



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Optimizando el rendimiento: estrategias para aumentar la
productividad a través de la satisfacción laboral**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Economista

Margot del Pilar Morocho Gallego

Revisor:
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres

Piura, mayo de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Margot del Pilar Morocho Gallego, egresado del Programa Académico de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 73823318, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Optimizando el rendimiento: estrategias para aumentar la productividad a través de la satisfacción laboral”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Economista.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

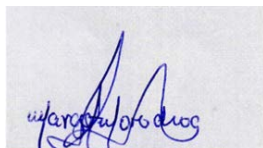
La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Harry Omar Patrón Torres, identificado con DNI: 07251849

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 22/05/2024.



Firma del autor¹



Firma del asesor

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



Agradezco a Dios por su amor infinito,
a mis padres por el apoyo constante que me brindan
y a todas las personas que hicieron posible este trabajo.

Resumen

Desde sus inicios la productividad ha sido un componente fundamental en el crecimiento, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito económico. Su relevancia se manifiesta en distintos niveles, abarcando áreas individuales, empresariales y macroeconómicas. En el entorno empresarial, se torna esencial para el crecimiento de una organización y resulta vital en la construcción de ventajas competitivas. Por esta razón las empresas buscan mantener una productividad sostenible a lo largo del tiempo, enfocándose en la eficiencia y eficacia de sus recursos, ya que cualquier disminución en este aspecto conlleva a pérdidas económicas significativas.

El presente trabajo aborda la disminución de productividad identificada en la empresa RGIS PERU S.R.L. Utilizando la metodología Design Thinking, se busca desarrollar soluciones flexibles y de aplicación inmediata. La solución se inicia con un proceso de empatía, involucrando a los directivos por medio del uso del mapa de empatía y el árbol del problema para comprender a fondo los procesos y desafíos laborales. El objetivo final es proponer estrategias que mejoren la satisfacción laboral y por ende impulsen el rendimiento y la productividad en la empresa.



Tabla de contenido

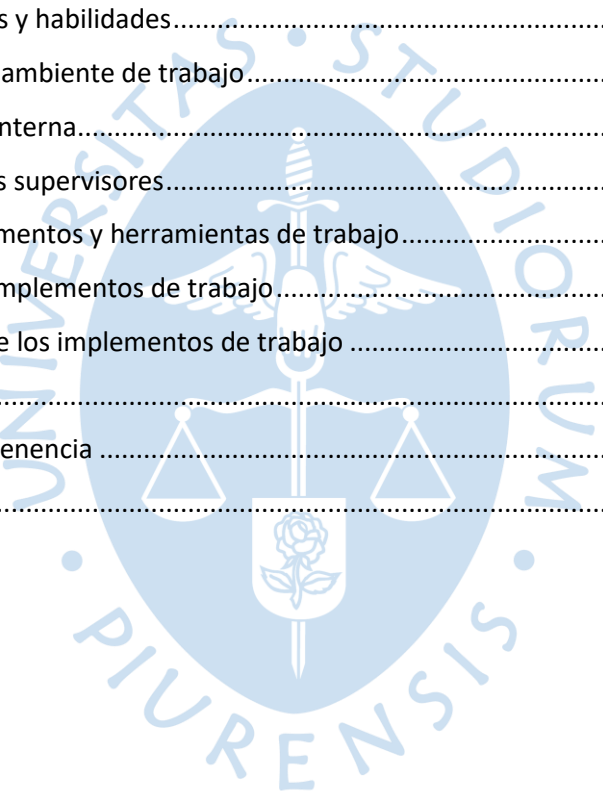
Introducción	8
Capítulo 1. Informe de experiencia profesional.....	10
1.1 Experiencia en RGIS PERU S.R.L.....	10
1.1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.2 Responsabilidades en la empresa	10
1.1.3 Aportes y desarrollo de experiencias	11
1.1.4 Contribución de la formación académica.....	11
1.2 Experiencia en Low May Repuestos.....	11
1.2.1 Descripción de la empresa	11
1.2.2 Responsabilidades en la empresa	12
1.2.3 Aportes y desarrollo de experiencias	12
1.2.4 Contribución de la formación académica.....	13
Capítulo 2. Trabajo del módulo de Economía de la empresa	14
2.1 Investigaciones previas.....	14
2.2 Contexto del trabajo.....	15
2.3 Objetivos	17
2.4 Metodología	17
2.4.1 Empatizar con el usuario	17
2.4.2 Definición del Problema.....	19
2.4.4 Diseño de la solución.....	32
2.4.5 Poner a prueba el diseño.....	33
2.4.6 Medición de resultados.....	34
Conclusiones.....	36
Referencias	37
Notas de pie de página.....	38
Glosario	39
Apéndice.....	40
Apéndice A: Mapa de Empatía	41
Apéndice B: Árbol del problema	42
Apéndice C: Esquema de priorización	43
Apéndice D: Organigrama del círculo de calidad	44
Anexos	45
Anexo 1: PIQA.....	46
Anexo 2: Máquinas de conteo malogradas.....	46

Anexo 3: Cargadores parchados con cinta	48
Anexo 4: Laptops sin teclas y pantalla rota	49
Anexo 5: Finger de láser roto	50
Anexo 6: RM3	51
Anexo 7: Simulación de conteo en oficina	52



Lista de tablas

Tabla 1	Número de eventos por año.....	16
Tabla 2	Índices de un inventario	17
Tabla 3	Personal	20
Tabla 4	Género	21
Tabla 5	Satisfacción salarial y de beneficios	22
Tabla 6	Reconocimiento al buen trabajo	22
Tabla 7	Oportunidades para el desarrollo profesional	23
Tabla 8	Capacitación o formación.....	23
Tabla 9	Seguridad de mantener su trabajo.....	23
Tabla 10	Uso de talentos y habilidades.....	24
Tabla 11	Calificación del ambiente de trabajo.....	24
Tabla 12	Comunicación interna.....	25
Tabla 13	Relación con los supervisores.....	25
Tabla 14	Acceso a implementos y herramientas de trabajo.....	26
Tabla 15	Calidad de los implementos de trabajo.....	26
Tabla 16	Actualización de los implementos de trabajo	27
Tabla 17	Felicidad.....	27
Tabla 18	Sentido de pertenencia	28
Tabla 19	Lealtad	28



Introducción

En un entorno económico tan dinámico y en un año marcado por un desempeño desfavorable, caracterizado por el aumento de la inflación y por una insuficiente reactivación en la actividad productiva, las empresas se han visto inmersas en una competencia acelerada para mejorar la productividad y desarrollar una ventaja competitiva.

El enfoque de este estudio recae en la empresa RGIS PERU S.R.L. centro de labores de los últimos dos años de la autora, quien basándose en las métricas proporcionadas por PIT LATAM¹, observó una marcada disminución en la productividad del año 2023 en comparación con el año 2022, afectando de esa manera la posición de la organización dentro del ranking latinoamericano pues pasó del puesto 37º al puesto 47º en apenas un año. En este contexto nos planteamos la siguiente pregunta ¿Qué factores internos y externos influyen en la caída de la productividad?

Con el objetivo de revertir esta situación, se optó por aplicar la metodología Design Thinking, permitiendo un análisis exhaustivo de las posibles causas de la disminución de productividad. Tras una primera entrevista con los directivos de la empresa, se optó por llevar a cabo un sondeo a los trabajadores con la finalidad de obtener pautas que nos permitan comprender los orígenes de los problemas que enfrenta la empresa.

La falta de adopción de tecnología moderna, la escasa comunicación efectiva entre directivos y empleados, descontento con los incentivos parecen generar una falta de satisfacción laboral dentro de la organización. Así mismo el aumento de empresas en el sector, son las principales causas que han impactado negativamente en la productividad del año 2023.

En ese sentido la satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad para los líderes empresariales. Investigaciones previas señalan que existe una relación directa entre satisfacción laboral y productividad, destacando la importancia de contar con un personal satisfecho para el logro de objetivos. Morales y Tirape (2012) en su estudio llevado a cabo en la empresa Aerostar concluye que la falta de comunicación, el poco respeto a las jerarquías y el poco control generan dentro de la empresa una satisfacción laboral baja que repercute de forma negativa al rendimiento y productividad. Prokopenko, J. (1989) en su libro “La Gestión de la Productividad” pone a la persona como principal recurso dentro de una empresa, quienes deben mantener la motivación puesto que es básica en el comportamiento humano y por ende influye en la productividad.

En contraste con lo anterior, dentro de las soluciones brindadas se escogió una opción de aplicación rápida que aborda un problema tecnológico causante de incomodidad en los trabajadores dado que disminuye su desempeño.

Después de realizar el prototipo se procedió hacer las pruebas en una simulación dentro de las oficinas con apoyo crucial de los líderes de inventarios, en esta etapa se encontraron algunas

oportunidades de mejora para que el trabajo en el campo de operaciones pueda realizarse sin problemas.

Finalmente, al aplicar esta metodología, la empresa RGIS PERU logró identificar tantos los factores internos como externos que impactan en su productividad. Este enfoque no solo permitió abordar un problema directamente vinculado al objetivo de incrementar la productividad, sino que también se centró en mitigar el impacto en el recurso más valioso de la empresa: su capital humano.



Capítulo 1. Informe de experiencia profesional

1.1 Experiencia en RGIS PERU S.R.L

1.1.1 Descripción de la empresa

Retail Grocery Inventory Services, es una empresa líder a nivel global dedicada a prestar servicios de inventario de activos fijos, inventarios de existencias, servicios de reubicación de stock, supply chain, auditorías operativas y de cumplimiento en diferentes sectores -retail, industrial, comercial, entre otros- para empresas de todo los tipos y tamaños.

