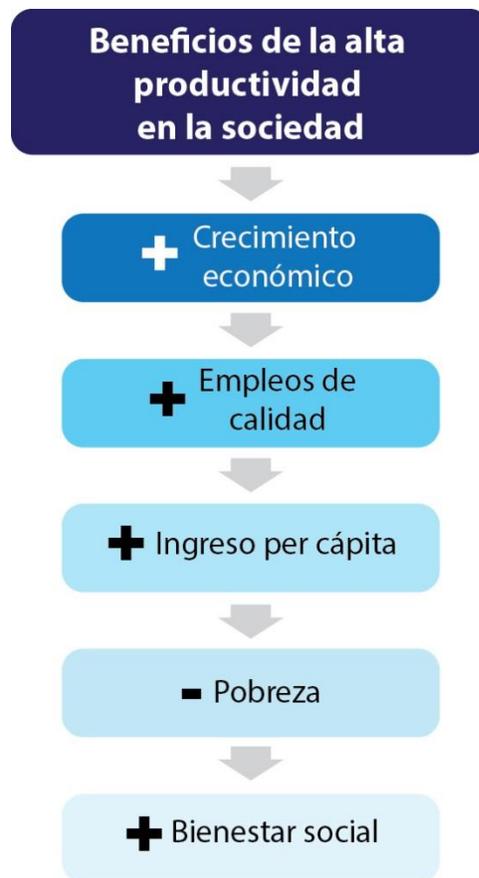


Figura No. 1: Beneficios de la alta productividad en la sociedad

Fuente: Índice Nacional de Productividad: una medida de la eficiencia” (2019, p.5).

La palabra productividad en las últimas décadas ha sido muy utilizada en las empresas y por los asesores empresariales, mas ¿qué realmente es la

productividad? Prokopenko (1989, p.3) la define como el uso eficiente de recursos - trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información - en la producción de bienes y servicios. Otra forma de verlo es tomando como parámetro el resultado final y el tiempo que se tomó en producir determinados resultados, siendo el tiempo es uno de los recursos más preciados y que no se puede recuperar. Esto quiere decir que con la utilización de la misma cantidad de recursos si se produce un resultado mayor y/o con mayor calidad, se dice que la productividad fue mayor. En base a esto la productividad se representa con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

Para calcular la productividad se divide el precio del producto (o las ganancias de la empresa) entre los costos incurridos para generarlos. Muchas empresas entienden que los costos están comprendidos entre la materia prima y los salarios, a estos se le llaman costos directos, sin embargo existen los costos indirectos y también afectan los resultados finales, como la renta, el costo del agua, el costo de almacenamiento y cualquier otro costo que tenga la empresa por más mínimos que sea pero que se requiera para su funcionamiento, hasta el costo de la recogida de basura es un costo a tomar en cuenta.

Con el incremento en la popularidad y utilización del término, han surgido ideas erróneas entorno a este. La productividad no debe confundirse con la intensidad del trabajo o el esfuerzo empleado, pues estos no necesariamente dan como resultado una alta productividad, sino un incremento de trabajo. La productividad es trabajar de manera más inteligente y eficiente, no más dura ni más.

La productividad y la rentabilidad suelen confundirse, puede haber rentabilidad por los costos de producción versus el precio de venta y una baja productividad.

Se entiende que al reducir los costos la productividad aumenta, sin embargo, cuando esas reducciones se realizan de manera aleatoria y sin investigar apropiadamente, a la larga los resultados se ven afectados de manera negativa. Si los salarios son reducidos se genera inconformidad y desmotivación entre los colaboradores, al igual que si se reduce el personal sobrecargando al equipo restante; todo esto afecta el ambiente laboral y por consiguiente la productividad.

Otra concepción que se tiene es que si se reducen los costos de la materia prima, ya sea por el cambio de la misma o por la compra de una más barata, la productividad aumentará, mas ¿realmente se podrá mantener la misma calidad de los productos finales? ¿Esos materiales más económicos o diferentes no afectarán el proceso de producción?

La productividad no solo tiene lugar en la producción, sino también en los servicios, en las organizaciones y en la información. Los recursos tecnológicos, los sistemas de fabricación y la distribución “just in time” han contribuido a la ardua tarea de maximizar la productividad en las organizaciones. Esto no sólo agrega valor al producto, sino que también permite administrar de manera más adecuada los recursos.

De acuerdo a diferentes autores hay acciones específicas que independientemente de la empresa, pueden aportar al aumento de la productividad. La inversión en formación permite que los colaboradores adquieran más conocimientos y/o actualicen los existentes, lo que trae como consecuencia que realicen sus tareas de manera más ágil y con mayor calidad. Esto aplica tanto a personal nuevo como antiguo. En ocasiones los colaboradores temen preguntar por no parecer ignorantes en la materia o creen que serán humillados. Las empresas o superiores deben tomar iniciativa para aportar al proceso y a los resultados.

En cualquier empresa la organización en sus diferentes formas juega un papel importante. La organización y distribución ergonómica del espacio permite designar un sitio para cada cosa de acuerdo a cómo conviene para

realizar las tareas diarias con mayor agilidad y efectividad, evitando pérdidas de tiempo. Un ejemplo sencillo de esto es: en el almacén de una fábrica, varias veces al día se requieren retirar planchas de metal, estas están colocadas en nivel superior de un anaquel de 5 niveles. En los niveles inferiores están colocados materiales que se retiran esporádicamente. Cada vez que hay que retirar una plancha de metal se requiere una escalera y dos personas para hacerlo. Lo correcto es colocar las planchas de metal en uno de los niveles inferiores para evitar la pérdida de tiempo de buscar una escalera, gestionar un auxiliar y devolver la escalera, varias veces al día.

Tener los objetivos claros y una planificación estratégica permite que los equipos conozcan las metas por alcanzar y el conjunto de acciones que los llevarán a ellas. La planificación contribuye a la optimización de los recursos humanos, de tiempo y de materia prima. De igual forma, reduce los riesgos mediante el análisis de la realidad de la empresa y el plan de contingencia ante posibles factores que le puedan afectar previo a su formulación. En ocasiones incluso aumenta el compromiso y la motivación de los equipos ya que se establece de manera clara su rol en las operaciones.

Ante todo esto, la comunicación es clave, pues poco sirve la capacitación, la organización o la planificación si no se informan de la manera y por las vías adecuadas. Sin una comunicación efectiva los equipos no trabajarán de manera correcta juntos, puede que se duplique el trabajo o que tareas no se realicen de manera oportuna, habrá pérdida de tiempo y de materiales, retrasos en los resultados, el agotamiento físico y mental aumentará, los objetivos se cumplirán con mayor dificultad y un conjunto de otras consecuencias que afectarán a los clientes y a la empresa misma. Una buena comunicación aumenta la identificación de los colaboradores con la empresa, su equipo y sus resultados.

La inversión en tecnología permite mejorar los procesos para también reducir el tiempo, probablemente con mayor calidad, y por consiguiente, aumentar la

productividad de los equipos de trabajo, por consiguiente de la empresa, y aumentar su competitividad en el mercado.

Es importante que se tome en cuenta que la productividad puede ser individual o colectiva. La eficiencia individual no implica la colectiva ni viceversa. La productividad colectiva permite concentrarse en la dinámica del conjunto, en las políticas y procedimientos, en la forma de trabajo del grupo. Claramente desarrolla el trabajo en equipo y está más alineado en los objetivos de la empresa. Los equipos de trabajo deben complementarse en sus habilidades y conocimientos para que tengan un equilibrio. La productividad individual gracias a que se enfoca en las personas identifica las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno para mejorarlas. Da mayor cabida al crecimiento personal, ya que todos los resultados son por mérito propio. Tener ambas presente es la clave para la alta productividad, pues en las empresas hay tanto tareas individuales como colectivas que requieren determinados resultados.

1.2 Concepto de Eficiencia

Eficiencia es un término que suele ser confundido por productividad y eficacia, mas este significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible, de acuerdo a Prokopenko (1989, p.20). La RAE (Real Academia Española) define la eficiencia como la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

En su publicación Mokate (2001) expone que:

La eficiencia aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. La relación existente

entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado (p. 5).

La eficiencia es una característica de valor para las empresas ya que está directamente relacionada con la función que se debe realizar, el cumplimiento de ciertos objetivos previamente definidos; es el logro de determinados resultados. Esta se mide por medio de indicadores que permiten definir el estado de los procesos. Hay seis factores que inciden en ella:

- Capacidad: corresponden al conjunto de conocimientos y habilidades que se posean para llevar a cabo los objetivos.
- Automotivación: fuerza interna que se autogestiona para realizar determinadas tareas.
- Autogestión: manejo personal que se tiene en determinadas condiciones y ambientes.
- Simplificación: el realizar las tareas de la manera más simple posible.
- Responsabilidad: permite asumir los compromisos y actuar conforme a ellos.
- Suerte: es un factor controversial, sin embargo tiene valor, pues no controlamos los factores externos. La suerte implica el conjunto de condiciones externas para lograr los objetivos deseados.

1.3 Clima Laboral: concepto, dimensiones y tipos

Se le llama clima laboral al medio de una empresa, donde se realiza el trabajo, de acuerdo a Tamayo (2020). También puede ser definido como el ambiente de un entorno gracias a los miembros de esa institución. De manera directa, en este también incide la comunicación y los procesos de trabajo (p.3).

La satisfacción de los equipos de trabajo determina la calidad de este clima y les afecta tanto emocional, como física y mentalmente. Diversos estudios demuestran que personas felices, a gusto en su entorno, presentan mejores resultados y son más productivas.

El español Manuel Giraudier (2004), en su libro *Cómo Gestionar el Clima Laboral* explica que:

Para gestionar un buen clima laboral han de combinarse tres factores: el equilibrio personal, la ergonomía en el entorno y la identificación con la empresa. Si los colaboradores están motivados con su entorno, conviven en un buen ambiente, gustan de sus funciones y están identificados con sus jefes, se puede decir que su rendimiento será el máximo. El buen o mal ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, potenciando o limitando el rendimiento (p.11).

El comportamiento de los individuos no depende únicamente de sus características personales, como indica Giraudier, sino también del ambiente o clima laboral en el que se encuentra.

Diversos estudios muestran que la comunicación efectiva es una parte vital de un buen clima laboral, así como un buen liderazgo. También ha quedado demostrado que cuando los colaboradores participan en la toma de decisiones el interés, el compromiso y la lealtad incrementan; mejorando el clima laboral.

Tras evaluar la propuesta de diversos autores María Bordas (2016), en su libro *Gestión Estratégica del Clima Laboral* seleccionó las 8 dimensiones más utilizadas para el diagnóstico del clima laboral:

1. Autonomía: facultad que tienen los colaboradores para la toma de decisiones sin realizar consultas previas a su supervisor:
2. Cooperación y apoyo: percepción de los colaboradores del buen ambiente de compañerismo y respaldo entre el equipo.

3. Reconocimiento: como su nombre lo indica, es la percepción de los que los colaboradores en cuanto al recibimiento de un reconocimiento adecuado por su trabajo realizado.
4. Organización y estructura: percepción de que los procesos y la forma de hacer las cosas están bien organizados, son claros y de que permiten un flujo eficiente de trabajo.
5. Innovación: receptividad de los líderes hacia los colaboradores en cuanto a nuevas ideas, procesos, métodos y cualquier mejora propuesta.
6. Transparencia y equidad: percepción de los colaboradores en cuanto a la valoración de desempeño a las prácticas y políticas, a su claridad y no arbitrariedad.
7. Motivación: es el empuje que poseen para realizar sus labores y qué tanto las empresas inciten a esto.
8. Liderazgo: es la percepción de los colaboradores en cuanto a su líder, su manejo y la relación que posee con el equipo.

El psicólogo y educador Rensis Likert (1968) dividió los climas organizacionales en dos grupos, el clima tipo autoritario y el clima tipo participativo. Cada uno con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario – Autoritario explorador: en este clima la comunicación no existe. Los equipos de trabajo se manejan bajo el miedo, la inseguridad, las amenazas, los castigos, ocasionalmente recompensas. La dirección toma las decisiones, determina los objetivos y los impone. Existe desconfianza de parte de la directiva hacia los equipos de trabajo.

Clima de tipo autoritario – Autoritarismo paternalista: la motivación para los equipos de trabajo en ocasiones son los castigos y en otras recompensas. Existe cierta confianza para con los colaboradores de parte de la dirección. La mayoría de las decisiones son tomadas por la dirección, unas pocas por los colaboradores. Da la impresión de trabajar en un ambiente estructurado con buena estabilidad.

Clima de tipo participativo – Consultivo: la dirección confía en los equipos de trabajo. La dirección toma las decisiones, al igual que los colaboradores en determinados casos. Poseen objetivos claros y los fomentan para su cumplimiento en conjunto. Los castigos son ocasionales; se utilizan las recompensas. La comunicación es descendente.

Clima de tipo participativo – Participación en grupo: la comunicación es ascendente, descendente y lateral, los colaboradores están motivados gracias a la participación activa en los procesos y en la toma de decisiones, a la confianza que se les deposita y al trabajo en equipo que se desarrolla para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Existe una amistad entre todos los miembros del equipo, incluyendo los superiores.

El clima de tipo autoritario predominaba hasta el siglo XX, sin embargo los directores y cabeza de empresa se fueron dando cuenta que aquellos colaboradores que desempeñaban sus funciones sin necesidad de la permanente supervisión del director en cada tarea, que se sentían parte importante de un equipo lograban los objetivos en menor tiempo y con el uso de menos recursos. El clima de tipo participativo es lo ideal en las empresas, sobre todo el de participación en grupo, pues gracias a la motivación e identificación con la empresa de parte de los colaboradores hay mayores probabilidades de poseer y mantener una productividad alta.