Fundada en 1958 por Thomas J. Nicholson en Estados Unidos, la empresa fue concebida con el propósito de brindar una solución precisa y económica para la toma de inventarios internos en supermercados. Después de alcanzar éxito en la actividad principal la empresa diversificó sus operaciones para abarcar otros sectores, expandiéndose por todo el país y a nivel internacional. Actualmente cuenta con 3000 clientes globales y más de 174 000 inventarios completados y presta servicios en más de 51 países con soluciones de inventarios innovadores e imparciales, esto gracias al alto nivel de tecnología especializada en la seguridad de datos, equipos propios y un software especializado.

1.1.2 Responsabilidades en la empresa

Desde el período de marzo del 2022 hasta la actualidad la autora viene desempeñando las siguientes responsabilidades:

- Garantizar un resultado preciso en el conteo físico de existencias ubicadas tanto en almacén como en piso de venta. Para ello se utiliza tecnología avanzada como la RM², que permite proporcionar resultados en tiempo real y a su vez reducir de manera significativa el tiempo en conteo, además de generar eficiencia operativa.
- Llevar un control del stock estacional del cliente, asegurando que esté disponible para la compra, y reportar productos dañados, obsoletos y/o de baja rotación.
- Realizar el levantamiento, etiquetado y registro de activos fijos para agilizar su identificación y seguimiento, sobre todo conciliar los datos capturados con la base de datos existente del cliente tomando decisiones en base a hechos y no suposiciones.
- Liderar auditorías de cumplimiento mediante la observación de los flujos únicos de mercadería y seguimiento de un protocolo de control general, ello implica evaluar que la estrategia comercial se cumple en el punto de venta, es decir diferenciar “lo que se debe hacer” de lo “que se hace”.
- Elaborar informes que contengan de manera resumida los resultados finales, en donde se resalte las áreas de cumplimiento exitoso y se recomiende soluciones en las áreas que

necesiten mejora. Por último, exponer de manera presencial los resultados a gerentes o encargados de tiendas.

- Participar en auditorías de mix y ruptura, la cual consiste en verificar que la ubicación de los productos cumple no solo con el planograma establecido sino también con la exhibición correspondiente.
- Evaluar instrucciones o procedimientos de la administración para registrar y controlar los resultados del conteo físico.

1.1.3 Aportes y desarrollo de experiencias

Desde el inicio de labores de la autora, la empresa RGIS Perú representa una constante fuente de aprendizaje, la incursión en este sector económico ha posibilitado adquirir un conocimiento fundamental de la cadena logística, particularmente en lo que respecta a la gestión de inventarios.

El campo laboral se ha convertido en el espacio propicio para el desarrollo de diferentes habilidades como el trabajo en equipo el cual permite la unión de intereses para un desarrollo colectivo de metodologías y procedimientos enfocados al logro de objetivos.

De la misma manera ha fomentado una comunicación efectiva puesto que como parte de las funciones realizadas se debe compartir información clara y concisa con las diferentes personas que se ven involucradas en el proceso. Por ello es importante disipar cualquier duda o confusión por parte del receptor generando así confianza y credibilidad en el mensaje que se transmite.

1.1.4 Contribución de la formación académica

Los conceptos adquiridos en los cursos de contabilidad y microeconomía han permitido entender de manera más profunda cómo influye la economía de forma directa en la cadena logística, por medio de variables como costos, tiempo, rentabilidad, eficiencia, entre otras.

Por otro lado, considero muy importante la enseñanza de habilidades blandas. El lema “Mejores personas, Mejores profesionales” ha contribuido a fortalecer la ética y transparencia en el ámbito laboral, evitando cualquier forma de corrupción y promoviendo valores como el respeto y la confianza los cuales refuerzan mis interacciones laborales.

1.2 Experiencia en Low May Repuestos

1.2.1 Descripción de la empresa

Es una microempresa piurana cuya actividad económica principal es la venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes. Inició operaciones en el año 2004 y tras ampliar progresivamente sus ingresos añadió como actividad secundaria la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Siempre comprometida con velar la satisfacción de sus clientes, por ello trabaja en una estrecha relación con los principales fabricantes en el mercado y así ofrecer repuestos que cumplan con las especificaciones técnicas y superen las expectativas de rendimiento. Cuenta con un pequeño

equipo especializado en el asesoramiento personalizado para brindar soluciones integrales que garanticen una vida útil al vehículo.

1.2.2 Responsabilidades en la empresa

Dentro de las principales responsabilidades que desempeñó la autora en el período de enero a diciembre del 2021, se encuentran:

- Administrar y mantener un control de las cuentas de clientes con registros precisos y actualizados de las diferentes transacciones para el buen funcionamiento de la gestión financiera. Además de coordinar con los proveedores el suministro de la mercadería y los términos de pago.
- Monitorear los pagos vencidos o por cubrir mediante un seguimiento diligente de los plazos de pago y así abordar de manera oportuna posibles desafíos con respecto a la liquidez. Tarea fundamental para mantener las relaciones comerciales sólidas y un flujo de efectivo sostenible.
- Elaborar reporte de ventas, flujo de caja y balance de costos, organizando la información de manera clara con el objetivo de tomar decisiones estratégicas para optimizar las ventas en un contexto post pandemia COVID-19.
- Apoyar en la toma de inventarios para optimizar los recursos tanto financieros como logísticos, es decir llevar un conteo preciso de las existencias que permita identificar productos en exceso de inventario, obsoletos o faltantes y de esa manera evitar excedentes o escasez.
- Conciliar los registros financieros de la empresa con los extractos bancarios, para ello se debía llevar un registro detallado de los ingresos y egresos para así identificar diferencias y realizar los ajustes debidos.

1.2.3 Aportes y desarrollo de experiencias

Lou May Repuestos significó para la autora una oportunidad valiosa para aplicar de manera efectiva parte de los conocimientos adquiridos en Finanzas. Se logró establecer un orden documentario, tarea esencial para preparar de manera oportuna los distintos registros financieros. También se implantó en el área de almacenamiento de repuestos el sistema de las 5S utilizado para organizar de forma eficiente cualquier espacio de trabajo.

Entre otros logros profesionales de la autora, resaltó la mejora en la capacidad de organización y análisis. Dado un contexto post pandemia era importante mantener una participación activa, sobre todo para conocer la situación real de la empresa y a partir de ahí tomar decisiones con respecto a las inversiones inmediatas y futuras.

1.2.4 *Contribución de la formación académica*

Es esencial resaltar el enfoque en la formación integral ya que desarrolló en la autora habilidades de liderazgo necesarias para tomar la iniciativa en abordar problemas de forma oportuna.

Por otro lado, los conocimientos adquiridos en el área de finanzas y contabilidad fueron claves para identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones.



Capítulo 2. Trabajo del módulo de Economía de la empresa

2.1 Investigaciones previas

Productividad, técnicamente definida como una medida económica que facilita calcular cuántos bienes y servicios se producen por cada recurso empleado. Es importante porque un aumento de productividad permite mejorar la calidad del trabajo, por ende, se convierte en un determinante del crecimiento económico de una empresa o de un país.

Pareciera un término relativamente nuevo, sin embargo, fue quizá el desarrollo de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XVIII, que trajo consigo el concepto de Productividad. Thomas Newcomen fabricó una máquina a vapor en 1712 con el objetivo de sacar agua de una mina de estaño y aligerar el trabajo de sus empleados, quienes realizaban la actividad mediante el uso de cubetas y de esa manera destinar el tiempo a sacar carbón, es decir más carbón por hombre / por hora. Pero fue en 1766 que el concepto de productividad se utilizó por primera vez en un artículo de Quesnay.

A. Smith. (1776) en su libro *La riqueza de las naciones* analiza las razones y efectos de la división del trabajo, la innovación, el progreso tecnológico y las cualidades de los empleados estableciendo así los principios de productividad y competitividad. Littré (1883) definió la palabra productividad como la facultad de producir; mientras que Early (1900) como Relación entre producción y los medios empleados para lograrlo.

Sin embargo, la transformación importante ocurrió en el siglo XX, tras la II guerra mundial, cuando los empleados de las compañías dejaron de desarrollar un papel meramente funcional y se convirtieron en los actores principales de los procesos, lo que resultó en una expansión del concepto de Satisfacción laboral.

En la actualidad podemos encontrar diferentes estudios que avalan la relación de la satisfacción laboral como factor influyente a la hora de aumentar la productividad. Carvajal (2022) en su investigación analiza la relación entre la satisfacción laboral y la productividad en la empresa D'Mishels dedicada a las confecciones. La metodología utilizada es un estudio cuantitativo y cualitativo mediante la aplicación de instrumentos como un cuestionario de encuesta y una ficha de observación, la muestra poblacional es de 20 trabajadores entre el área administrativa y operativa. Carvajal concluye que la productividad en la empresa tiene un nivel medio, dado que, las dimensiones evaluadas como la comunicación, la motivación, el liderazgo, la materia prima, equipos y el desempeño laboral son calificadas como moderadas, por ello requieren de mejora. Además, resalta la relación positiva significativa entre las dimensiones de trabajo y comunicación, motivación y salario, productividad y salario.

Martínez (2021) en su escrito *Origen de los factores de la productividad del trabajo humano y su aporte a la estrategia competitiva de la organización empresarial*, exhibe que la competitividad tiene

como base a la productividad y esta a su vez se relaciona con el rendimiento de los trabajadores, tecnología y otros aspectos. Señala que bajo la perspectiva reduccionista de la época las organizaciones empresariales se concebían como máquinas dejando de lado su aspecto natural, es decir se veía solo como una relación causa-efecto, si se quería una mayor productividad se tenía que aumentar la intensidad de la luz, los tiempos de trabajo, los salarios, etc. Después de aplicar el experimento Hawthorne³ se evidenció que no existe tal relación, al menos no en lo que respecta al comportamiento humano ya que la productividad del obrero no puede ser manipulada únicamente con variables físicas, sino que involucran variables de carácter psicológico como la satisfacción en el trabajo.

Pilligua,CF. (2017) en su caso de estudio, realizado en la empresa Harina de Pescado de Exportación HARDEPEX Cía Ltda. señala que las organizaciones en su camino por lograr un crecimiento estratégico, deben brindar a su fuerza laboral un clima de trabajo adecuado, que brinde al personal la seguridad necesaria para desenvolverse en sus actividades, de esa manera producir lo mejor de sí mismos, lo que se traduciría en una mejora de los indicadores de productividad y resultados de procesos. De igual manera la comunicación y liderazgo de los directivos generará confianza para que los trabajadores aporten proyectos e ideas a la organización. Así mismo resalta que es necesario proveer a los trabajadores de las herramientas y materiales para llevar a cabo con satisfacción las actividades de la organización.

Morales y Tirape (2012) estudia los problemas de una inadecuada convivencia laboral lo que desencadena graves repercusiones en toda la comunidad organizacional. Se realizó un estudio descriptivo y explicativo con un enfoque mixto en los empleados de la empresa Aerostar S.A. de la parroquia Virgen de Fátima del Cantón de Yaguachi. Los resultados arrojaron una insatisfacción en los trabajadores, puesto que no se respetan las jerarquías, falta control y reglas en las áreas de llenado además de deficiencias en la comunicación por parte de supervisores. Como consecuencia la satisfacción laboral fue valorada como baja y esto generó una caída en la rentabilidad y productividad de la empresa.

2.2 Contexto del trabajo

RGIS es una empresa prestadora de servicios de auditorías e inventarios, en diferentes rubros -comercial, industrial, retail, etc. - con presencia en los cinco continentes. En América latina cuenta con sedes en países como Brasil, Uruguay, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, entre otros siendo este último nuestro objeto de estudio.

Cada uno de los países se divide por distritos y cada distrito está especializado en algún tipo de inventario o en algún tipo de auditoría. Para conocer la efectividad de cada sede, se evalúa la productividad de los distritos tomando en cuenta el logro de objetivos por año y de acuerdo a esos resultados se les coloca en un ranking. Es necesario precisar que en esta organización la productividad se determina en base al número de eventos realizados satisfactoriamente en el año y adicional a ello

se aplica una encuesta de satisfacción al cliente para conocer la calidad del trabajo, determinado por del siguiente indicador Post Inventory quality audits (PIQA), un formato de cinco preguntas donde cinco es la calificación máxima (Anexo 1).

Perú cuenta con dos distritos, el 618 especializado en llevar a cabo auditorías como Nivel de Servicio en Góndola, Flujo Único de Mercadería, Carga Garantizada o Activos Fijos y el distrito 676 dedicado al servicio de inventarios generales, donde cada operador de inventarios realiza conteos masivos o por unidad de acuerdo al tipo de cliente como por ejemplo Ripley, Zara, Saga Falabella, Oechsle, Metro, Wong, Tottus, Plaza Vea, entre otros.

En los últimos cinco años se ha observado que la productividad de la organización ha sido inestable, siendo el año 2023 uno de los más afectados en lo que respecta al cumplimiento de metas. Como se observa en el Tabla 1, haciendo una comparación, el año 2022 cerró con un total de 2645 eventos finalizados con éxito, mientras que al 30 de noviembre del 2023 apenas se contabilizaban 1690 eventos finalizados, tomando en cuenta que el mes de diciembre es de temporada baja y de acuerdo a las programaciones que se tienen, el año se estaría finalizando con máximo unos 1800 eventos. También se puede observar que el PIQA bajó de 4.29 a 4,11 lo que indicaría que la satisfacción del cliente disminuyó (Tabla 2).

En base a los números mostrados, RGIS PERÚ se posicionó en el ranking latinoamericano en el puesto número 47º, cayendo 10 puestos respecto al año anterior, que se ubicó en el puesto 37º. Por ello como miembro del equipo de operaciones, la autora se planteó la siguiente interrogante ¿Cuáles son los posibles factores que estén afectando a la productividad y de qué manera se podría mejorar con miras al año 2024?

Tabla 1

Número de eventos por año

Año	Nº Eventos	Ranking
2019	896	42º
2020	121	56º
2021	1410	40º
2022	2695	37º
2023	1690	47º

Nota: Adaptado con datos extraídos de la base de datos de RGIS (2023).

Tabla 2*índices de un inventario*

Año	Downtime	NCT	PIQA
2019	37%	27%	4.52
2020	50%	27%	4.60
2021	58%	26%	4.69
2022	48%	26%	4.29
2023	57%	28%	4.11

Nota: Adaptado con datos extraídos de la base de datos de RGIS (2023).

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

- Proporcionar a la empresa RGIS PERU S.R.L. estrategias viables de implementación en el corto plazo con el fin de aumentar la productividad de manera sostenible teniendo como punto de partida el año 2024.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores externos e internos que influyen en la disminución de productividad de la empresa.
- Determinar la relación que tiene la satisfacción laboral con respecto a la productividad de la organización, mediante un instrumento cuantitativo como la aplicación de encuesta, en el período 2023.

2.4 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se usó la metodología de design thinking. Un método enfocado en solucionar las necesidades del usuario utilizando estrategias creativas. Así mismo fomenta la colaboración y experimentación para abordar problemas complejos en áreas como la resolución de problemas empresariales y desarrollo de estrategias.

Una de las principales características de este método es que busca que el proceso sea divertido, dando pie a la colaboración constructiva por medio de la creación de sinergias entre personas que aproveche la creatividad de todos con el objetivo de un bien común. Consta de las siguientes etapas:

2.4.1 Empatizar con el usuario

Esta primera etapa es importante ya que a través de una interacción directa o de la observación podemos conocer las necesidades de las personas. Siguiendo este lineamiento se decidió entrevistar a los gerentes de área y de operaciones para comprender sus preocupaciones y/o problemas dentro de la empresa, así mismo entender cómo estos han afectado el desarrollo de los

inventarios generales. Para ello utilizamos el mapa de empatía, detallado en el apéndice número 1, que nos ayudará a explorar áreas de la empresa y así obtener una visión más profunda de la experiencia que atraviesan los directivos.

- ¿Qué piensan? Las expectativas con las que se empezó el año fueron altas dado que para realizar la proyección de metas del 2023 se tuvo como base los buenos resultados obtenidos en el 2022, sin embargo, creemos que los diferentes escenarios económicos nos afectaron más de lo previsto puesto que se detectó un aumento en los costes por temas de alimentación de trabajadores, no se lograba terminar los inventarios con la dotación inicial⁴ de operadores de inventarios tampoco se estaban cumpliendo con los plazos de conteo. Probablemente no sea la primera vez que pasemos por situaciones similares sin embargo si nos cuestionamos mucho en saber las causas.
- ¿Qué dicen? La preocupación incrementó cuando se perdieron proyectos que eran fijos en los últimos tres años, para ser más específicos tiendas de clientes como Ripley y Saga Falabella que probablemente pasaron a ser clientes de empresas como Latam, Rebus, Igroup y Acuarious, en el caso de Latam se le considera una empresa relativamente nueva en el mercado. También tenemos conocimiento que muchas personas que estaban trabajando en RGIS no renovaron contrato y se trasladaron a Latam, una empresa que ofrece un mejor salario por día, pero a diferencia de RGIS no ofrece otros beneficios laborales, pero aun así muchos prefieren un mayor pago por trabajo diario lo que nos hace cuestionarnos en que no estamos cumpliendo con las expectativas de los trabajadores. Por otro lado, el PIQA, índice que indica la satisfacción del cliente frente al desarrollo de un inventario, también disminuyó lo que significaría que la calidad del servicio ha caído.
- ¿Qué sienten? En los últimos meses ansiedad porque queda poco tiempo para culminar el año y obtener un reporte final y estamos en una carrera contra el tiempo dado que la diferencia de eventos con respecto al año 2022 es significativa y debido al mes, es una temporada en donde muchos proyectos se paralizan.
- ¿Qué hacen? Ahora mismo buscando cerrar proyectos para el próximo año, los tres primeros meses siempre son de trabajo arduo, para gran satisfacción nuestra se acaba de cerrar un proyecto importante en el área de Activos Fijos con Franquicias Peruanas y Delosi. El principal objetivo en este mes es cerrar los inventarios que están programados con la mejor calidad posible en el servicio, es de vital importancia aumentar el PIQA.
- ¿Qué ven? Se ha notado que muchos de los trabajadores de RGIS que han optado por renunciar o no renovar sus contratos han migrado hacia compañías del mismo sector que les ofrecen salarios superiores. Sin embargo, es importante destacar que muchas de estas

empresas no proporcionan beneficios adicionales, como planillas, gratificaciones o utilidades, lo que les permite mantener costos más bajos. Además, hemos observado una falta de comunicación significativa entre los equipos. Aunque se asume que los líderes desempeñan sus funciones de manera efectiva aparentemente muchos de los auditores no están satisfechos con la forma de liderazgo. También se evidencia una deficiencia en la comunicación entre líderes y supervisores, ya que no se informan problemas recurrentes durante los inventarios, como fallos en las impresoras, fallos para transmitir la información recopilada, ausencia de personal o falta de seguimiento a las indicaciones para llevar a cabo un inventario, lo que contribuye a una disminución en la calidad del servicio ofrecido.

- ¿Qué oyen? Presuntas prácticas de favoritismos dentro de la empresa, especialmente en meses con poca actividad, donde la asignación de los eventos tiende a favorecer a aquellos que han cumplido con sus compromisos en el pasado. Sin embargo, esta situación no siempre se cumple. Además, este problema también se ha visto reflejado en el transcurso de un inventario, donde la amistad con el líder o el supervisor a menudo resulta en la asignación de las zonas más sencillas para contar, cuando en realidad existen zonas en las que se necesita cerrar rápido el conteo y para ello se necesita colocar personas experimentadas en el área.