1.4 Indicadores de Productividad

De la Hoz y Fontalvo (2012) en su artículo *Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petrolero y gas en Colombia mediante el análisis discriminante*, establecieron que:

Los indicadores de productividad son aquellos factores que permiten fijar una relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, transformándose en un factor crucial para la determinación de eficiente uso de los recursos. Son aquellos que muestran la eficiencia en la operación de la empresa, íntimamente relacionados con los resultados del negocio. (p. 172 y 173).

Su importancia radica en que permiten conocer la realidad de la empresa, pues sin ellos se puede tener una idea, pero no informaciones exactas en cuanto a su productividad. Permiten identificar qué procesos o servicios están siendo productivos y eficientes tomando en cuenta los resultados que presentan en relación a los recursos generales y humanos que se están empleando.

En producción, los indicadores más utilizados son la productividad del trabajo, la productividad del capital y la productividad del uso de los materiales. Un ejemplo de esto es la productividad en la materia prima: qué tanto se compra, realmente cuánto se está vendiendo o utilizando, qué tiempo se están demorando en venderse, cuánto se desperdicia, qué tanto de esos desperdicios es aprovechado. El tiempo, la cantidad de personal, el costo de ese personal, el espacio físico, son indicadores globales de productividad. Sin embargo, estos se irán adaptando a la naturaleza de la empresa analizada, sus productos y su realidad; existen variables comunes, otras son subjetivas.

1.5 Factores Externos e Internos que afectan la Productividad

El mejoramiento de la productividad está sujeto a la identificación de aquellos factores que le afectan, Mukherjee y Singh (1975) en su informe *Towards High Productivity* (p.91-103) los dividen en dos grandes grupos: externos e internos.

Los factores externos son aquellos que la empresa (o nosotros) no podemos controlar. Son de gran importancia pues pueden incidir de manera directa en el producto final, en los procesos, en la rentabilidad y en la vida de la empresa a mediano y largo plazo.

Los factores internos son aquellos que sí la empresa (o nosotros) podemos controlar, ya que están dentro de la misma y/o dependen de nosotros.

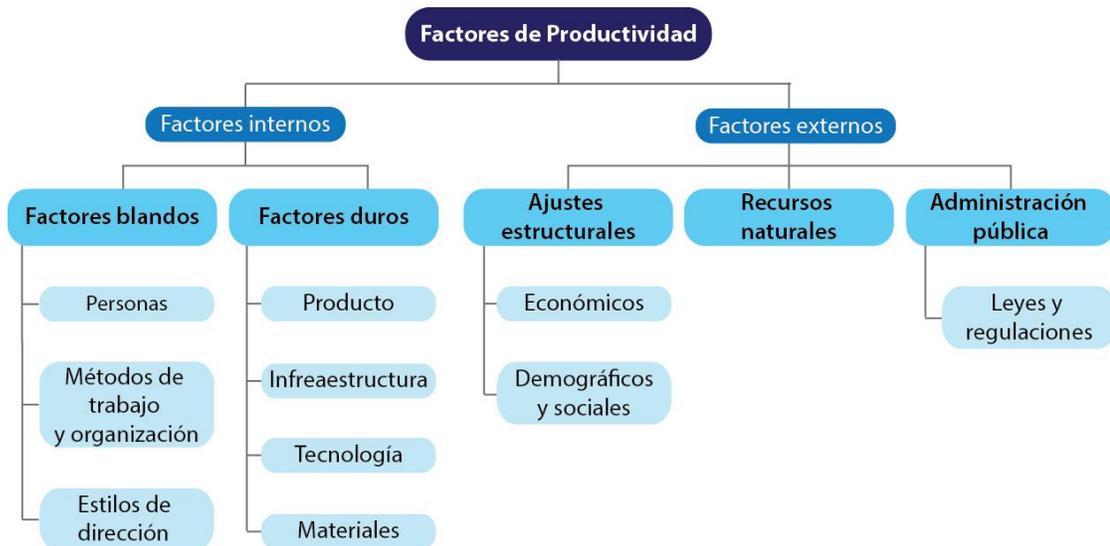


Figura No. 2: Factores de la Productividad

Fuente: basado en gráfica de Prokopenko (p.10)

Los factores internos se subdividen en factores blandos y duros. Los factores blandos son aquellos que pueden ser cambiados fácilmente, como las personas, la organización y los sistemas, los métodos de trabajo y los estilos

de dirección. Los factores duros son los que para cambiarlos se requiere de un gran esfuerzo por su complejidad, tales como los productos, la planta y el equipo, la tecnología, los materiales y energía.

La productividad en las personas corresponde, como su nombre lo indica, al factor humano que está presente en prácticamente todas las fases. Es uno de los más complejos en cuantificar y medir por la gran cantidad de variables que hay que tomar en cuenta para evaluarlo, sin embargo es de los más importantes.

Los métodos de trabajo y organización definen cómo se realiza el trabajo en una institución, cómo está estructurada, cuáles son sus procesos. Una adecuada organización de la empresa permite dinamismo y la flexibilidad de hacer ajustes en la estructura cuando sea necesario, ya que la rigidez excesiva no permite adaptarse a los cambios del mercado y de sus necesidades, condenando a la empresa a la eventual obsolescencia.

Gran parte de los resultados pueden atribuirse a la gestión que realiza el líder y a su estilo de dirección. Pues este es quien maneja los recursos de acuerdo a cómo entiende pertinente para lograr los objetivos establecidos. Se cree que la productividad de una empresa puede mejorar entre un 60% y un 85% por un buen estilo de dirección. Prokopenko (1989) sostiene que:

Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos (p.15).

La productividad del producto corresponde a la capacidad del producto o servicio para satisfacer al cliente y/o consumidores. Es por esto que los productos deben ser concebidos tras observar y analizar las necesidades del

cliente y del mercado, pues esto incide en el precio de venta y la aceptación del mismo.

La infraestructura (planta y el equipo) de producción abarca el espacio físico donde se realizan las labores y toda maquinaria que se ve involucrada. Un ejemplo de esto es una máquina que imprime etiquetas con la capacidad de realizar en una hora 2,000 unidades las cuales se necesitan para poder despachar un pedido; el equipo está presentando un fallo por no haberse realizado la limpieza diaria que requiere y 450 unidades de esa producción salen defectuosas. Esa entrega puede verse significativamente afectada por esas 450 unidades que no salieron de manera oportuna, sin contar el material desperdiciado. Esto permite demostrar que el buen funcionamiento de la infraestructura está relacionado con la productividad y los resultados, por lo que los mantenimientos y todas las actividades relacionadas deben estar siempre al día.

La tecnología permite que los procesos se automaticen para lograr mayor calidad y mayores niveles de producción con una manipulación menor de parte de los colaboradores; así mismo, da lugar a que todos los productos fabricados mantengan una mayor similitud unos de otros.

La productividad de los materiales corresponde a una adecuada selección de los mismos y los factores que le afectan, como el transporte, el almacenamiento, sus transformaciones y su uso. Hay que tomar en cuenta que no existe un material “mejor”, el mejor para la empresa o determinada producción es aquel que reúna el mejor conjunto de condiciones como calidad, precio, uso y otros.

Los cambios económicos afectan a las empresas independientemente del rubro de negocio o su planificación, pero también, cambios en la productividad en un sector pueden afectar la macroeconomía. La transferencia de capital de un sector a otro posee gran incidencia, un ejemplo de esto se dio en la Revolución Industrial, cuando la agricultura tuvo un declive y las industrias una alta demanda de personal, lo que provocó una

migración de recursos. El cambio en la densidad de capital, economía de escala, la competitividad industrial son otros factores que también afectan a las empresas.

Los cambios en la fuerza de trabajo corresponden a cambios demográficos y sociales. La densidad poblacional (indicador de cuántas personas están concentradas en determinado territorio), los cambios entre el porcentaje de hombres y mujeres hábiles para trabajar, el cambio en la preparación académica de la población, el cambio en el promedio de edad de la población, el cambio en los valores, actitudes y tradiciones de la población inciden en la productividad, tanto individual como colectiva.

Los recursos naturales son aquellos que nos aporta el ambiente, los más utilizados son la tierra, energía, mano de obra y en muchos casos incluso materia prima. La capacidad que tiene una empresa para movilizar y utilizar estos recursos puede ser un factor determinante para incrementar la productividad.

Las políticas, estrategias, leyes y medidas inciden en las empresas y su productividad, pues determinan un conjunto de lineamientos y normas que tanto la institución como los colaboradores deben seguir.

CAPÍTULO 2. ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD EN NOBLES PUBLICIDAD

2.1 Productividad en las Empresas Dominicanas

Los cambios tecnológicos y económicos exigen que los países estén en constante cambio y actualización. La globalización ha abierto las puertas a un mundo de posibilidades, permitiendo que el mercado mundial esté a la mano de todos, lo cual ha beneficiado significativamente a los consumidores; para las empresas ha representado un arma de doble filo ya que les brinda acceso a una mayor variedad de materia prima y conocimiento, pero intensifica la competencia. Ahora no solo se enfrentan con empresas en el país, sino también a grandes conglomerados de todo el mundo. Más que nunca es necesaria la mejora de la productividad para que las empresas locales no sean devoradas por la globalización.

Si bien es cierto que el buen liderazgo y el personal capacitado son imprescindibles en una gestión altamente productiva, no son suficiente, pues el uso eficiente de los recursos determina la capacidad de producción, en conjunto con los altos niveles de institucionalidad, un buen marco legal y una cultura hacia la eficiencia y la organización, indica el reporte *Índice Nacional de Productividad: una medida de la eficiencia* emitido por el Consejo Nacional de Competitividad (2019, p.1).

Hasta el momento, República Dominicana no cuenta con abundantes estudios o registros que documenten su productividad, tanto en el sector público como el privado. Por lo que no existen muchos antecedentes que permitan evaluar su incremento (o su disminución) en el tiempo.

La República Dominicana brinda diferentes facilidades y exoneraciones a personas extranjeras o personas físicas nacionales residentes en el exterior

para realizar aportes o inversiones en suelo dominicano, que combinada con las protecciones del DR-CAFTA, el costo competitivo de la mano de obra, la ubicación estratégica de la isla, y las buenas relaciones comerciales y políticas con otros países han convertido a la República Dominicana en el primer destino de inversión extranjera de caribe. Esto ha permitido que en los últimos 15 años muchas empresas hayan abierto sus fábricas en suelo dominicano. En el 2019, captó el 47% de las inversiones realizadas en la región. Esto contribuye al desarrollo económico del país, de igual forma abre nuevas fronteras y puertas al conocimiento y a las mejores prácticas.

Toirac y Miranda (2010) en su investigación *Indicadores de Productividad Para la Industria Dominicana* evaluaron la productividad laboral del país en el período 2000-2007, concluyeron que la productividad del sector de industrias manufactureras es superior al sector de servicios.

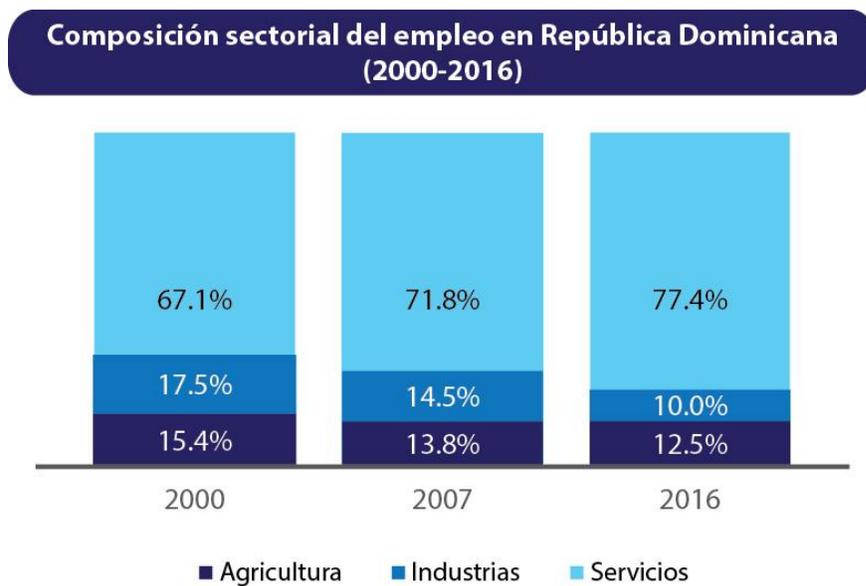


Figura No. 3: Composición sectorial del empleo en República Dominicana (2000-2016)

Fuente: Índice Nacional de Productividad: una medida de la eficiencia” (2019, p.16).

Por más de 20 años la industria de servicios es la de mayor tamaño en nuestro país, ésta abarca el comercio, las comunicaciones, finanzas, turismo, ocio, cultura, administración pública, servicios públicos y cualquier otro que

no transforme productos ni corresponda a la agricultura o a la ganadería. En el año 2000 representó el 67.1% de participación para nuestro país, incrementando en un 77.4% para el 2016%. En segundo lugar, por un amplio margen, se encuentra la manufactura con un 17.5% para el año 2000, reduciendo su margen a un 10% para el año 2016. En último lugar se encuentra la agricultura con un 15.4% para el año 2000 y un 12.5% para el año 2016.