Tras concluir las entrevistas con los directivos de la sede en Perú, se evidencia su comprensión de las posibles causas que podrían estar contribuyendo a la disminución en la productividad. Sin embargo, también se destaca la falta de certeza con respecto a la percepción de los empleados sobre la empresa. En términos económicos, es crucial conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores, dado que constituyen el capital principal de la empresa. Aunque es posible que no haya una falta evidente de satisfacción laboral, ello no implica que los empleados estén plenamente satisfechos con su labor actual. Con el objetivo de evaluar la percepción de los trabajadores, se ha decidido implementar un enfoque cuantitativo, utilizando una encuesta que nos permita analizar la situación en la que se encuentran los empleados de manera precisa, la cual examinaremos con profundidad a lo largo de la elaboración del trabajo.

2.4.2 Definición del Problema

Esta segunda etapa es crucial para comprender y sintetizar la información obtenida durante la fase anterior de investigación. En esta etapa el equipo se enfoca en la comprensión de las necesidades y problemas específicos de los usuarios, se identifican los patrones y se establecen ideas claves para diseñar la solución. Este proceso busca asegurar que la inversión en el desarrollo de la solución esté alineada con las necesidades específicas de los usuarios, optimizando así el rendimiento económico del proyecto.

Con el objeto de abordar la problemática de productividad en la empresa RGIS durante el año 2023, se empleará la herramienta del “árbol del problema”, la cual permite organizar de manera

central el problema, representado por el tronco, mientras que las raíces conforman las causas del problema y las consecuencias se sitúan en las ramas del árbol. Este enfoque nos proporcionará una perspectiva global de información relevante (Apéndice 2).

La identificación de problema central se enfoca en la disminución de la productividad en comparación con el año anterior 2022. La pregunta formulada para abordar este desafío económico es: ¿Cuáles son los factores internos y externos que contribuyen a la caída de la productividad en la empresa RGIS en el año 2023?

Entre las posibles causas, se destaca la presencia de competidores que ofrecen servicios similares a un costo menor y con salarios más atractivos cuya consecuencia es la disminución de clientes en la cartera de RGIS dado que tiendas que se realizaban en el año 2022, el año 2023 fueron otras empresas quien les brindó el servicio.

Otra causa relevante es la falta de adopción de tecnología moderna, ya que las máquinas utilizadas para el conteo de mercancías presentan en su mayoría fallas sobre todo con el láser dado que están muy desgastadas lo que genera una extensión en el tiempo de conteo lo que a su vez ocasiona que el servicio se culmine fuera del rango horario establecido inicialmente y esto conlleva a que los trabajadores disminuyan su desempeño (Anexo 2).

Además, se señala la posible falta de satisfacción laboral de algunos empleados como una tercera causa, que requiere una evaluación detallada. Como se describió en el apartado anterior, dada la falta de certeza en relación con la satisfacción laboral, se tomó la decisión de aplicar una encuesta, la cual constituye un enfoque cuantitativo que busca proporcionar información valiosa sobre la percepción de los empleados en diversos aspectos de la empresa, permitiendo así una toma de decisiones informadas y estratégicas para mejorar la productividad, y en última instancia, optimizar los resultados económicos de la organización.

2.4.2.1 Descripción de la encuesta. Esta investigación de campo busca recopilar información de manera cuantitativa, las preguntas empleadas en su mayoría son cerradas y diseñadas para obtener datos específicos que faciliten la interpretación de resultados.

2.4.2.2 Población y Muestra. La población de estudio son 20 trabajadores del área operativa, de la empresa RGIS sede Perú, distribuidos entre auditores y líderes.

Tabla 3

Personal

Personal	Distribución
Auditores	18
Líderes	2

Nota: Elaboración propia.

2.4.2.3 Encuesta. En opinión del Prof. García Ferrado una encuesta se define como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”.

En este estudio se implementó con el propósito de comprender las actitudes, experiencias y opiniones de los trabajadores en relación con su nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa. Se utilizaron diecisiete preguntas cerradas con el objeto de tabular y cuantificar sus respuestas, junto con tres preguntas abiertas diseñadas para obtener opiniones y sugerencias sobre aspectos que los trabajadores consideran de atención urgente. La encuesta se llevó a cabo mediante el uso de herramientas tecnológicas, distribuyendo cada cuestionario por medio de un link a la app de mensajería personal de cada trabajador. El 50% de las preguntas fueron seleccionadas de una encuesta implementada en el estudio de García Tamariz (2020) en su estudio referente a “El rol de satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización”.

2.4.2.3.1 Análisis e interpretación de resultados. A continuación, se presentan las preguntas formuladas a los entrevistados junto con el análisis correspondiente de los resultados obtenidos:

1. Género

Tabla 4

Género

Género	Frecuencia	%
Femenino	11	55%
Masculino	9	45%

Nota: Elaboración propia

- Análisis e interpretación

De los 100% de trabajadores encuestados, el 55% representa al personal femenino y el 45% representa al personal masculino.

2. ¿Estás satisfecho(a) con tu salario y beneficios?

Tabla 5*Satisfacción salarial y de beneficios*

Opciones	Frecuencia	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	1	5%
Neutral	9	45%
Insatisfecho	9	45%
Muy insatisfecho	1	5%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de trabajadores encuestados, el 45% respondió que se encuentra en una posición neutral, otro 45% se considera insatisfecho con su salario y beneficios y sólo un 5% se siente satisfecho y muy insatisfecho. Los resultados sugieren diferentes percepciones siendo la neutralidad y la insatisfacción las más predominantes con una cifra significativa que indicarían una oportunidad de mejora.

3. ¿Recibe reconocimiento cuando hace un buen trabajo?

Tabla 6*Reconocimiento al buen trabajo*

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
En ocasiones	9	45%
Nunca	11	55%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de trabajadores encuestados, el 45% respondió que en ocasiones sienten reconocimiento a su trabajo, sin embargo, la cifra más destacada fue 55% quienes señalaron nunca haber recibido reconocimiento a su contribución dentro de la empresa.

4. ¿Sientes que hay oportunidades para el desarrollo profesional en la empresa?

Tabla 7*Oportunidades para el desarrollo profesional*

Opciones	Frecuencia	%
Sí, muchas	0	0%
Algunas	4	20%
Pocas	8	40%
Muy pocas	7	35%
Ninguna	1	5%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de trabajadores encuestados, el 40% considera que las oportunidades de hacer línea de carrera son pocas. El 35% considera que son muy pocas el 20% algunas y sólo un 5% considera que sí hay oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa. Los porcentajes predominantes indican que los trabajadores sienten que las oportunidades de crecimiento son limitadas.

5. ¿Has recibido capacitación o formación en los últimos 12 meses?

Tabla 8*Capacitación o formación*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	8	40%
No	12	60%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 40% manifiesta haber participado en alguna capacitación durante el último año, mientras que un notable 60% afirma no haber recibido ningún tipo de formación en ese período.

6. ¿Tiene la seguridad de mantener su trabajo por mucho tiempo?

Tabla 9*Seguridad de mantener su trabajo*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	6	30%
No	14	70%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, un porcentaje notable de empleados, específicamente el 70% indicó sentir la falta de seguridad en cuanto a la permanencia a largo plazo de sus puestos de trabajo. En contraste, sólo un 30% expresó tener confianza en mantener su empleo. Los resultados subrayan la necesidad de tomar acciones para mejorar la percepción de estabilidad laboral entre los empleados.

7. ¿Mis talentos y habilidades se utilizan en el trabajo?

Tabla 10

Uso de talentos y habilidades

Opciones	Frecuencia	%
Sí	12	60%
No	8	40%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 60% de los participantes expresó que percibe que sus talentos y habilidades son beneficios dentro de la empresa, mientras que el 40% restante indicó lo contrario. Estos datos subrayan la importancia de seguir fortaleciendo la utilidad efectiva de habilidades y talentos.

8. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en la organización?

Tabla 11

Calificación del ambiente de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Muy insatisfactorio	2	10%
Insatisfactorio	2	10%
Neutral	10	50%
Satisfactorio	6	30%
Muy satisfactorio	0	0%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 50% considera el ambiente de trabajo en un estado neutral, mientras que solo el 30% señaló sentir satisfacción con dicho entorno. Además, un 10% señaló sentir insatisfacción y otro 10% sentirse muy insatisfecho. Los datos subrayan la necesidad de abordar esta situación para mejorar la calidad del entorno del trabajo.

9. ¿Cómo describirías la comunicación interna en la empresa?

Tabla 12*Comunicación interna*

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	5	25%
Regular	6	30%
Necesita mejorar	8	40%
Mala	1	5%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 40% opina que hay un margen para mejorar la comunicación interna en la empresa, un 30% la percibe como regular, el 25% la evalúa como buena, y un 5% aunque minoritario considera que la comunicación es mala.

10. ¿Cómo calificarías la relación con tus supervisores?

Tabla 13*Relación con los supervisores*

Opciones	Frecuencia	%
Muy positiva	0	0%
Positiva	7	35%
Neutral	11	55%
Negativa	2	10%
Muy negativa	0	0%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 55% indica que la relación con sus supervisores es neutral, un 35% la percibe como positiva y un 10% la califica como negativa. Los resultados destacan la importancia de explorar las razones detrás de las evaluaciones negativas y considerar maneras de fortalecer las relaciones laborales.

11. ¿Tienes acceso a los implementos y herramientas necesarios para realizar tus tareas de manera eficiente?

Tabla 14

Acceso a implementos y herramientas de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Sí, siempre	7	35%
En la mayoría de las ocasiones	7	35%
A veces	5	25%
Raramente	1	5%
Nunca	0	0%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 35% indicó que siempre recibe los implementos de trabajo necesarios para llevar a cabo sus labores, otro 35% señaló que en la mayoría de las veces accede a los implementos necesarios. Sin embargo, un 25% señala que solo a veces cuenta con estos implementos, mientras que un 5% señaló que raramente los recibe.

12. ¿Cómo calificarías la calidad de los implementos de trabajo que se te proporcionan?

Tabla 15

Calidad de los implementos de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Muy baja calidad	0	0%
Baja calidad	10	50%
Calidad aceptable	7	35%
Buena calidad	3	15%
Excelente calidad	0	0%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 50% evalúa los implementos de trabajo como de baja calidad, mientras que el 35% los considera de calidad aceptable y apenas un 15% los cataloga como de buena calidad. Estos resultados resaltan la necesidad de examinar y mejorar la calidad de los implementos de trabajo ofrecidos en la empresa.