La formación y capacitación juegan un papel importante en la productividad, como mencionado anteriormente, pues cuando los colaboradores están más preparados realizan las tareas con mayor eficiencia. Como se aprecia en la gráfica 4, este aspecto ha ido mejorando con el pasar de los años, para el 2000 el 8.5% de la PEA (Población Económica Activa) no contaba con ningún tipo de formación académica, para el 2016, esta cifra mejoró en 2.6%, para convertirse en un 5.9%. En el año 2000 el 47.7% contaba con formación exclusivamente primaria, mejorando en un 12.3% para pasar a ser un 35.4% del PEA. En el año 2000 el 27.3% contaba con una formación secundaria, lo cual aumentó en un 8.4% pasando a representar un 35.7% del total. En el año 2000, sólo el 16.5% contaba con formación superior, cifra que pasó a ser un 23%, aumentando en un 6.5%.

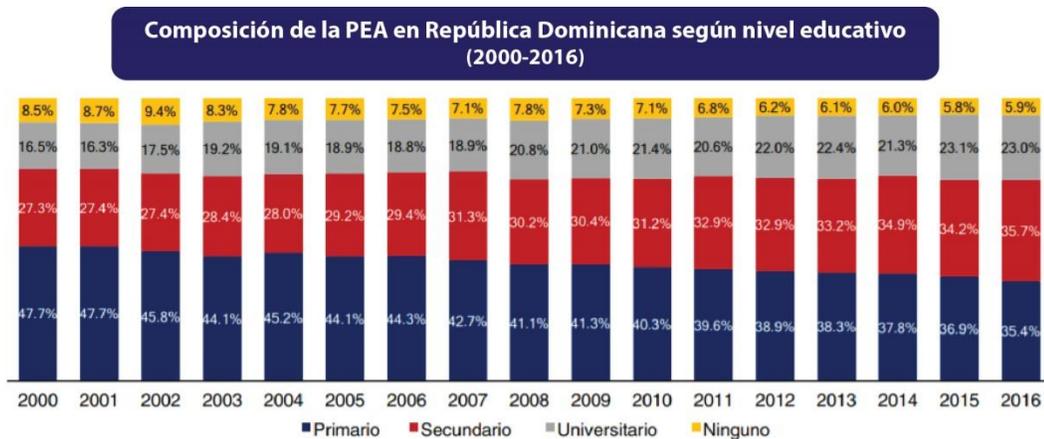


Figura No. 4: Composición de la PEA en República Dominicana según nivel educativo (2000-2016)

Fuente: Índice Nacional de Productividad: una medida de la eficiencia” (2019, p.15).

El informe del Consejo Nacional de Competitividad propone el Índice Nacional de Productividad (INP) como nuevo indicador que permite analizar el uso eficiente de los recursos de la nación. Este utiliza la Productividad Total de los Factores (PTF) como principal indicador, tomando en cuenta el progreso técnico, las innovaciones organizativas, la economía de escala, etc.



Figura No. 5: Productividad total de los factores (2000-2017)

Fuente: "Índice Nacional de Productividad: una medida de la eficiencia" (2019, p.21).

A pesar de las fluctuaciones, a nivel macroeconómico, desde el 2000 hasta el 2017 se ha marcado una tendencia positiva. En el 2000 se registró un PTF de 82.3, lo cual aumentó en un 15.33% para en el 2017 alcanzar en un 94.92, lo que indica un crecimiento promedio de un 0.85%. El punto más alto se registró en el 2007 con un 100.

Las fluctuaciones se originan por las condiciones económicas poco favorables, como la crisis del 2003 que generó inflación y una disminución importante en la Inversión Extranjera Directa (IED). La crisis financiera internacional también afectó el índice de productividad, sobre todo por el costo del petróleo y la depreciación del peso. No fue hasta el año 2010 cuando el panorama mejoró, la inflación se mantuvo por debajo de la meta

del Banco Central, las inversiones extranjeras fueron incrementando y tanto el costo del petróleo como la depreciación de la moneda se mantuvieron estables.

Las condiciones económicas favorables, la estabilidad socio-política, el incremento de la preparación académica, el incremento de la inversión extranjera y los esfuerzos del sector público y del sector privado han contribuido a la mejora de la productividad general del país.

2.1.1 Factores Internos y Externos que afectan la Productividad en Nobles Publicidad

Para identificar los factores tanto internos como externos que afectan la productividad en Nobles Publicidad, se realizaron diferentes sesiones de mesa redonda, entrevistas y lluvias de idea con todos los colaboradores de los equipos de Producción y Cuentas, quienes de manera abierta, pudieron expresar sus ideas y puntos de vista sobre estos temas.

Personas

Como indicado anteriormente, las personas son uno de los aspectos más importantes en las empresas, y cargan la mayor parte de la responsabilidad en la productividad, ya sea como agentes encargados de ejecutar las tareas con alta productividad o como agentes encargados de supervisarla.

La capacitación es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que posee un individuo sobre un área (o varias) que le permiten realizar tareas en torno a esta de manera eficiente. Gran parte de los conocimientos y capacitaciones que se requieren para desarrollarse en un taller publicitario como Nobles Publicidad no son impartidos en ningún centro en la República

Dominicana, por lo que limita no solo encontrar personal para las diferentes áreas, sino que estos cuenten con la capacitación necesaria para poder realizar productos bajo los estándares de calidad de la empresa.

El Departamento de Producción cuenta con las siguientes posiciones: Rotulador, Pintor, Herrero, Instalador, Constructor de Diversos, Acrílicero, Diseñador Gráfico, Impresor, Operador de Equipos de Cortes Digitales, Asistente de Producción y Gerente de Producción; de estos puestos, sólo el Herrero, Pintor y Diseñador Gráfico cuentan con centros que brindan la preparación básica y específica, los dos primeros exclusivamente como técnicos, mientras que el último tanto como técnico como profesional. Para el resto no existe centro, pensum o programa que les brinde los conocimientos necesarios, por lo que lo que saben lo aprenden de un tercero que pasa sus conocimientos, ya sea en una empresa formal por planes de capacitación interna o de manera personal como apoyo a un conocido. El Gerente de Producción podría tener una base por las carreras de Diseño Gráfico, Mercadeo, o Publicidad, mas sólo le brindaría una idea muy vaga de lo que son los productos, no les brindaría los conocimientos de materiales, medidas, diseño industrial y base gerencial que se necesita. La carrera de Diseño Industrial le brindaría la base en fabricación y materiales que se necesita, mas se quedaría corta en cuanto a los conocimientos de los productos y del mercado publicitario perse. Estos conocimientos deben estar acompañados de ingenio para poder satisfacer las necesidades particulares de los clientes y flexibilidad ante un mercado en que las prioridades cambian de manera frecuente en el día a día.

El Departamento de Cuentas está conformado por los Ejecutivos, que son las personas responsables de dar soporte al cliente en sus necesidades. Este equipo posee conocimientos en cuanto a los productos publicitarios, cómo se fabrican, materiales. Todo esto acompañado de ingenio y creatividad para brindar soluciones prácticas. Así como para el Departamento de Producción, no hay una carrera o técnico que brinde los conocimientos necesarios, la

Licenciatura en Publicidad brinda los conocimientos básicos del mercado, mas no la base en fabricación y medida que se requieren. Los años de experiencia en un taller les son la única manera de adquirir lo que se requiere.

Estas limitaciones convierten el proceso de reclutamiento y adaptación de colaboradores en una tarea aún más delicada y compleja; ya que la oferta de personal capacitado es reducida.

El no contar con equipos de trabajo capacitados de manera adecuada puede afectar a los otros colaboradores, pues deben realizar un esfuerzo adicional para compensar las limitaciones del compañero y que los objetivos del departamento puedan ser logrados. Esto los desmotiva y los agota por la carga de trabajo.

La posibilidad de errores aumenta, pues al tener menos conocimientos y *expertise* (experiencia en un área) en cuanto a cómo desarrollar las tareas, los fallos se incrementan. De igual forma, la calidad del trabajo también puede verse afectada durante la curva de aprendizaje del colaborador.

Método de Trabajo y organización

Nobles Publicidad posee un conjunto de procesos que definen cómo deben trabajarse los proyectos para que su cumplimiento sea posible, rentable, minimizando errores y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Estos procesos se han desarrollado en conjunto con los diferentes equipos de trabajo que interfieren para que puedan ser funcionales.

Desde hace aproximadamente dos años la empresa ha ido reestructurándose en cuanto a personal y organización, lo que ha requerido unos periodos de adaptación de los nuevos colaboradores en cuanto a la forma de trabajar. Sin embargo, el cumplimiento de los métodos de trabajo entre el Departamento de Cuentas y el Departamento de Producción se ha visto afectado sobre todo por el cambio del 75% del personal de Cuentas. Se

han hecho reuniones para evaluar los procesos existentes y poder adaptarlos al nuevo equipo y sus necesidades, sin embargo esto no ha sido suficiente. Es necesario que se realicen sistemas de control y un plan de acción para su cumplimiento, pues el no hacerlo está afectando de manera negativa a los clientes, a los productos, a la rentabilidad de la empresa y al Departamento de Producción.

Estilos de Dirección

Nobles cuenta con tres gerentes (Gerente de Producción y Gerente de Cuentas, Gerente Administrativa), un Supervisor de Producción y el Presidente de la empresa. En su mayoría poseen un estilo de liderazgo participativo, en el cual consultan con los colaboradores la mayoría de las medidas a tomar, el cómo cumplir con los proyectos y les dan participación a diferentes grupos de trabajo. De acuerdo con los entrevistados, en su mayoría, sienten que son tomados en cuenta, por lo que aportan en los procesos y su realización.

Posee oportunidades de mejora en la elaboración de las estrategias para algunos proyectos en específico, pues cuando estos poseen tiempo de producción muy reducido no se suele incluir de la misma manera, práctica que reportan ha ido mejorando con el pasar del tiempo.

Producto

Los productos que se realizan en Nobles Publicidad son personalizados a las necesidades de los clientes, si bien es cierto de que algunos cuentan con características comunes, nunca son 100% iguales.

Un ejemplo de esto son dos exhibidores, en lo adelante A y B, ambos a colocarse en la misma cadena de supermercados, por lo que tienen las mismas limitaciones exigidas por el establecimiento, ambos para enjuagues

de cuidado bucal. Es posible que sean requeridos con los mismos materiales para el cuerpo (MDF con terminación automotriz) sin embargo ambos con diseño y planos diferentes por las diferencias en el tamaño del producto, el exhibidor A tiene el objetivo de comunicar por lo que contará con gran número de espacios para colocar gráficos, mientras que el B tiene el objetivo de incrementar la visibilidad del producto por lo que tendrá mayor capacidad de productos y pocos espacios de comunicación, el mueble A va pintado de un rojo y el B se requiere azul, el A es solicitado con sistemas de luces para iluminar la comunicación y llamar la atención, mientras que el B es requerido con movimiento para lograr más dinamismo y así también llamar la atención.

Estas variaciones requieren de mayor atención y detenimiento por orden de trabajo de cada miembro del equipo, pues no permite trabajar de manera “mecánica” y automatizada como en otras empresas. De manera simultánea puede que se estén trabajando 20 órdenes de clientes, cantidades, productos, dimensiones, color, terminación, gráficos y otros detalles que sean totalmente diferentes unos de otros. Por lo que cada orden de trabajo requiere de gran planificación atención para una ejecución exitosa y sin errores.

Para una mejora en los productos, el equipo requiere una definición más detallada de las instrucciones en cuanto a las necesidades requeridas del resultado final, pues según expresaron en la mesa redonda realizada, en ocasiones hay características que no son indicadas y los procesos de producción son detenidos en lo que se obtiene la información necesaria. Esto puede afectar el flujo de trabajo, la planificación establecida, la calidad de los productos, incrementar las horas extra, generar duplicidad de trabajo, maximizar los errores y provocar conflictos entre los equipos.

Infraestructura

La actual ubicación de la planta física de la empresa dificulta el recibir servicios públicos de calidad. Es privilegiada en su tamaño, ya que ciertas operaciones requieren de mucho espacio, las cuales son posibles en sus 3,000 metros cuadrados, sin embargo, para que esto haya sido posible, fue necesaria la construcción de esta planta recluida de las zonas residenciales y comerciales. Otra razón que justifica esto es la naturaleza del negocio, es producido mucho ruido y grandes volúmenes de desechos, lo cual podría ser una molestia en zonas altamente pobladas.

Al no contar con zonas residenciales o comerciales aledañas, el área no está organizada para hacer grandes exigencias en cuanto a su mejoría de acuerdo las instituciones correspondientes, incluso las vías de acceso se encuentran en muy mal estado, responsabilidad que la administración de Nobles Publicidad ha tenido que asumir para contar con unas condiciones mínimas.

El servicio de agua es escaso, obligando a la dirección a la compra constante de tanques de agua para poder mantenerse, a pesar de tener que mantener el pago de este servicio no brindado por la división correspondiente del Estado. El servicio eléctrico está también limitado, pues la inestabilidad del mismo ha requerido la adquisición de una planta eléctrica. Por otro lado, ciertos equipos de trabajo requieren electricidad 220v, capacidad que no es brindada en la zona, requiriendo que haya sido comprada otra planta eléctrica para su uso, teniendo de esta forma 2 plantas, incurriendo también en gastos adicionales de combustibles y mantenimientos.

La recogida de basura es otro servicio que ha sido necesario subcontratar ya que el servicio estatal no es brindado con la frecuencia necesaria para poder mantener condiciones de salubridad aceptables.

Incluso el servicio de Internet en la zona es muy vulnerable, afectando de manera directa las operaciones. De acuerdo a lo informado en la entrevista,

la administración ha cambiado de suplidores en la búsqueda de mejoría, sin embargo los resultados no han variado.