13. ¿Consideras que se realizan actualizaciones periódicas de los implementos para mantenerse al día con las tecnologías y metodologías de trabajo?

Tabla 16

Actualización de los implementos de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
Sí	3	15%
No	17	85%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 85% observa que los implementos de trabajo no reciben mantenimiento periódico, mientras que el 15% considera que sí se llevan a cabo actualizaciones regulares.

14. Estoy muy feliz de ser miembro de esta organización

Tabla 17

Felicidad

Opciones	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	5%
De acuerdo	14	70%
Muy de acuerdo	3	15%
No sabe	2	10%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 70% señala que está de acuerdo con la afirmación “Estoy feliz de ser miembro de esta organización”, otro 15% indica estar muy de acuerdo con la afirmación antes descrita. Por el contrario, existe un 10% que señala no saber cómo sentirse respecto de ser miembro de la organización y apenas un 5% aunque no menos significativa opina que estar en desacuerdo con la afirmación. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, se identifica preocupaciones por parte de los trabajadores que afectan su satisfacción con la empresa.

15. Tengo un sentido fuerte de pertenencia a mi organización

Tabla 18*Sentido de pertenencia*

Opciones	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	3	15%
De acuerdo	10	50%
Muy de acuerdo	3	15%
No sabe	3	15%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 15% señala estar muy de acuerdo con el enunciado “Tengo un sentido fuerte de pertenencia a mi organización”, otro 50% opina estar de acuerdo, este porcentaje mayoritario sugiere un fuerte sentido de compromiso con la organización. Sin embargo, un 15% indica no saber cómo sentirte respecto al enunciado, un 15% más indica estar en desacuerdo y un 5% señala estar muy en desacuerdo.

16. La organización merece mi lealtad por el trato que tiene conmigo.

Tabla 19*Lealtad*

Opciones	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	1	5%
Desacuerdo	3	15%
De acuerdo	9	45%
Muy de acuerdo	2	10%
No sabe	5	25%

Nota: Elaboración propia.

- Análisis e interpretación

Del 100% de los trabajadores encuestados, un 10% manifiesta estar muy de acuerdo con brindarle lealtad a la organización, otro 45% estar de acuerdo. Por otro lado, el 25% indica incertidumbre al indicar que no sabe, un 15% manifiesta no estar de acuerdo en brindarle lealtad a la empresa y un 5% señaló estar muy en desacuerdo en brindar lealtad a la organización. Los resultados subrayan que existe un grupo minoritario que no se siente inclinado a mostrar lealtad con el cual se tiene que fortalecer la conexión emocional.

Las siguientes interrogantes fueron formuladas con la finalidad de indagar las razones subyacentes a las respuestas presentadas anteriormente, a pesar de que algunos encuestados optaron por no ofrecer respuestas, otros proporcionaron aportes significativos que contribuyeron a una comprensión más profunda de su percepción dentro de la organización. Las preguntas formuladas fueron:

17. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que te gustaría compartir?

- Mejorar el mantenimiento de los implementos de trabajo.
- El sueldo es parte motivante para realizar el trabajo, debe mejorar cumpliendo el pago de todos los bonos.
- Mayor capacitación.
- Cuando llegan los supervisores de Lima, el ambiente de trabajo no es bueno, ya que tienen preferencias, algunos auditores son egoístas y otros no trabajan.
- Falta comunicación y empatía.
- Mejorar la comida y cubrir viáticos de algunas auditorías dado que se quitaron los bonos.
- Tomar en cuenta a las personas que asisten a sus tiendas, dado que son aquellas personas que faltan las que tienen más programaciones cuando el nivel de inventarios es bajo.

18. ¿Hay algún implemento específico cuya calidad consideres que necesita mejorar? ¿Por qué?

- Epps (Casco, botas, punteras): deben ser cambiados regularmente, se encuentran en muchas ocasiones desgastados y sucios.
- RM2 (Máquina): un poco antigua a comparación de los PDAS que usan los clientes a quienes se les presta el servicio.
- Cargador de baterías (RM2): algunos puertos/pestillos están dañados que impiden la carga de las baterías de manera óptima (Anexo 3).
- Dispositivo (Laptops): algunas no cuentan con teclas, pantallas rotas, sistema operativo (windows) antiguo (Anexo 4).
- Cinta masking (mapeo): la calidad de cinta que se usa actualmente es menor a comparación de la que se usaba años anteriores, debido a esto, algunos lotes se caen o no pueden ser colocados de forma correcta, ralentizando el proceso de zonificación.

19. ¿Qué implementos consideras esenciales para tu trabajo que actualmente no están disponibles?

- Laptops o tablets, la mayoría de los líderes trabaja con celular personal.
- Modem (buen internet).
- Los dedos del finger o las correas de la máquina de conteo.

Después de analizar las respuestas proporcionadas por los 20 empleados de RGIS PERU que fueron encuestados, se identifica una falta de satisfacción laboral dado que existen varios aspectos susceptibles de mejora en la organización. Estos aspectos en su mayoría, inciden directamente en la

calidad del servicio ofrecido, teniendo un impacto directo sobre la productividad. Entre los aspectos a mejorar se destaca la necesidad de revisar y ajustar los salarios y beneficios, haciendo hincapié en la importancia de abordar el tema de los bonos. Otro aspecto crucial, vinculado a una de las causas mencionadas inicialmente, es la optimización e implementación de nuevas máquinas de conteo. Según las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas, se señala que muchas de estas máquinas presentan fallas con el láser, lo que ralentiza el proceso de conteo en la mayoría de ocasiones (Anexo 5).

Así mismo, se hace énfasis en la necesidad de mejorar la comunicación entre los miembros de la organización. Se observa que existe una percepción de favoritismo entre los trabajadores, ya sea en la asignación de áreas de trabajo o en la asignación de eventos, especialmente en momentos de menor actividad. Abordar estos aspectos contribuirá no solo a la eficiencia operativa, sino también a un ambiente laboral más equitativo y colaborativo.

2.4.3 Idear

Esta etapa es un proceso creativo y de innovación con el propósito de generar soluciones para enfrentar el desafío previamente delineado. Este desafío ha proporcionado la oportunidad de abordar aspectos que anteriormente no se habían considerado. Las opciones que se presentarán a continuación han sido diseñadas con el objetivo específico de elevar la satisfacción laboral de los empleados de la organización, lo cual a su vez contribuirá a mejorar la calidad del servicio ofrecido. De esta manera, se busca alcanzar nuestra meta final de aumentar la productividad con miras al año 2024.

La primera propuesta se centra en optimizar las técnicas de conteo mediante la creación de círculos de calidad⁵, método utilizado para promover la motivación y participación de los trabajadores con diferentes jerarquías. Se propone crear un grupo inicial conformado por los líderes donde se empleen los nuevos dispositivos, RM3, con la finalidad de aprender sobre su uso técnico. Después de la capacitación de líderes, serán ellos quienes organicen equipos de diez personas, rotando semanalmente para aprender el uso técnico de la nueva máquina. El aprendizaje será práctico, simulando inventarios pequeños mediante la segmentación de espacios en la oficina con diversos códigos. Adicional se enseñaría la técnica de digitación rápida, ya que no todos los inventarios requieren solo escaneo, sino también ingreso manual de datos.

La segunda propuesta se enfoca en cambiar la percepción de favoritismo, siendo los líderes y supervisores ejemplos a seguir. Para lograr esto se sugiere establecer nuevos criterios para la selección de líderes. Actualmente, el requisito para ser líder es tener habilidades de mapeo y un conocimiento básico del sistema NGEN⁶. A lo ya establecido se agregaría alcanzar el nivel experto de conteo ya que será encargado de enseñarle a su equipo la metodología usada para un conteo rápido, y también deberá demostrar habilidades para gestionar personal durante un inventario, asignándole grupos pequeños en determinadas áreas. Estas actividades permitirán evaluar las capacidades del líder para

conocer a su equipo, distribuir a su personal de manera eficiente y manejar problemas internos dentro del equipo.

La tercera propuesta se centra en la implementación de programas de aprendizaje en especial para aquellos empleados que realizan trabajos especializados en almacenes. Para llevar a cabo esta iniciativa, se sugiere establecer alianzas con los clientes quienes constantemente están capacitando a su personal para realizar las actividades cotidianas, dichos cursos son completos pues se abordan temas como trabajos en altura, apilamiento de carga, mantenimiento de mercadería, entre otros. Esta estrategia resultaría beneficiosa para ambas partes dado que se le brindaría un servicio más especializado y la empresa contaría con personal debidamente capacitado para llevar a cabo diversas actividades. Así mismo se propone establecer alianzas con otras sedes de RGIS a nivel Latinoamérica, implementar intercambios entre trabajadores que cumplen roles como líderes y supervisores con el objetivo de conocer las diferentes realidades en otros países y absorber conocimiento.

La cuarta propuesta sugiere instaurar sistemas de comunicación eficaces. Se plantea implementar la estrategia de reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras⁷, realizadas de manera periódica con el fin generar una de retroalimentación entre auditores, líderes, supervisores y gerentes para analizar problemas que surgen dentro de un inventario referente a personal o implementos de trabajo. Esto permitiría identificar de manera rápida y oportuna situaciones recurrentes que puedan afectar el desempeño de los trabajadores. El objetivo es mejorar la transmisión de información entre los diferentes niveles de la organización.

La quinta propuesta se orienta a fortalecer el programa de beneficios existentes en la empresa. En la actualidad, se percibe que éste se centra solo en un único perfil de trabajador, sin tener en cuenta las diversas habilidades, edades y objetivos de los empleados. Se plantea la implementación de bonificaciones no monetarias, que abarquen aspectos como inscripción a actividades deportivas, vales de comida o subsidios de transporte por periodos determinados. Esto busca adecuar el programa de beneficios a la diversidad de necesidades y preferencias de los empleados.

La sexta propuesta se centra en promover el trabajo en equipo y la cooperación entre colegas mediante la incorporación del método de las "3 Pes"⁸ - productividad por medio de la participación- cuya finalidad consiste en inculcar la conciencia de calidad. Para ello se plantea la definición de objetivos en inventarios de gran envergadura. Los equipos que logren alcanzar las metas establecidas recibirán incentivos, como actividades recreativas o reconocimientos a través de certificados. Esto busca estimular la colaboración y el desempeño conjunto en la consecución de objetivos específicos en el ámbito de inventarios logrando así una comunicación eficaz y un aumento de la participación de trabajadores.

2.4.3.1 Esquema de priorización. Con la finalidad de examinar y categorizar las alternativas según su urgencia en función de las necesidades de la empresa, empleamos la matriz de impacto y

viabilidad (Apéndice C). Esta herramienta nos orientó hacia la elección de la primera opción que se centra en la introducción de nuevas máquinas de conteo. Esta elección se basa en abordar una de las principales fuentes de insatisfacción laboral relacionada con la necesidad de contar con equipos adecuados para realizar las tareas de manera eficiente. El objetivo es mejorar los procesos de conteo, aumentar la productividad de cada auditor y, como resultado, elevar la calidad del servicio y la satisfacción del trabajador puesto que si aumenta su productividad tiene la posibilidad de aumentar la categoría a la que pertenece. Este enfoque contribuirá a la fidelización de clientes, lo que a su vez se espera que impulse el aumento de la productividad general.

También se tomó en cuenta la elección de implementar las 3 PES, sin embargo se descarta debido que es una opción que solo se centra en reuniones cuyo objetivo serían el aumento de la productividad dejando de lado temas relacionados a la satisfacción del capital humano de la empresa.

2.4.4 *Diseño de la solución*

Esta etapa es un proceso creativo y de experimentos con la finalidad de darle forma a la alternativa de solución elegida, aquí el fracaso no es un resultado negativo sino se convierte en la oportunidad de aprender y mejorar la solución.

2.4.4.1 Círculos de calidad. En el libro de Prokopenko, J. (1989) se señala que es un método lanzado en Japón en 1962 para promover y difundir el control de calidad en todas las empresas, consiste en la creación de un pequeño grupo de voluntarios que se reúnen regularmente una vez a la semana con la finalidad de identificar y analizar problemas de trabajo reales o potenciales.

El concepto de calidad se refiere no solo a la calidad de producto o servicio, de la productividad, el valor del dinero, la estimación de cliente sino también a la calidad de la organización en lo que respecta a recursos humanos, formas de liderazgo, dirección, confianza, etc.

Para implementar esta medida, hemos diseñado un plan dividido en cinco fases. En la primera fase, llevaremos a cabo una evaluación integral de la empresa abordando aspectos como productividad, calidad del servicio, moral, ausentismo, estilos de dirección y la situación de mercado. Una vez identificada la situación actual, avanzaremos a la segunda fase la cual implica la creación de un comité directivo compuesto por grupos y subgrupos integrados por gerentes, supervisores y trabajadores. Estos ocuparán roles específicos como coordinador, facilitador y jefes de grupo. El facilitador desempeña un papel crucial al influir en los grupos mediante el estímulo de preguntas más que de respuestas.

La fase tres es donde el coordinador deberá priorizar los problemas identificados y comunicarlos al facilitador, quien actúa como enlace entre el coordinador y los grupos. Estos últimos se reunirán una vez a la semana o al menos una vez al mes, con reuniones de hasta dos horas de duración. Los grupos tendrán diversas tareas entre ellas brindar ideas innovadoras para solucionar los aspectos detallados como importantes y funcionarán como equipos de capacitación en donde se

implemente el uso de la última versión de la máquina denominada RM3. En comparación con la RM2, la RM3 presenta ventajas notables, como ser más liviana, tener reconocimiento de láser rápido, cuenta con finger de láser adaptable al dedo, y es delgada lo que permite introducirla en espacios estrechos y una función novedosa es que desde el mismo dispositivo se puede realizar un seguimiento real del inventario puesto que se tiene acceso al portal NGEN, su uso es práctico y similar al de un celular (Anexo 6).

El primer equipo en recibir capacitación serían los líderes, encargados de diferentes eventos, ya que cada formato de inventario es único y lo que funciona para uno puede no ser aplicable para otro. La capacitación no debería exceder de una semana, posteriormente cada líder formará un equipo máximo de diez personas, seleccionando a trabajadores categorizados como expertos y top gun para garantizar una enseñanza personalizada.

El método de aprendizaje será práctico, simulando áreas de inventario en las oficinas para ello se colocarán productos con diferentes códigos para poder realizar el pistoleo con el láser con uso y sin uso del finger, también será necesario simular los diferentes formatos y aplicar un testeo del sistema y tener mapeado los posibles problemas (Anexo 7).

Dada la significativa cifra de auditores en la empresa en temporadas de bastante actividad, se acuerda la creación de un video instructivo. Este material estará disponible en todas las plataformas de redes de la empresa, y para resolver cualquier tipo de duda se podrá contar con la asistencia de trabajadores categorizados como expertos, top gun⁹ y los líderes.

Culminada la fase anterior, la cuarta fase implica una autoevaluación y mejora continua de los resultados que se obtienen en el transcurso de aplicación. Finalmente, la quinta fase se centra en el perfeccionamiento y consolidación de los círculos de calidad establecidos.

2.4.5 Poner a prueba el diseño

Esta etapa consiste en testear los prototipos planteados, es decir someter a diversas evaluaciones prácticas las alternativas escogidas y diseñadas en los apartados anteriores con el objetivo de obtener una retroalimentación del usuario final y validar las soluciones propuestas.

Siguiendo esta directriz, en la primera fase con la participación del gerente de operaciones y los gerentes de área se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, identificando una variedad de problemas que requieren atención. Como parte de la fase dos se estableció el comité de los círculos de calidad representado por los gerentes y se designó un facilitador, cargo desempeñado por uno de los supervisores, y los jefes de grupo, rol desempeñado por los líderes de cada formato. Estos últimos procedieron a formar sus equipos de diez personas integrando trabajadores con el rango de auditores.

Una vez asignados los roles, el asistente de área quien asume el papel de coordinador priorizó los problemas a abordar, estableciendo la productividad, calidad de servicio y la satisfacción del

trabajador como principales áreas de atención. Esta información fue comunicada al facilitador quien se reunió con los jefes de grupo y sus equipos para elaborar planes de acción. Así, se iniciaron pruebas con el propósito de validar la eficacia de la RM3, la nueva tecnología a implementar.

A pesar de las ventajas previamente mencionadas de la nueva tecnología, el jefe de grupo de la auditoría Nsg identificó una discrepancia en la respuesta del sistema. En este formato que implica escanear cada producto exhibido en góndola, el láser reconocía el código, pero era necesario presionar la tecla “enter” para que se contabilizara como un registro. Este paso representaba un inconveniente ya que presionar esa tecla implicaba una demora adicional de segundos, lo que conllevaría a terminar la auditoría en más tiempo de lo previsto. En este punto se visualizó una oportunidad de mejora.

Otro de los formatos donde el líder encontró desafíos, fue en los inventarios de Activos fijos. En términos generales tanto el ingreso manual de códigos como aquellos capturados y los campos en donde se ingresa descripciones funcionaban correctamente. Sin embargo, se identificó limitaciones respecto al número de caracteres a ingresar, ya que solo autorizaba el ingreso de un máximo de veinte caracteres. Esta restricción representó un inconveniente puesto que en la mayoría de los casos se supera ese límite. Además, se desató la importancia de evitar errores en el ingreso de datos, ya que cualquier intento de borrar información afectaba no solo el campo en uso, sino que eliminaba toda la información ingresada para un activo en particular. Ello representó otra oportunidad de mejora.

Si bien es cierto en el testeo se encontraron varias fallas dado que los formatos en el sistema ya establecidos para la RM2 no funcionaban tal cual, en la RM3, no representó un problema mayor, puesto que solo implicaba en hacer ciertos cambios en la programación del sistema para un que haga una conexión exacta con el nuevo dispositivo, lo que llevó a avanzar a la fase cuatro para una autoevaluación de los grupos y una mejora con los resultados obtenidos en una primera prueba.

Más allá de los obstáculos mencionados, las pruebas nos permitieron confirmar, entre otros aspectos, que tanto el maestro como el listado de códigos ingresados fueran reconocidos de manera eficiente en el dispositivo. Esto posibilita conteos más rápidos dado que la información se extrae de manera automática y también se verificó que el dispositivo reconociera los datos exactamente como se ingresaban. En este punto, después de haber completado las pruebas y autoevaluaciones iniciales, reconocemos que aún necesitamos mejorar para finalmente entrar en la fase cinco. Esta última fase implica una consolidación, donde los equipos deben estar plenamente establecidos y con conocimientos sólidos para seguir llevando a cabo los círculos de calidad a lo largo del tiempo.

2.4.6 Medición de resultados

Como parte del proceso y con el objetivo de evaluar los resultados inmediatos de la solución implementada, presentamos la medición de los siguientes indicadores mensuales para poder identificar patrones y comportamientos y en base a ello tomar nuevas decisiones. Recalcar que estos indicadores son adicionales a los que visualiza la empresa por medio de PIT LATAM.

- Porcentaje de ausentismo de personal en los inventarios.
- Porcentaje de renunciaciones en el mes.
- Porcentaje de reclamos.

Los indicadores presentados por PIT LATAM son los siguientes:

- Porcentaje de downtime.
- Porcentaje de PIQA.
- Porcentaje de número de eventos.
- Posición en el ranking a nivel Latinoamérica.

En este estudio, los indicadores no están disponibles debido que aún estamos en la fase de implementación durante el período de prueba, que comenzó a mediados de enero del 2024 con inventarios de gran escala. Se espera que los resultados estén disponibles para mediados de febrero.