A lo interno de la empresa, su amplio espacio físico permite el desarrollo de las operaciones de manera cómoda y fluida; permitiendo así una alta capacidad de trabajo y amplias posibilidades de organización física. Está claro que la disposición de todos los equipos, materia prima y elementos que intervienen en el trabajo determinan la comodidad y agilidad con la cual se accedan a ellos, y en ocasiones hasta se utilicen. Cada equipo de trabajo cuenta con un área específica para el desarrollo de sus tareas, de acuerdo a la mesa redonda realizada, la mayoría de los elementos que intervienen en el trabajo están colocados en un sitio ideal y accesible, por lo que su gestión es ágil. Las adaptaciones en la estructura física y el lugar que se ha dispuesto para cada elemento es ideal, sin embargo realizaron varias observaciones:

- Parqueo de los vehículos de servicio: pues estos cuentan con parqueos al aire libre (si techo). En ocasiones, los camiones son cargados con cierto tiempo de anticipación y en lo que llega la hora de salida debe reubicarse en un área techada, por estos ser de cabina abierta; lo que obstaculiza ciertas operaciones.
- Designar espacio para los elementos traídos de las instalaciones: si bien es cierto que los materiales y productos recibidos deben contar con un espacio designado, hay otros que por su naturaleza, tamaño u otras razones no cuentan con un espacio definido y son colocados “donde el colaborador entienda”, sin tomar en cuenta el flujo de trabajo, el riesgo al que está expuesto y otros factores determinantes.
- Establecer áreas de tránsito para ciertos productos en proceso: en vista de que en la mayor parte de las producciones intervienen varios departamentos, es necesario designar un área de tránsito fuera de peligro y que no intervenga con el flujo de trabajo. Pues algunos departamentos como Diversos, Impresión y Herrería no cuentan con

ese espacio y colocan esos productos en proceso donde entienden adecuado, no necesariamente siendo así.

- Que todos asuman el compromiso de respetar los espacios designados: para mantener el orden en la empresa, es necesario que todos coloquen los productos, la materia prima (a utilizar o sobrante) y los desechos donde corresponden. En ocasiones, hay materiales y productos que se desconoce cuál podría ser el espacio ideal para colocarlos, ya que por diversas razones no cuenta con un espacio definido. Es posible que un colaborador lo coloque en un área donde estorbe el flujo de trabajo de otros equipos. Es necesario que cada colaborador contribuya a la organización gestionando un espacio adecuado bajo consenso.

Tecnología

La tecnología es importante para un taller de publicidad, pues se requiere maquinaria para la correcta ejecución de las tareas, desde tan simple como un taladro o una computadora, hasta compleja como un plotter de impresión o una cortadora láser. No es secreto que los tiempos van cambiando y van trayendo consigo actualizaciones que permiten realizar las tareas diarias de manera más sencilla y eficiente, así como incorporando un conjunto de nuevas posibilidades.

El medio publicitario es sumamente cambiante, se adapta a las condiciones sociales, económicas, políticas, modas, costumbres y sobre todo a los consumidores. República Dominicana está influenciada en cuanto a tendencias y maquinaria por el mercado estadounidense, japonés y chino, pues combinan innovación, versatilidad y precio. Este medio ha crecido en los últimos 10 años, tanto en tamaño como en oferta de productos y servicios, siendo la versatilidad una de las características más apreciadas. Esto quiere decir que para lograr el crecimiento deseado, un taller debe contar con una buena plataforma tecnológica que pueda permitirle satisfacer

las necesidades de los clientes y brindar una ventaja comparativa ante la ardua competencia.

Nobles Publicidad cuenta con diversos equipos que permiten satisfacer la demanda de su target. Posee una variedad de equipos aceptables y se ha mantenido en estos últimos años en la búsqueda de oportunidades para cumplir de manera más eficiente. Ejemplo de esto es la adquisición de un plotter UV Mimaki de tamaño 4'x8' que fue adquirido a mediados de este año en curso (2021), un plotter Roland de 54" adquirido en el 2020, un plotter UV HP adquirido en el 2019, sin contar las diversas herramientas de menor tamaño e inversión como máquinas de soldar inverter, blowers, taladros, brilladoras, compresores, pulidoras en las que han invertido.

Los equipos de trabajo sienten que se están haciendo esfuerzos por actualizar y mejorar la plataforma tecnológica. Entienden que las oportunidades de mejora están en las computadoras ya que requieren actualizaciones y en algunos casos cambios por el tiempo que ya tienen en uso y la capacidad que poseen. Expresaron que es necesario continuar la revisión y mantenimiento de las herramientas con las que actualmente cuentan para mantener su estado, ya que algunas están deterioradas.

Materiales

La materia prima, para toda empresa de manufactura, es uno de los cuatro pilares en los cuales se sostiene (personal o mano de obra, materia prima, *know how* y recursos económicos). Sin ella no puede haber productos independientemente del conocimiento y la disponibilidad de recursos económicos.

Tomando en cuenta la personalización de los productos confeccionados, el limitado tiempo en el cual los clientes requieren la entrega de sus proyectos y la producción por demanda específica (no de manera constante ni permanente) es un reto mayor mantener el stock adecuado y la compra

oportuna de los materiales requeridos. El mercado dominicano se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19, pues hay escases de los principales materiales, y los precios han subido hasta un 100% en algunos casos.

La disponibilidad de los materiales en la empresa afecta directamente las producciones, pues los procesos se detienen al no contar con los insumos requeridos. Los colaboradores sugieren evaluar desde el proceso de definición de los materiales a utilizar, el stock por material definido, el consumo periódico de materiales (aunque puede variar por el cambio de las condiciones a causa del COVID-19) hasta el proceso de compra para identificar oportunidades de mejora y poder eficientizarlo.

Así como la evaluación de contratación de personal para mensajería que pueda realizar las compras en la menor brevedad posible, pues actualmente sólo se cuenta con un instalador (por limitaciones del COVID-19) que es el responsable de instalar, hacer las entregas y realizar las compras.

Factores económicos, demográficos y sociales

Las crisis económicas afectan tanto a las empresas como a los individuos, el mercado publicitario no es una excepción, pues si en el país surge una crisis, uno de los primeros presupuestos que es reducido en las empresas es el de publicidad, por lo que tanto Nobles Publicidad como otras empresas similares tendrían menor demanda de sus productos y servicios.

Cualquier cambio social y demográfico afecta a las empresas pues la edad promedio de los individuos, la preparación con la que cuentan, el estilo de vida, el sexo y son importantes.

Nobles Publicidad requiere de personal específico para el desarrollo de sus funciones, hay puestos de trabajo que requieren de ciertos perfiles, el reclutamiento y la productividad de los equipos están relacionados con el personal. Cualquier cambio en la sociedad podría afectarlo, tanto de manera negativa como positiva. Un ejemplo de esto podría ser que se requieren

instaladores, con conocimientos en el área, licencia para conducir categoría tres, menores de 40 años por el trabajo pesado a realizar. Si la población es de edad avanzada la oferta será limitada, hasta tal punto que se tenga que flexibilizar la edad y colocar un ayudante para poder realizar las tareas de acuerdo a las expectativas y necesidades.

Otro ejemplo es que si el país corta relaciones comerciales con china, los insumos y piezas que son pedidos allá es posible que ya no estén disponibles o que sea necesario importarlos desde otro país, incrementando su precio.

Otros factores

En estos casi dos años ocurrió lo que pocas empresas tenían previsto en sus posibles riesgos: una pandemia, una condición de emergencia de salud. Esto ha afectado a todas las empresas de manera directa o indirecta. Algunas empresas de productos de primera necesidad se han visto beneficiadas, pues el encierro y las condiciones han aportado a su crecimiento, ejemplo de esto son los supermercados y las empresas de salud, sin embargo la gran mayoría se ha visto afectada de manera negativa, incluso muchos de ellos han tenido que cerrar sus puertas por quiebre ante estar cerrados entre tres meses hasta prácticamente un año. A todas las empresas los ha afectado de manera indirecta pues han tenido que tomar medidas en cuanto al personal y a los clientes, como las limitaciones en cuanto a la cantidad de personas que pueden estar en un establecimiento de manera simultánea, medidas adicionales de higiene, permisos y licencias por enfermedad, concesiones en cuanto al horario de trabajo de los colaboradores, limitaciones del horario de apertura y cierre de los negocios y otros. Nobles Publicidad en el 2020 estuvo cerrado a causa de esto, obligando a una reducción de un 27% su empleomanía por la falta ingresos y trabajo.

Por otro lado, ha quedado claro de que el clima laboral en cualquier empresa determina parte del manejo que tendrán los equipos de trabajo dentro de la empresa, pues define qué tan satisfechos estos se sienten formando parte de ella. Como indicado anteriormente, aquellos colaboradores que se sienten cómodos donde están, que se sienten valorados, que se sienten parte importante de un equipo obtienen mayores y mejores resultados, por lo que para evaluar este aspecto de tanta importancia se realizó un estudio independiente a la mesa redonda.

2.2 Clima Laboral en Nobles Publicidad

Para determinar el clima laboral de Nobles Publicidad se realizó una encuesta de 16 enunciados al 72% de los colaboradores de la empresa. Para mayor efectividad fueron excluidos los propietarios y alta directiva de la misma. En esta evaluación fue tomada en cuenta la percepción de cada colaborador en cuatro renglones: condiciones de la empresa, supervisor, equipo de trabajo y el aspecto personal dentro de la empresa. A continuación el resultado en cada renglón:

Satisfacción Personal

En este renglón de la encuesta dio a relucir que el 77% de los colaboradores entrevistados estuvo totalmente de acuerdo con que les gusta su trabajo y las funciones que desempeñan en él. El 17% estuvo de acuerdo, un 6% presentó una posición neutra, y no hubo desacuerdos (figura no.6).

Complacencia por el trabajo

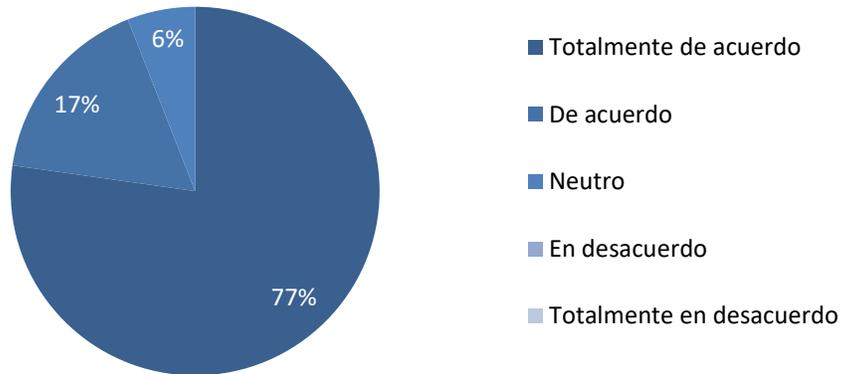


Figura No. 6: Complacencia por el trabajo

El 61% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación de que estos sienten un alto grado de satisfacción trabajando en Nobles Publicidad por las condiciones laborales que brinda. El 33% estuvo de acuerdo, y el 6% presentó una posición neutral. No fueron presentados desacuerdos (figura no.7).

Satisfacción de trabajar en Nobles Publicidad

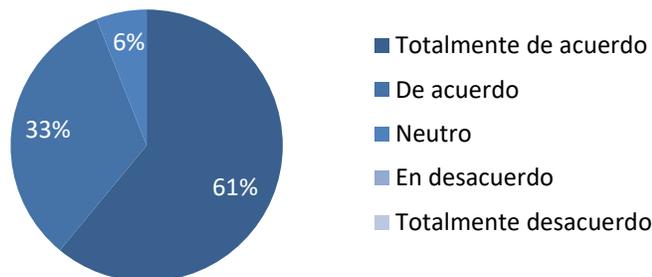


Figura No. 7: Satisfacción de trabajar en Nobles Publicidad

El 61% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con que siente motivado a hacer su trabajo, el 22% estuvo de acuerdo, el 17% se siente

neutral en cuanto a esto. De acuerdo al estudio, no hubo colaboradores desmotivados (figura no.8).

Motivación

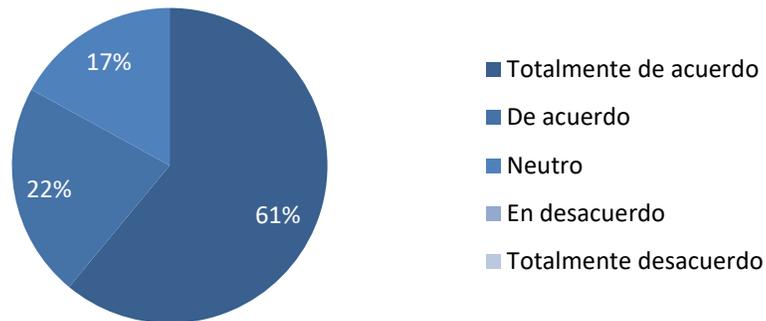


Figura No. 8: Motivación

El 64% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con que en Nobles Publicidad se le brindan las oportunidades de innovar y aportar en los procesos de trabajo. El 24% estuvo de acuerdo, el 6% se mostró neutro ante este enunciado y el 6% estuvo totalmente en desacuerdo (figura no.9).

Oportunidades de innovar y aportar

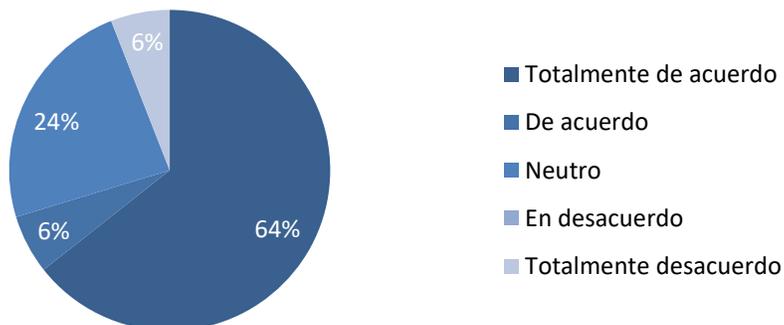


Figura No. 9: Oportunidades de innovar y aportar

El 61% estuvo totalmente de acuerdo con que en Nobles se le brindan oportunidades de crecimiento y aprendizaje, ya sea por el aprendizaje diario, la retroalimentación o por los programas de capacitación realizados. El 22% estuvo de acuerdo, y el 17% mantuvo una posición neutra. No hubo colaboradores en desacuerdo (figura no.10).

Crecimiento y aprendizaje

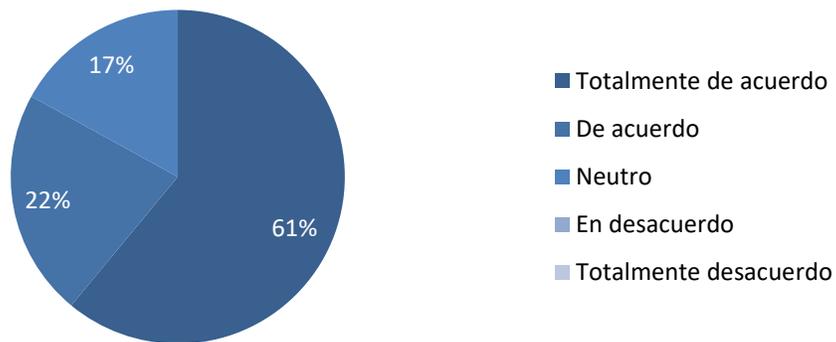


Figura No. 10: Crecimiento y aprendizaje

Equipo de trabajo

El 77% estuvo totalmente de acuerdo con que posee una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 17% de los colaboradores estuvo de acuerdo y el 6% mantuvo una posición neutra. No hubo colaboradores en desacuerdo (figura no.11).

Relación con los compañeros de trabajo

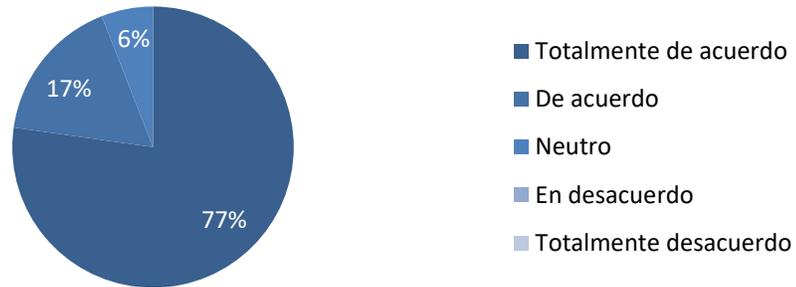


Figura No. 11: Relación con los compañeros de trabajo

El 72% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con que es escuchado por sus compañeros de trabajo y el 28% estuvo de acuerdo. Nadie tuvo una posición neutra o negativa ante este enunciado (figura no.12).

Atención y escucha entre los compañeros

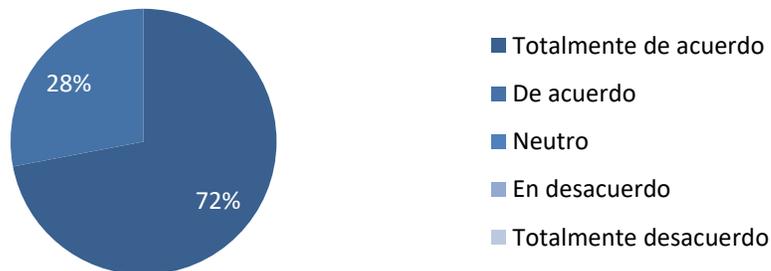


Figura No. 12: Atención y escucha entre los compañeros

El 55% de los miembros del equipo de Nobles Publicidad estuvo totalmente de acuerdo con que son respetados por sus compañeros y no se realizan comentarios fuera de lugar. El 33% estuvo de acuerdo, el 6% presentó una

posición neutra y el 6% estuvo en desacuerdo. Ningún colaborador estuvo totalmente en desacuerdo (figura no.13).

Respeto

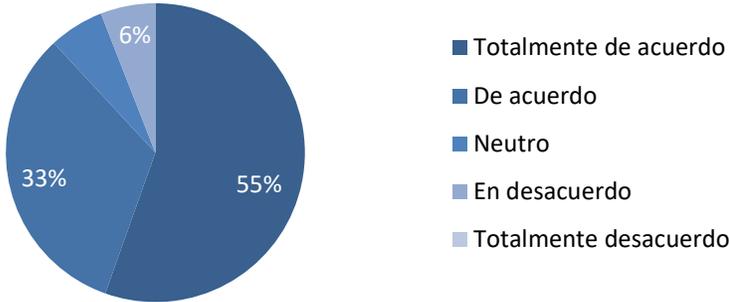


Figura No. 13: Respeto

El 61% de los entrevistados estuvo totalmente de acuerdo con que se le brinda apoyo para realizar las tareas designadas, el 39% estuvo de acuerdo. No hubo colaboradores con una posición neutra o en desacuerdo (figura no.14).

Apoyo

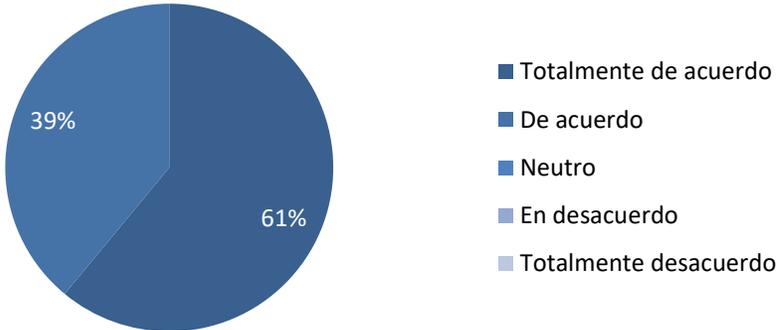


Figura No. 14: Apoyo

Supervisor

El 50% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con que su supervisor reconoce sus logros y méritos, el 33% estuvo de acuerdo y el 17% posee una posición neutra. No hubo personas en desacuerdo (figura no.15).

Reconocimiento

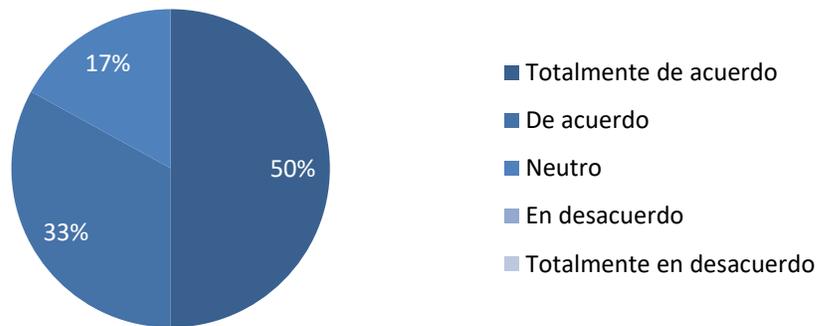


Figura No. 15: Reconocimiento

El 83% de las personas indicó que está totalmente de acuerdo en que mantiene una buena relación con su supervisor, el 11% estuvo de acuerdo, mientras que el 6% estableció una posición neutra. No hubo posiciones en desacuerdo ante este enunciado (figura no.16).

Relación con el supervisor

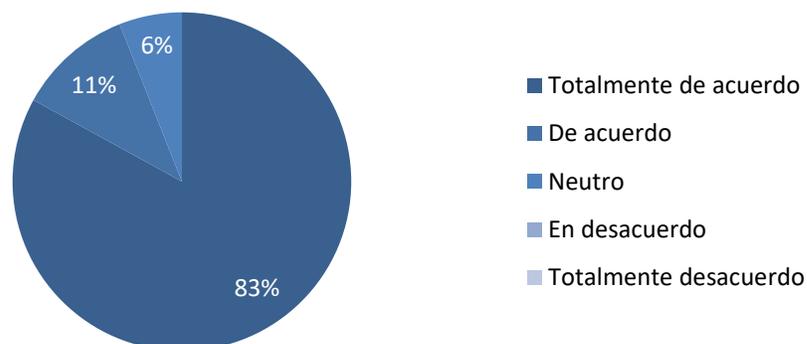


Figura No. 16: Relación con el supervisor

El 77% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación de que es escuchado por su supervisor, el 17% está de acuerdo y el 6% sostuvo una posición neutral. No hubo personas en desacuerdo (figura no.17).

Escucha del supervisor

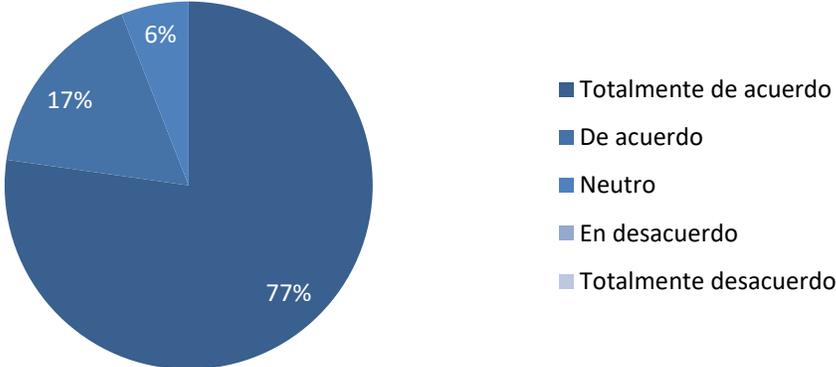


Figura No. 17: Escucha del supervisor

El 77% de los colaboradores estuvo totalmente de acuerdo con que su supervisor le retroalimenta en cuanto a las tareas realizadas, el 17% estuvo de acuerdo, mientras que el 6% estableció una posición neutra (figura no.18).

Retroalimentación

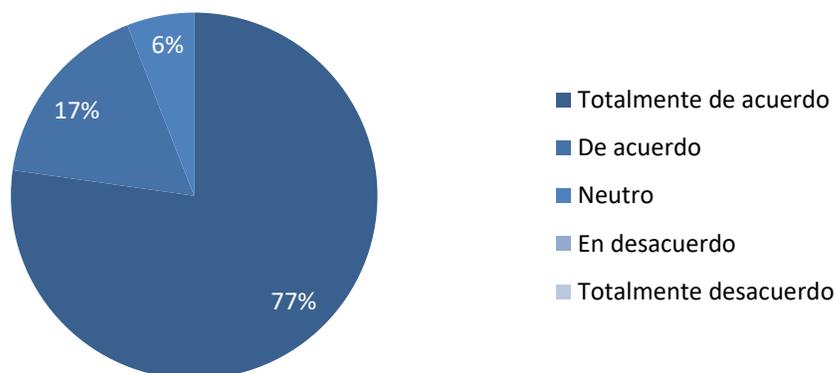


Figura No. 18: Retroalimentación

Condiciones de la empresa

El 78% de los entrevistados sostuvo que está totalmente de acuerdo con que las instalaciones de Nobles Publicidad son adecuadas para las tareas que debe realizar, el 22% estuvo de acuerdo. Ningún individuo presentó una posición neutra o en desacuerdo (figura no.19).

Instalaciones de la empresa

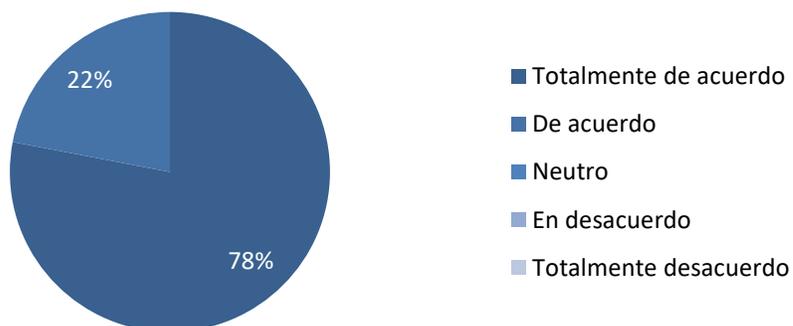


Figura No. 19: Instalaciones de la empresa

El 66% del equipo estuvo totalmente de acuerdo con que cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones de manera exitosa, el 28% estuvo de acuerdo, mientras que el 6% presentó una posición neutra. No hubo posiciones en desacuerdo (figura no.20).

Herramientas de trabajo

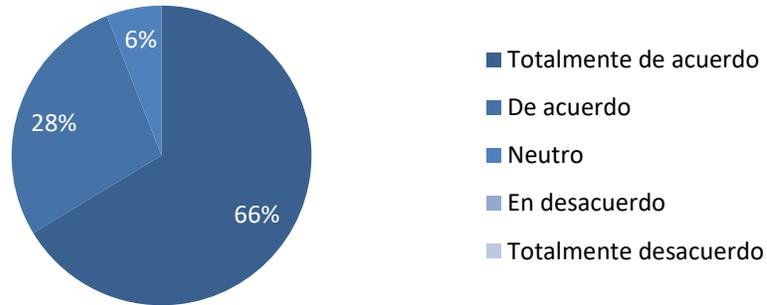


Figura No. 20: Herramientas de trabajo

El 61% de los colaboradores expresó estar totalmente de acuerdo con el enunciado de que a su consideración, Nobles Publicidad cuenta con un buen ambiente laboral. El 33% estuvo de acuerdo, el 6% tuvo una posición neutra y no hubo desacuerdos (figura no.21).