Conclusiones

En la actualidad, con un entorno económico incierto, la optimización de la productividad se convierte en un aspecto fundamental para las empresas, especialmente para aquellas que están en fase crecimiento, como es el caso de RGIS PERU. La empresa ha dirigido sus esfuerzos hacia este objetivo, empleando la metodología del design thinking para identificar factores internos y externos que afectan directa o indirectamente su productividad.

La evaluación de los informes de productividad reveló una disminución en el número de eventos cerrados con éxito en el año 2023 en comparación con el año anterior. Entre las causas que tomaron mayor importancia fue la falta de adopción de tecnología y una posible insatisfacción laboral, para ello se aplicó una encuesta cuyos resultados mostraron la existencia de incomodidades de algunos trabajadores principalmente vinculadas con el tema de máquinas obsoletas que impiden el desarrollo fluido de un inventario y disminuyen la productividad del trabajador evitando que estos puedan subir de categoría en sus conteos y por ende aumentar su salario.

Ante este panorama, se diseñaron seis alternativas con el objetivo de mejorar la productividad mediante el enfoque en el recurso principal de la empresa: sus trabajadores. La alternativa seleccionada fue la creación de círculos de calidad, una estrategia que fomenta la reunión de recursos humanos y técnicos de manera organizada. Se optó por optimizar la técnica de conteo mediante el uso de las RM3, para lo cual se necesitaba de la formación de grupos pequeños liderados por empleados pertenecientes al equipo "team líder", encargados de diferentes eventos, quienes por medio de una simulación de inventarios capacitaron a los diferentes miembros de sus equipos para detectar cualquier problema referente con el dispositivo.

A pesar de ciertas deficiencias detectadas en el dispositivo en pruebas específicas, éstas se consideran oportunidades de mejora las cuales se están abordando con el equipo de programación de la empresa. La implementación de esta alternativa ha propiciado un intercambio de puntos de vista entre los trabajadores especializados en diferentes áreas, mejorando así la comunicación dentro de la organización.

Para finalizar, los directivos de la organización cuentan con la seguridad de haber implementado un método que no solo se centra en aspectos técnicos, sino que los círculos de calidad también permiten la mejora en la calidad del servicio al responder a las necesidades de los empleados fortaleciendo áreas como la comunicación y tecnología.

Referencias

- Carvajal, A. (2022). Satisfacción laboral y la productividad en la empresa de confecciones "D'MISHEL'S" de la ciudad de Ambato, [Trabajo de titulación en modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería de Empresa, Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas]. UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/563f7d19-4be2-4da0-82e9-b8daa0f49854>
- García, P. (2020) El rol de la satisfacción personal sobre la satisfacción laboral de los trabajadores y su influencia sobre el compromiso con la tarea y el compromiso con la organización [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. Dadun. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/60691>
- Martínez, R. (2021) Origen de los factores de la productividad del trabajo humano y su aporte a la estrategia competitiva de la organización empresarial. Marlén Pineda (comp.) Aportes del ejercicio docente en la formación del Administrador. Conceptos y actividades de aprendizaje (19-53 pp.) Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Dialnet.
- Morales, V. A. y Tirape, R. (2012) Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A. [Investigación para optar por el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, Universidad Estatal de Milagro]. UNEMI. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/590>
- Pilligua, CF. (2017). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. [Tesis de Pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Uleam. <http://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/334>
- Prokopenko, J. (1989) La gestión de la productividad (Primera edición). Organización Internacional del Trabajo. https://www.academia.edu/27514933/IA_GESTION_DE_LA_PRODUCTIVIDAD_Manual_pr%C3%A1ctico
- RGIS. (S.f). *Sobre RGIS*. <https://www.rgis.com.pe/sobre-rgis>

Notas de pie de página

1. PIT LATAM: empresa encargada de elaborar los reportes de productividad de RGIS Latinoamérica.
2. RM: Nombre original de la máquina de conteo, utilizada en los distintos inventarios. Cuenta con un láser con el que se capturan los códigos de barras.
3. Estudio aplicado en la empresa productora de acero Western Electric Company, más conocida como planta Hawthorne, ubicada en la ciudad de Chicago. La investigación se centró en investigar el efecto humano del trabajo y las condiciones del mismo.
4. Antes de iniciar un inventario, se realiza una visita días previos en donde se determina el número de trabajadores para llevar a cabo dicho evento.
5. Método lanzado en Japón en 1962 para promover y difundir el control de calidad en todas las empresas.
6. NGEN es el sistema de software utilizado por RGIS para llevar a cabo la ejecución de inventarios.
7. Método propuesto para mejorar la productividad en el libro de Prokopenko, se trata de un debate sin inhibiciones en una atmósfera abierta, en el que se fomentan nuevas ideas. En este proceso no están autorizadas las críticas.
8. 3 pes de Sanyo Electronics, es un enfoque sistemático que consiste en organizar de forma mensual una "jornada de toma de conciencia de calidad" donde se estimula a los trabajadores a disminuir a cero los defectos de sus productos y a mejorar su productividad por medio de la eficiencia.
9. Categorías de un auditor dedicado a realizar inventarios de conteo por cantidad o unidad.

Glosario

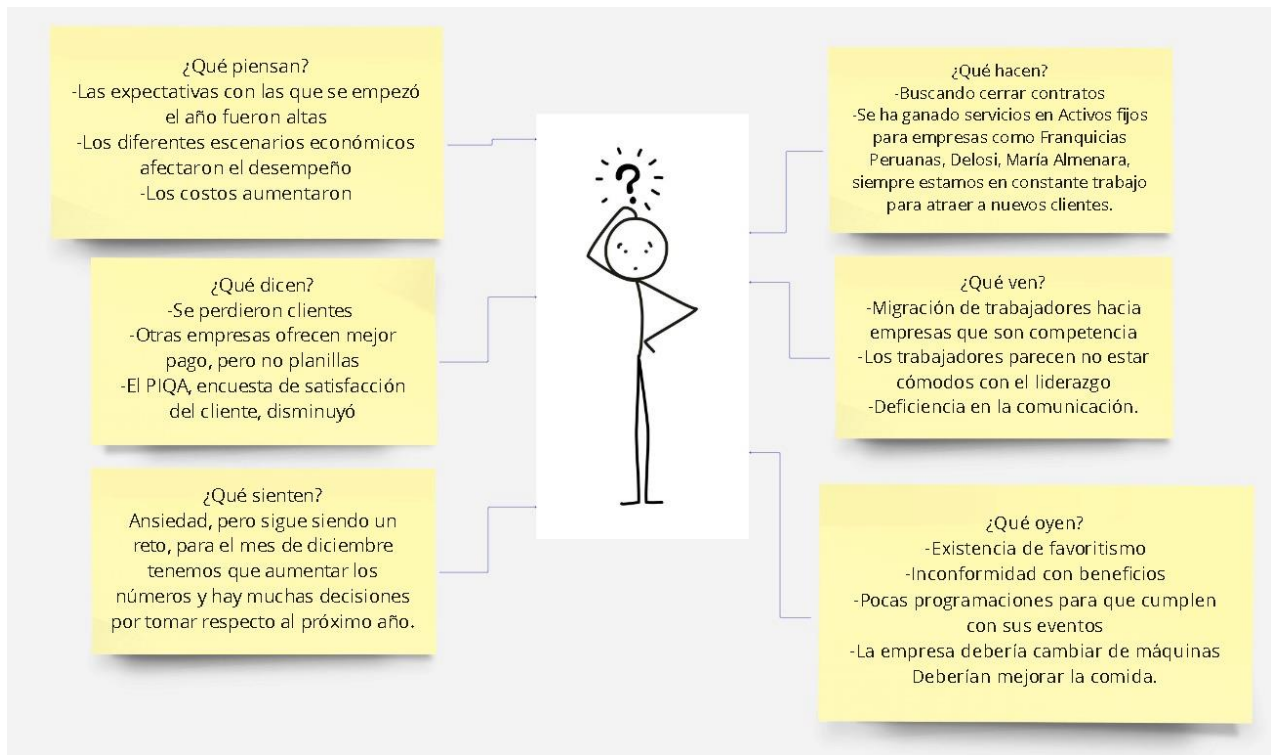
1. Downtime: Tiempo muerto acumulado en un evento.
2. Finger: Parte de la máquina de conteo donde se encuentra el disparo del láser y se
3. NCT: Representa el tiempo en el que no se cuenta entre dos áreas, cuando se cierra un; área y se apertura otra.
4. PIQA: Post Inventory quality audits, un formato de cinco preguntas donde cinco es la calificación máxima.
5. RM: Nombre de la máquina de conteo.
6. RM2: Nombre de la máquina de conteo con la segunda actualización
7. RM3: Nombre de la máquina de conteo con la tercera actualización.
8. RGIS: Nombre de la empresa.