Ambiente laboral

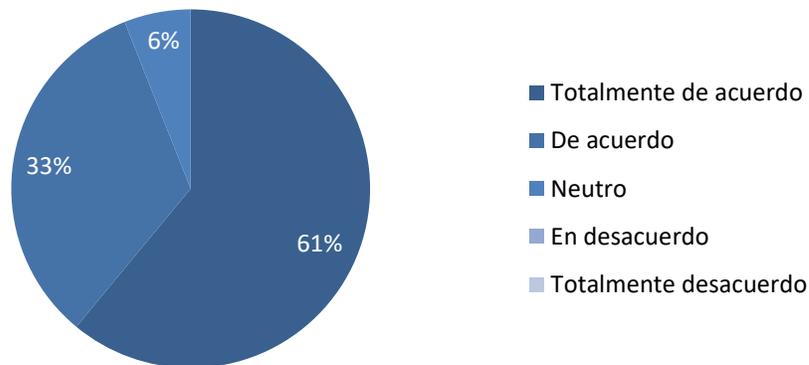


Figura No. 21: Ambiente laboral

Ante esta encuesta se puede concluir que Nobles Publicidad posee un clima laboral bueno donde existe respeto entre los colaboradores y los supervisores; donde se escucha, retroalimenta y reconoce el trabajo realizado en una medida aceptable.

Los colaboradores poseen un alto grado de motivación para la realización de sus tareas y sienten que se les brindan oportunidades de aportar a los procesos internos. Así mismo, sienten que poseen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Posee oportunidades de mejora en el reconocimiento de logros ya que un 50% está totalmente de acuerdo y un 33% de acuerdo con esta premisa; en el respeto entre los compañeros el 56% está totalmente de acuerdo y el 33% está de acuerdo; es también necesario evaluar la participación que se le brinda a los colaboradores en la elaboración de procesos y en las innovaciones dentro de la empresa, pues un 24% sostuvo una posición neutra ante esto; siendo estos tres enunciados los de menor puntuación.

2.3 Indicadores de Productividad en Nobles Publicidad

Actualmente Nobles Publicidad no realiza mediciones de su productividad, por lo que no se han desarrollado estudios ni análisis en cuanto a cuáles son los indicadores o KPI's (indicadores de desempeño).

Al ser una empresa que realiza productos publicitarios personalizados, ajustados a las necesidades de los clientes, todas las producciones son diferentes una de la otra, lo cual dificulta la tarea de analizar y medir la productividad y el rendimiento. Cada departamento o equipo de trabajo maneja procesos y tareas diferentes, por lo que deben analizarse de manera independiente. En este proyecto, serán estudiados el Departamento de Cuentas y el Departamento de Producción.

El Departamento de Cuentas es el contacto cliente-empresa; son los representantes de los clientes a lo interno de la empresa. Son los responsables de velar por la satisfacción de los clientes desde el presupuesto hasta la entrega final del producto solicitado y el servicio post-compra. Sus funciones principales son la generación de presupuestos, elaboración de orden interna de trabajo y seguimiento de los trabajos y tareas complementarias a lo anterior.

Existen un sinnúmero de indicadores que podrían ser utilizados por un equipo de cuentas como el número total de ventas en un mes, cantidad de llamadas a los clientes, monto cotizado a clientes nuevos al mes, productividad en el servicio, objetivos cumplidos; por la naturaleza de la empresa y el trabajo que realiza este equipo se tomarán cuatro: satisfacción de los clientes, tiempo de respuesta de las requisiciones, monto cotizado versus monto aprobado, logro de los objetivos.

El medio publicitario es rápido, en su mayor parte los clientes cuentan con un tiempo reducido para la elaboración del presupuesto y la producción correspondiente. Las empresas que no entregan los presupuestos de manera rápida y oportuna no tienen la oportunidad de participar en el proceso de selección o licitación. Tras realizar una encuesta con 20 de los clientes más importantes de Nobles Publicidad, salió a relucir que el tiempo de entrega del presupuesto es uno de los dos factores determinantes para los clientes a la hora de seleccionar un suplidor.

Siendo la competencia cada vez mayor y más agresiva, siendo cada día más limitado el margen de beneficio por los productos ofrecidos, la satisfacción al cliente va cobrando más y más importancia. Este se traduce en un servicio al cliente de calidad, en el fortalecimiento de la relación de confianza ejecutivo-cliente, en la respuesta a sus necesidades y lealtad hacia la empresa. A corto o mediano -incluso largo plazo- incide positivamente en las ventas de la empresa.

Para Nobles Publicidad tiene un gran valor qué tanto se cotiza, pero más aún qué tanto es aprobado para ser producido. Hay factores que inciden en esto como los precios de la empresa en comparación con los del mercado (de acuerdo a la encuesta, es el factor que se debate el primer lugar en importancia a la hora de seleccionar un suplidor), la gestión del ejecutivo y la confianza que tienen en la empresa en la calidad de los productos y el servicio. El monto cotizado versus el aprobado permitirá medir la buena gestión del ejecutivo.

Toda empresa y todo departamento debe contar con un conjunto de objetivos que motiven al crecimiento u organización del mismo, el Departamento de Cuentas no es la excepción. Actualmente no cuentan con uno establecido que les indique cuánto se requiere por mes, que sea el norte en cuanto al accionar, que permita definir estrategias adecuadas, que sea una referencia para el seguimiento, que motive a la creatividad y que exhorte al compromiso. Esos nuevos objetivos estarán enfocados en las ventas anteriores y en el monto de ventas que requiere la empresa para cubrir sus gastos fijos y mantener rentabilidad. Así mismo, los objetivos estarán orientados a la satisfacción de los clientes internos por medio de la calidad de las órdenes internas, ya que de ellas dependen las producciones.

El Departamento de Producción es el responsable, como su nombre lo indica, de producir los productos publicitarios solicitados a la empresa (por vía del Departamento de Cuentas). Está conformado por 6 divisiones o sub-departamentos: Diseño, Impresión y Cortes Digitales, Diversos, Herrería, Pintura y Terminación. Actualmente está cuenta con 13 profesionales y técnicos de diversos conocimientos, características, nivel de formación académica y funciones dirigidos por un Gerente de Producción auxiliado por el Asistente de Producción.

Ya que este equipo no realiza de manera sistemática los mismos productos ni servicios, y los tiempos de producción se ajustan a las necesidades de los clientes, indicadores como tiempo de producción, horas extras empleadas,

cantidad de piezas realizadas y control de calidad no son ideales. De acuerdo a la naturaleza del trabajo, los KPI's a tomar para este departamento serán tiempo por tarea, efectividad en las tareas (errores o repeticiones), aprovechamiento de materiales y cumplimiento de los objetivos.

A pesar de que cada tarea es diferente a la otra y no existe un tiempo definido en el cual se producen los proyectos por sus características particulares, la experiencia de los equipos de trabajo ha permitido desarrollar estimaciones que se acercan a la realidad, fundamento de las futuras mediciones y evaluaciones a realizarse.

La ejecución de manera efectiva de las tareas significa que las tareas serán cumplidas de acuerdo a lo solicitado, con la calidad establecida, en el tiempo requerido sin errores. El tipo de negocio que es Nobles Publicidad no cuenta con tiempo para las repeticiones que proceden a los errores, sin contar cómo estos afectan la rentabilidad de la empresa y a los equipos. Se tomarán en cuenta ciertas tareas que poseen cierto grado de error para que las mediciones sean justas.

Los materiales son un recurso con un valor definido en el mercado, de su aprovechamiento está sujeta parte de la rentabilidad de las empresas e incluso el mantenimiento de la organización, pues si cada vez que se va a utilizar determinado material se busca uno nuevo, no se continuando el que se retiró anteriormente a pesar de este ser aprovechable, no hay estructura que cuente con espacio de tránsito suficiente para todo eso, sin contar que los stock de los materiales probablemente nunca sean suficientes.

Como indicado anteriormente, todo equipo necesita un conjunto de objetivos claros que les permitan saber cuál es la meta y elaborar una estrategia conforme a esta. Los objetivos estarán definidos por proyectos específicos y condiciones especiales de las producciones.

CAPÍTULO 3. PLAN DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD EN NOBLES PUBLICIDAD

3.1 Plan de Mejora y Seguimiento de Productividad del Departamento de Producción

Como indicado en el capítulo anterior, en Nobles Publicidad no existen mediciones en cuanto a la productividad, por lo que las necesidades de la administración de mejorar la productividad de los equipos de trabajo están basadas en apreciaciones.

En este plan de mejora de la productividad, se proponen diferentes sistemas de control y evaluación que permiten conocer y medir en qué realmente invierten su tiempo laborable los colaboradores y si corresponde al volumen de trabajo que poseen; así como su desempeño.

Se propone la utilización del Formulario de Control de Sub-departamento, el cual abarca el tiempo de duración de los proyectos por área, errores incurridos y consumo de materiales, para esto, se divide en tres partes:

- Credenciales del proyecto: conformado por el número de la orden interna de trabajo (OI), el nombre del cliente y el proyecto trabajado y una breve descripción del producto. Esto permitirá de manera ágil diferenciar cada proyecto.

En vista de que la estandarización de los productos que se fabrican no es posible por la amplia variedad, se realizaron cinco grupos agrupando los trabajos de acuerdo a la complejidad de su producción, el nivel de detalle y tiempo que implican. Ya que es necesario calcular la productividad por sub-departamento y cada proyecto demanda una participación diferente de cada equipo, se elaboró una valorización de las categorías de la siguiente manera:

Categorías Sub-Departamentos de Pintura, Diversos y Herrería		
Categoría	Nivel de complejidad o detalle	Parámetro de duración
1	Mínimo	1 a 2 días
2	Baja	2 a 3 días
3	Intermedio	3 a 4 días
4	Alto	4 a 5 días
5	Muy alto	6 a 9 días
6	Especiales	A definir

Tabla No. 4: Asignación de Categorías Sub-Departamentos de Pintura, Diversos y Herrería

Categorías Sub-Departamentos de Terminación Diseño, Impresión y Cortes Digitales		
Categoría	Nivel de complejidad o detalle	Parámetro de duración
1	Mínimo	1 día
2	Baja	2 días
3	Intermedio	3 a 4 días
4	Alto	4 a 5 días
5	Muy alto	6 a 9 días
6	Especiales	A definir

Tabla No. 5: Asignación de Categorías Sub-Departamentos de Terminación, Diseño, Impresión y Cortes Digitales

Este documento contendrá información de los seis días laborables, tomará en cuenta de sábado a viernes, cortando este último día para completar las casillas faltantes los sábados y a evaluarse en las reuniones de inicio de semana propuestas. A inicio de semana, los lunes, se realizarán reuniones de revisión de la semana anterior en cuanto a volumen de trabajo, productividad en las tareas, consumo de materiales y la planificación para esa semana.

A fin de mes deben realizarse reuniones que permitan evaluar todos los indicadores y reconfirmar que las estrategias que se están llevando a son efectivas. De ser necesario, se realiza cualquier ajuste.

Cumplimiento de objetivos

Contar con objetivos claros en cualquier ámbito, permite saber cuál es la meta y trazar una estrategia para poder llegar a ella. Los objetivos SMART son una técnica para la elaboración de metas que permite maximizar su impacto en menor tiempo gracias a la claridad y precisión con la cual son definidos. Cada letra de su nombre representa una característica (por su nombre en inglés) que cada objetivo debe cumplir:

- Specific (específico): debe ser explícito y específico con lo que se espera lograr.
- Mesurable (medible): debe ser medible y tener manera de confirmarse para poder evaluar si realmente se cumplió o no.
- Attainable (alcanzable): debe ser realista y posible.
- Relevant (relevante): debe aportar valor y estar alineado a los objetivos de la empresa.
- Timely (temporal): debe contar con un tiempo definido para lograrlo.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos por equipo de trabajo, se realizó una escala de valorización:

Cumplimiento de los objetivos del Sub-departamento	
90% - 100%	Ideal
75% - 89%	Aceptable
0% - 74%	Deficiente

Tabla No. 6: Valorización del Cumplimiento de los objetivos del Sub-Departamento

Para definir de manera adecuada los objetivos se requieren realizar mediciones iniciales para conocer la realidad de la empresa, sin embargo, de

acuerdo a apreciaciones, a continuación algunos ejemplos de lo que podrían ser:

Objetivos del Departamento de Producción:

- Cumplimiento del 95% del tiempo de producción definido en el mes.
- Lograr la satisfacción del 95% de los clientes en cuanto a calidad de los productos en el mes.

Objetivos de los sub-departamentos:

- Coincidir en un 85% en los materiales contemplados y los consumidos para los diferentes proyectos durante el mes.
- Producir el 80% de los proyectos sin errores ni repeticiones durante el mes.
- Cumplimiento en un 85% en la duración de los proyectos por departamento o equipo de trabajo.

Cabe destacar que para el cumplimiento de los objetivos del departamento se requiere del cumplimiento de los objetivos de los sub-departamentos. La satisfacción de los clientes en cuanto a calidad se medirá en las encuestas mensuales a realizarse a los clientes, más adelante a detallarse.

Aprovechamiento de la materia prima

El aprovechamiento de los materiales representa la maximización de la materia prima. Esto contribuye a una mayor organización de los espacios de trabajo ya que mantiene una alta rotación, permite que aquellos materiales que poseen fecha de caducidad no perezcan en la planta y deban ser desechados. Las áreas cuentan con menos desperdicios por la utilización de todas las unidades. Incide directamente en la rentabilidad de la empresa, pues el volumen de compras disminuye.

La materia prima utilizada en Nobles Publicidad para los diversos proyectos cuenta con un formato específico, lo que facilita el cálculo de material que se

consumirá en cada producción. Sin embargo, ya que cada una de ellas posee características particulares se requiere de una buena planificación para lograr un aprovechamiento de materiales óptimo. En vista de que las órdenes de trabajo no son recibidas bajo un patrón que contribuya a una mejor planificación (momentos específicos en el día o la semana), es necesario que esta se mantenga flexible y cambiante ante los cambios.

Hay producciones que por las características que poseen implican gran cantidad de desperdicios de materiales, los cuales sólo podrían ser aprovechados de contar con una producción con características similares. A mayor flujo de trabajo más oportunidades de aprovechamiento de material se poseen, pues hay mayores oportunidades de utilización de materiales y de trabajar en serie. El corto tiempo de entrega que requieren los clientes limita el aprovechamiento, pues no siempre se puede esperar otro proyecto para aprovechar los recursos.

Para mayor entendimiento de este plan, es importante explicar el proceso que posee Nobles Publicidad para despacho y control de la materia prima en sus almacenes. Una vez los equipos de trabajo cuentan con las instrucciones de lo que deben realizar, solicitan los recursos necesarios en almacén. Esta materia prima es solicitada al Coordinador de Almacén, el cual le da salida del sistema ERP (el utilizado actualmente por la empresa es SIGAF) y lo carga a cada orden de trabajo o proyecto. En el caso de algunos materiales, los pedazos o partes de planchas, galones y demás no son devueltos a almacén, sino que los mantienen en su área para otros proyectos, ya que el formato que poseen (galones de pintura, pliegos de lija, galones de masilla, etc.) es suficiente para ser utilizado en múltiples proyectos.

Para determinar si los materiales están siendo aprovechados o no, se realizarán comparaciones entre lo contemplado a utilizar en los proyectos de la semana con lo realmente utilizado. Si la cantidad de materia prima consumida en los proyectos realizados en ese periodo es igual o menor a la contemplada, se concluye que hay aprovechamiento. Si la cantidad de

materia prima consumida en los proyectos realizados en esa semana es superior a la contemplada, se concluye que no hay buen aprovechamiento por lo que se examina el por qué: algún error que implicara un consumo mayor de material, si hubo problemas con la materia prima, etc., para de ser necesario, elaborar un plan de mejora en torno a esto.

El Departamento de Cuentas, junto con la orden de trabajo interna (OI) brinda al Departamento de Producción una lista de los materiales que se contemplaron para los proyectos, la cual será la referencia para la comparación.

El cálculo de los materiales utilizados se realizará por medio de un reporte extraído del ERP SIGAF, seleccionando los materiales que se requieren consultar y en el periodo de tiempo definido. En vista de que ciertos materiales no son devueltos, se necesita hacer una revisión de qué no fue utilizado en su totalidad para tomarlo en cuenta en la comparación y que ésta sea lo más precisa posible para mayor efectividad.

Ambos datos se completarán en la tercera sección del “Formulario de Control” -Consumo de materia prima- de cada sub-departamento. El cual permite el registro de los materiales, tanto los contemplados en la OI como los realmente consumidos. Para mayor agilidad, el formulario contará con una lista de los materiales utilizados de manera regular por el equipo, por lo que sólo requerirá ser alimentado en las cantidades. En caso de que en esa semana se haya utilizado algún material especial, el formulario contará con casillas adicionales para agregarlo. Esto permitirá medir el consumo de la materia prima y su aprovechamiento.

Se debe realizar un levantamiento de los clientes actuales que posee Nobles Publicidad, tanto activos como inactivos. Distribuirlos por tipo de clientes de acuerdo a la rama a la que pertenecen y qué tipo de solicitudes realizan. Esto permitirá que sean asignados apropiadamente a un ejecutivo con experiencia en ese tipo de productos para lograr una mejor respuesta de parte del equipo. A continuación las categorías propuestas:

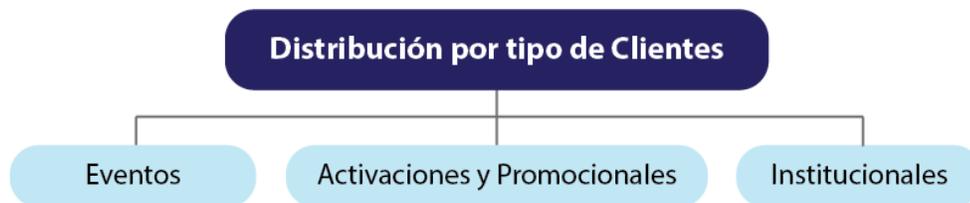


Figura No. 22: Distribución de clientes por tipo

- **Eventos:** agencias y empresas dedicadas a la realización de todo tipo de eventos, su mayor volumen de trabajo se enfoca en paneles, escenografías y otros productos complementarios.
- **Activaciones y promocionales:** agencias publicitarias enfocadas en la realización de promociones. Requieren productos portátiles, resistentes y prácticos. Suelen solicitar stands, rotulaciones, displays y otros.
- **Institucionales:** empresas y marcas que realizan su propia gestión de mercadeo. Están enfocadas en dar a conocer sus productos y servicios. Su mayor volumen de trabajo se enfoca en la fabricación de muebles exhibidores, paletas, rotulaciones, letreros, señalizaciones y demás que potencialicen su marca.

Se implementará la herramienta o espacio de trabajo **Airtable**, el cual permite registrar y organizar todas las informaciones necesarias para dar seguimiento a los proyectos. Esta herramienta permite de manera rápida y sistemática visualizar los proyectos de cada miembro del equipo y el estatus en el que se encuentran; su personalización facilita la adaptación a las necesidades del

equipo. Gracias a que guarda automáticamente los datos evita pérdida de información por fallas técnicas o errores de la red. Cada ejecutivo contará con su propio espacio de trabajo para su cartera de clientes y será alimentado por el mismo de manera



diaria cada vez que reciba una solicitud nueva o haya una actualización de una existente. El espacio de trabajo estará dividido en seis categorías que determinarán el estatus de cada solicitud o proyecto:

- Solicitud de presupuesto: corresponde a cuando el cliente hace una requisición de un presupuesto para un proyecto.
- En espera de retroalimentación: es cuando el presupuesto ya fue enviado y se está a la espera de la retroalimentación del cliente.
- Proyecto aprobado: el cliente aprobó el proyecto. El ejecutivo debe preparar la documentación necesaria para pasarlo a producción.
- En producción: es cuando el proyecto ya fue pasado a producción para su fabricación con todas las informaciones de lugar.
- Proyecto concluido: este proyecto ya fue concluido por producción y pasado el expediente a contabilidad para su facturación.
- Proyecto declinado: cuando el proyecto fue rechazado y no se realizará. En las casillas de observaciones se colocará la razón por la cual fue declinado.

En vista de que las opciones fueron pre-definidas, la actualización del estatus del proyecto (pasar de una categoría a otra) es posible con gran agilidad, pues sólo se requiere seleccionar el proyecto y luego seleccionar la casilla a la que se moverá. Gracias a que esta herramienta puede ser enlazada con el chat que utiliza actualmente la empresa (Slack), el Gerente de Cuentas recibirá una notificación de cada actualización de estatus de los proyectos.

Este tendrá acceso a visualizar el espacio de cada ejecutivo para dar seguimiento constante y apoyarlos.

En Airtable se proponen los siguientes renglones como informaciones para cada mesa de trabajo:

- Fecha de la solicitud: permite registrar el día y la hora a la que fue recibida la solicitud.
- Tipo de cliente: en este espacio se identificará la solicitud fue realizada por un cliente nuevo o uno ya en la cartera de clientes (una solicitud de mantenimiento).
- Cliente: nombre del cliente.
- Categoría: en este renglón se le asignará una categoría a la solicitud dependiendo a la complejidad de la misma, esta definirá el tiempo de respuesta de la solicitud.

Categorías de Presupuestos		
Categoría	Características	Tiempo máximo de respuesta
Sencilla	Solicitudes sencillas, no implican fabricaciones.	1 día
Intermedia	Implicaciones de construcciones simples o proyectos que requieran mucha mano de obra	1.5 días
Compleja	Solicitudes de fabricaciones con cierto nivel de complejidad o mano de obra	2 días
Muy compleja	Implican fabricaciones complejas, materia prima escasa, o proyectos no realizados antes.	3 días

Tabla No. 9: Valorización de Categoría de Presupuestos

- Descripción: aquí se coloca la cantidad, el tipo de producto solicitado, y un breve detalle de lo solicitado para tener una idea base del proyecto.
- Fecha de respuesta: permite registrar el día y la hora a la que fue enviado al cliente el presupuesto solicitado.

- Número de cotización: indica el número de la cotización para tener la referencia en caso de ser requerida su búsqueda en el ERP.
- Monto: se identifica el monto del presupuesto realizado sin itbis.
- Observaciones: en este espacio se colocará cualquier detalle o aclaración que sea necesaria correspondiente al proceso de elaboración de ese presupuesto.
- Estatus: permite indicar el proceso en el que está la solicitud de acuerdo a lo anteriormente establecido.

Fecha solicitud	Tipo de Cliente	Cliente	Categoría	Descripción	Fecha de Respuesta	No. cotiza...	Monto	Observaciones	Estatus
ESTATUS: Solicitudes nuevas (Count 1)									
1									Solicitudes nuevas
ESTATUS: Espera Retroalimentación (Count 1)									
2									Espera Retroalime...
ESTATUS: Proyecto Aprobado (Count 1)									
3									Proyecto Aprobado
ESTATUS: En Producción (Count 1)									
4									En Producción
ESTATUS: Proyecto Concluido (Count 1)									
5									Proyecto Concluido
ESTATUS: Proyecto Declinado (Count 1)									
6									Proyecto Declinado

Figura No. 24: Captura de Control de Solicitudes de Cuentas Airtable

Las casillas de las fecha (fecha de la solicitud y fecha de respuesta) despliegan un calendario para insertar el dato; las casillas de tipo de cliente y la de cliente poseen datos pre-definidos para que la alimentación del Airtable sea más rápida. Cuando se requiera insertar un cliente nuevo, se agrega en la pestaña superior de clientes para tenerlo registrado junto a sus datos de contacto por si se necesitan en el futuro.

Esta herramienta permite de manera rápida y organizada visualizar los proyectos de cada miembro del equipo y el estatus en el que se encuentran. Su guardado automático evita pérdida de información por fallas técnicas o errores de la red. Será alimentado por cada ejecutivo de manera diaria cada vez que reciba una solicitud nueva o haya una actualización de una existente. El Gerente de Cuentas tendrá acceso de visualizar el espacio de cada ejecutivo para dar seguimiento constante y apoyarlos en lo necesario.

La plataforma cuenta con filtros para visualizar exclusivamente las solicitudes en un estado determinado, en una fecha definida, particularmente de un cliente, presupuestos sobre un monto específico y demás otras opciones que proporcionan data importante a la hora de planificar y evaluar los resultados del equipo.

Los lunes el departamento realizará reuniones para evaluar el progreso de la semana en torno a los ejecutivos. Este seguimiento semanal es de gran valor, ya que permite dar soporte de manera oportuna a quien lo requiera y tomar las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos del equipo.

Tiempo de respuesta de las requisiciones y Satisfacción de los clientes

Hay muchos factores que inciden en la satisfacción de los clientes, de acuerdo a una encuesta realizada a los veinte clientes principales de Nobles Publicidad estos son los más importantes:

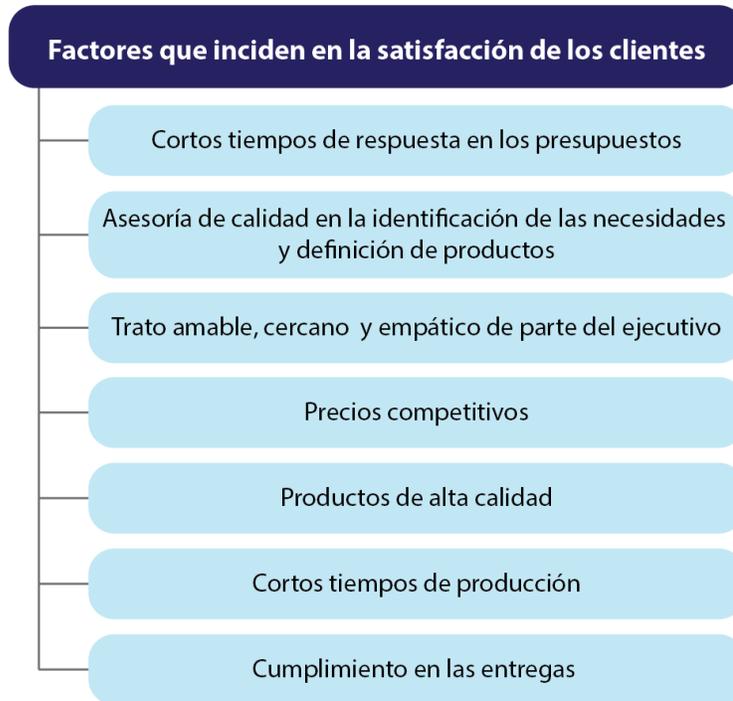


Figura No. 25: Factores que inciden en la satisfacción de los clientes

Los clientes hoy en día buscan una relación más cercana con los proveedores, requieren de un acompañamiento y asesoría de calidad desde la solicitud inicial hasta la entrega y utilización del producto.

Para determinar el tiempo de respuesta en cuanto a las requisiciones y solicitudes que realizan los clientes es necesario mantener un registro de estas. Para esto se utilizará la herramienta Airtable, la cual permite vía un computador, Tablet o teléfono móvil alimentarlo de manera sencilla. Con las casillas de Fecha de la Solicitud y Fecha de Respuesta se registrará el tiempo de respuesta en torno a los presupuestos, como expuesto anteriormente. Si el ejecutivo tiene un comentario que pueda afectar el tiempo de respuesta de lo solicitado lo indicará en el espacio de observaciones.

La satisfacción de los clientes, tanto en el tiempo como en los otros aspectos relacionados con el Departamento de Cuentas, serán evaluados mediante una encuesta a realizarse de manera mensual, donde se medirá su

satisfacción con el tiempo de respuesta, la asesoría que brindan, el servicio y otros factores. En esta también serán evaluados otros aspectos que atañen al Departamento de Producción como la calidad del trabajo y el cumplimiento de los compromisos.

Logro de los objetivos

Los objetivos del Departamento de Cuentas también deben estar alineados directamente a los objetivos de la empresa. Actualmente, Nobles Publicidad no cuenta con objetivos definidos para el departamento. Por lo que no hay datos en cuanto al cumplimiento de objetivos del equipo.

Uno de los objetivos de la empresa está orientado a la rentabilidad, lo cual tiene una de sus vertientes en las ventas. Todas las empresas poseen gastos operativos y cuentan con un monto fijo para su funcionamiento mes tras mes. El objetivo de ventas será definido haciendo una relación entre los gastos fijos y las ventas del año anterior, de esta forma, pueden ser alcanzables y medibles.

La cartera de clientes actual es grande, mas no todos están activos, ni todos manejan grandes volúmenes de trabajo que permitan cubrir los gastos fijos. Para manejar esa situación, se propone la captación de nuevos clientes que permita mantener y aumentar las ventas. Para esto se deben realizar distintos esfuerzos que pueden traducir en investigaciones, correos, propuestas de diseño, presentaciones y mucho seguimiento.

En base a lo anteriormente presentado, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivos específicos por ejecutivo:

- Semanal, contactar y recibir retroalimentación de dos clientes (potenciales) nuevos.
- Mensual cotizar un mínimo de RD\$200,000 a nuevos clientes.

- Mensual lograr la aprobación de un 15% de lo cotizado a nuevos clientes.
- Mensual lograr la aprobación de un 35% de lo cotizado a los clientes ya parte de la cartera (a los clientes de mantenimiento).
- Obtener más de un 75% en satisfacción de los clientes en las encuestas mensuales.
- Obtener en un 85% de efectividad en el tiempo de respuesta de los presupuestos.
- Obtener menos del 3% de órdenes internas devueltas por producción en el mes.

Objetivos colectivos del departamento:

- Obtener en ventas un mínimo de RD\$3,750,000 mensual.

Como indicado anteriormente, es necesario hacer una evaluación para reconfirmar los datos indicados anteriormente son adecuados para las condiciones actuales en que se encuentra la empresa y la crisis sanitaria en la que se encuentra en país y el mundo.

El Balance Score Card o cuadro de mando integral (metodología que facilita organizar los objetivos estratégicos de la empresa o equipos de trabajo de forma dinámica e integral para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo y potencializar su cumplimiento) será manejado en Airtable con las informaciones alimentadas previamente. De igual forma, este espacio de trabajo permite la realización automática de reportes en cuanto al tiempo de duración en la respuesta a los presupuestos solicitados, ventas de cada ejecutivo, monto de cotizaciones por ejecutivo, así como también clientes con mayor volumen de ventas, clientes con menor volumen de ventas, clientes que sólo solicitan presupuestos mas no los aprueban. Estos reportes son presentados mediante gráficas que facilitan su entendimiento y las presentaciones de evaluación de logro de metas que requiere la administración.

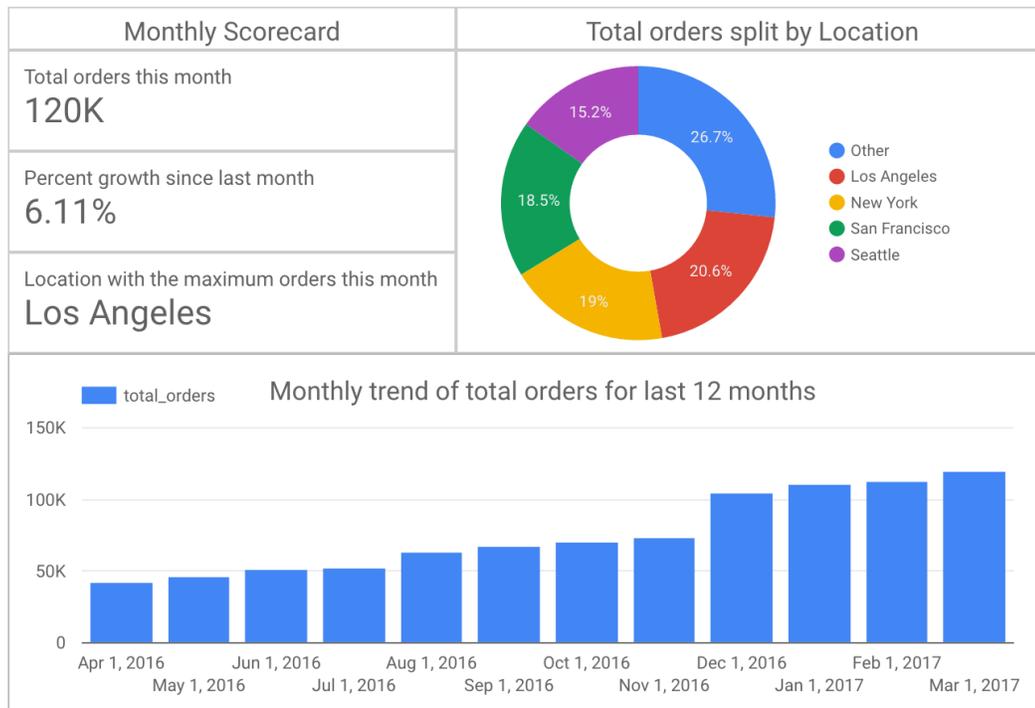


Figura No. 26: Captura de gráficas de Airtable

Fuente: médium.com

Para el logro de los objetivos es importante entender por qué son declinados los proyectos. Por lo que una vez sean declinados, el ejecutivo investigará con el cliente la razón, la registrará en su espacio de trabajo. Será expuesto en las reuniones de seguimiento para identificar cuáles razones son comunes y definir qué acciones se tomarán para mejorar eso.

Finalmente, para el logro de cualquier objetivo o mejora en cualquier empresa, la clave está en el establecer las metas claras, en el acompañamiento y seguimiento que se les da a los equipos de trabajo, pues de manera individual se pueden lograr muchas cosas, pero trabajando en equipo se logran de manera más eficiente.

CONCLUSIONES

Tras la implementación de diversas entrevistas, mesas redondas y otros métodos de investigación se concluye que la productividad baja en los colaboradores es una hipótesis sin fundamentos ya que la empresa no cuenta con mediciones que lo avalen. Para poder confirmar esto es necesario que se realicen mediciones iniciales por varias semanas de manera consecutiva como punto de partida y referencia para alimentar el plan propuesto. La naturaleza de Nobles Publicidad contribuye a la falta de estandarización de los productos lo cual dificulta la tarea de medir con exactitud los procesos y a los equipos, mas mediante un sistema de agrupación se obtiene una estructura adecuada para lograr esta tarea.

El Departamento de Cuentas tiene como propósito principal el satisfacer las necesidades de los clientes, en las diferentes necesidades que poseen. De acuerdo a la encuesta realizada estos necesitan respuesta rápida a las solicitudes de presupuestos, asesorías de calidad, trato amable y cercano, sin embargo no parecen estar cumpliéndose en su totalidad.

De acuerdo a los antecedentes los principales factores que inciden en la productividad del personal de una empresa son la capacidad que se posee para realizar las tareas asignadas y el clima laboral. Esta primera se debe a que no es posible que una persona realice una tarea con efectividad si no tiene los conocimientos y habilidades para hacerlo; para completar la tarea es posible que incurra en desperdicios de recursos de materia prima y tiempo y que genere conflicto con los otros miembros del equipo. El segundo factor determinante es el clima laboral y de acuerdo a la entrevista realizada a los colaboradores, Nobles Publicidad cuenta con un excelente clima laboral, pues se sienten escuchados y apoyados tanto por sus superiores como por sus compañeros, sienten que hay respeto en los equipos y reciben retroalimentación por el trabajo realizado. Lo cual incide directamente en la motivación para realizar las tareas diarias, y un colaborador motivado genera

mayores resultados. Hay otros factores secundarios como la comunicación, el sistema de trabajo, los procesos, el liderazgo y las regulaciones estatales.

Ya que la productividad es la relación de los recursos empleados y los resultados obtenidos es necesario tomar en cuenta todo aquel recurso que la empresa haya dispuesto en las producciones. El aprovechamiento de la materia prima es un factor a tomar en cuenta para la medición de productividad para el Departamento de Producción; así como la incidencia en errores que implican repeticiones, consumo adicional de tiempo, materia prima y posibles retrasos. Estos deben ser monitoreados y corregidos para lograr una alta productividad en el equipo.

Para concluir, de acuerdo a la investigación realizada, la productividad de Nobles Publicidad se ha visto afectada (en una medida desconocida) por la falta de controles y seguimiento, no por falta de capacidad de los colaboradores, mal clima laboral, falta de comunicación, inconvenientes con los productos o la infraestructura, ni problemas con los procesos de trabajo -factores que entendía la alta gerencia quedaban origen a la problemática-.

BIBLIOGRAFÍA

- Arecoa.com*. (8 de enero de 2021). Recuperado el 3 de agosto de 2021, de <https://www.arecoa.com/destinos/2021/01/08/rd-capta-casi-la-mitad-la-inversion-extranjera-directa-realizada-caribe/>
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Caltic Consultores*. (2 de junio de 2017). Recuperado el 2 de agosto de 2021, de <https://calticconsultores.com/articulos/6-ventajas-la-planificacion-estrategica.html>
- De la Hoz, E., & Fontalvo, T. (22 de abril de 2012). *Evaluación del comportamiento de los indicadores del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante*. Recuperado el 2 de julio de 2021, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104214701597?token=27DF03E1BF8C3792D47CB52F5EE2DA5165EC85CAB957A40A2DB3B12AF7FA6C83CFF7724623ED9C5D403FA0AB2D048A6E>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelo, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 47-60.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Devito.
- Mermelstein, M. (20 de julio de 2020). *MiBucle*. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <https://www.mibucle.com/ar/notas/preparativos-beneficios-de-definir-objetivos-y-los-riesgos-de-no-hacerlo>
- Mokate, K. (julio de 2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Recuperado el 15 de junio de 2021, de <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF>
- Paz, R., Vegazo, B., Mercedes, M., Ozuna, O., & Ramírez, G. (2019). *Índice Nacional de Productividad: una medida a la eficiencia*. Distrito Nacional: Consejo Nacional de Competitividad.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ramírez, J., & Macario, C. (1991). *Proyecto de fortalecimiento de la formación profesional en República Dominicana*. Santo Domingo: CEPAL.
- Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2021, de <https://dle.rae.es/eficiencia>

Roncancio, G. (20 de noviembre de 2018). Recuperado el 13 de agosto de 2021, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Singh, D., & Mukherjee, S. (1975). *Hacia una alta productividad*. Nueva Delhi: Oficina de Empresas Públicas.

Toriac, L., & Miranda, J. (2010). *Indicadores de Productividad Para la Industria Dominicana*. Santo Domingo: Ciencia y Sociedad.

TuDashboard. (26 de mayo de 2020). Recuperado el 30 de julio de 2021, de <https://tudashboard.com/formas-de-calcular-la-productividad-de-empleados/>

WorkMeter. (s.f.). Recuperado el 28 de julio de 2021, de <https://www.workmeter.com/blog/indicadores-de-productividad-que-son-y-como-analizarlos/>

ANEXOS

ANEXO No. 1. Sobre la empresa: Nobles Publicidad



Figura No. 27: Imagen fachada
Nobles Publicidad

Nobles Publicidad es un taller publicitario familiar con más de 37 años de experiencia en el mercado dedicado a la confección de letreros, señalizaciones, exhibidores, cajas de luz, stands, muebles degustadores, displays, rotulaciones, impresiones de gran formato, impresiones UV y otros.

Fue fundada bajo el nombre de Vallas Nobles S.R.L., mas en el año 2019 realiza un cambio de imagen acorde a los nuevos tiempos y la evolución de la empresa, pasando a ser Nobles Publicidad.

Actualmente cuenta con aproximadamente 28 colaboradores distribuidos en el Departamento Administrativo, Departamento de Cuentas y Departamento de Producción.

Su misión es realizar proyectos BTL y POP funcionales, diferenciadores y de alta calidad para satisfacer las necesidades de empresas distribuidoras y/o comercializadoras de productos en Santo Domingo, para potencializar así su impacto en el mercado. Su visión es la de ser reconocidos como uno de los talleres publicitarios de mayor cumplimiento, calidad y entrega de Santo Domingo; en materia de diseño y confección de materiales para puntos de venta, señalizaciones y eventos.

Cuenta con ocho valores o pilares que marcan el desempeño de sus colaboradores: calidad, responsabilidad, servicio, identidad, comunicación, trabajo en equipo, rentabilidad y creatividad

ANEXO No. 2. Autorización de Nobles Publicidad de uso de información interna para elaboración de tesis de Maestría de Gerencia y Productividad en la Universidad APEC



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Sancione López Perdomo, cédula 402-2780982-0, matrícula de la Universidad APEC ACC084497, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en la mejora de la productividad de Nobles Publ.

Sancione López (Firma)

Yo, German Ant. López Suárez (nombre de quien autoriza) Presidente, (cargo que ocupa), cédula 001-0431554-4 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

German Ant. López (Firma y sello)