Apéndices

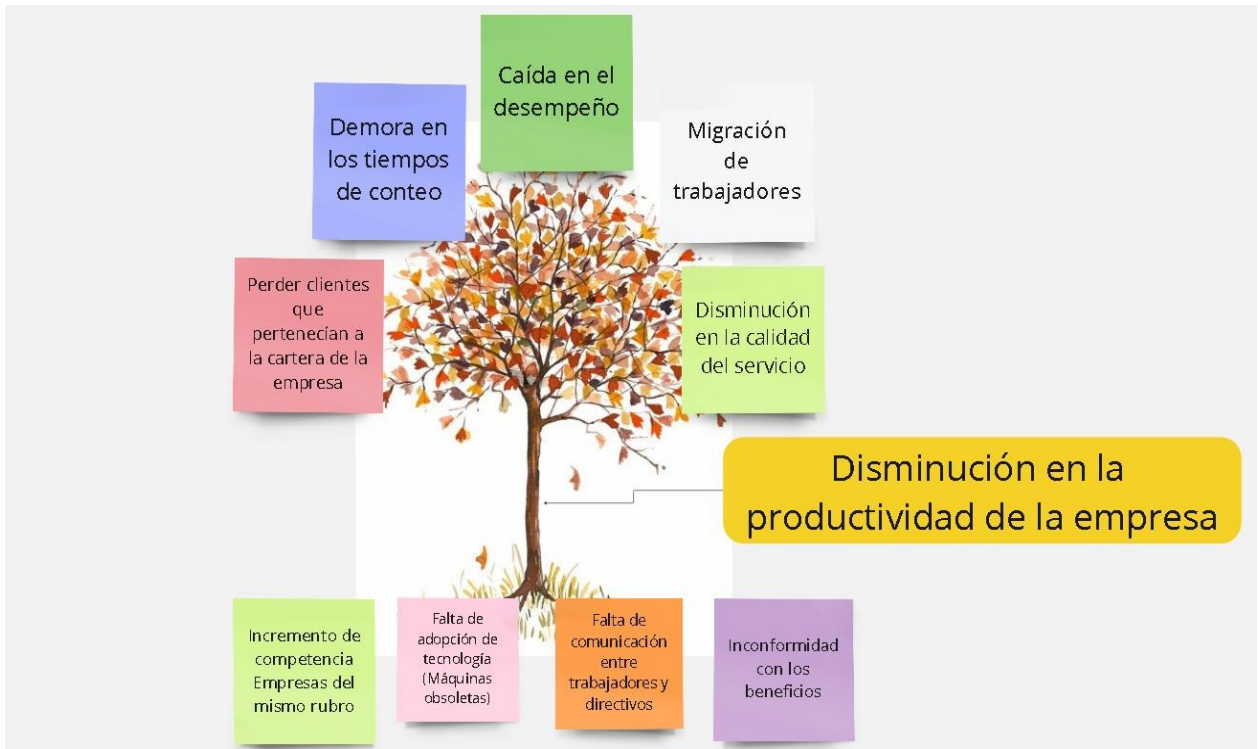


Apéndice A: Mapa de Empatía



Nota. Elaboración propia.

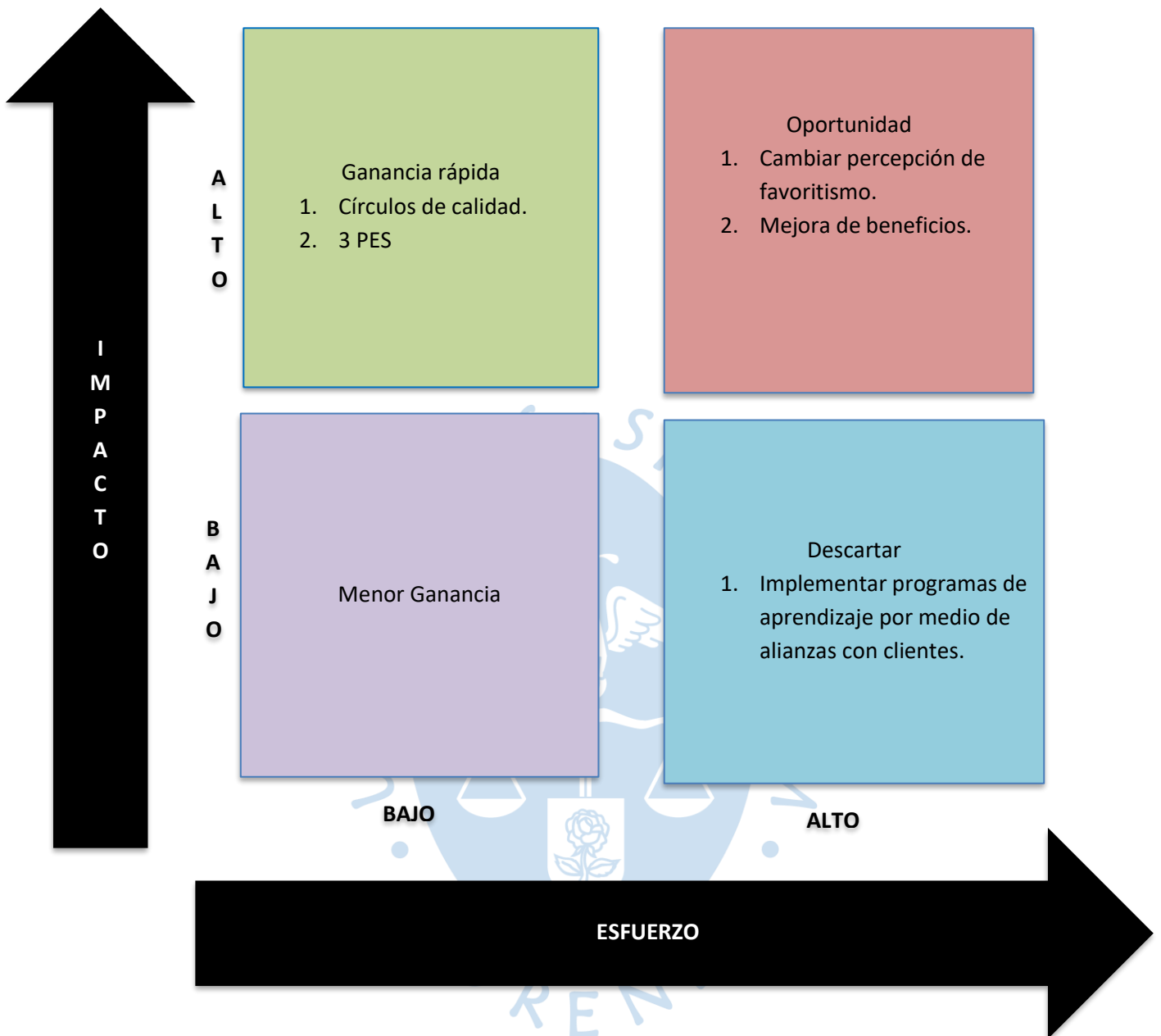


Apéndice B: Árbol del problema

Nota. Elaboración propia

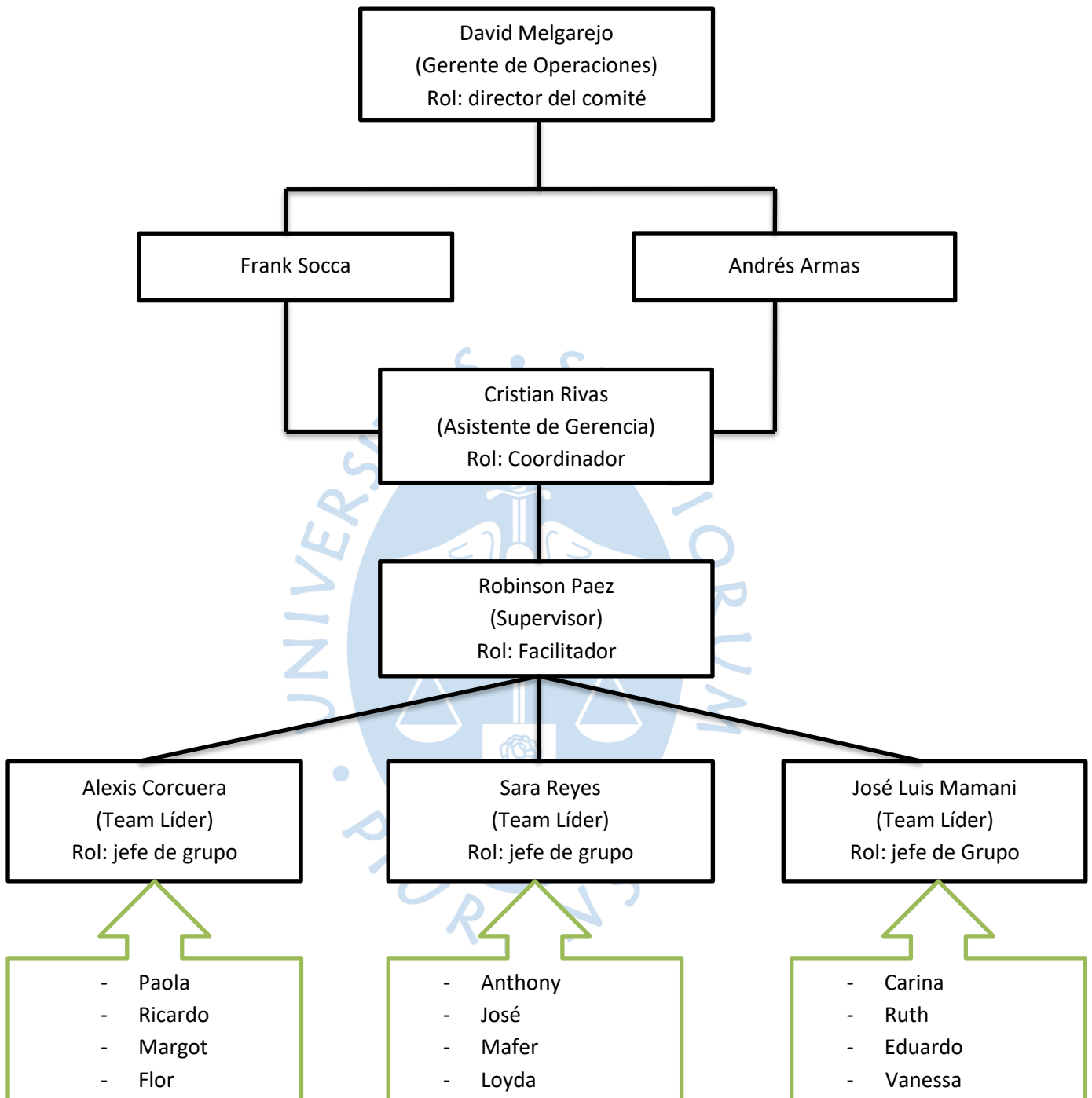


Apéndice C: Esquema de priorización



Nota. Elaboración propia

Apéndice D: Organigrama del círculo de calidad



Nota. Elaboración propia.

Anexos



Anexo 1: PIQA

PIQA 4TH EVAL		
#	Question	Answer
1	Confiabledad del conteo : [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
2	Adherencia a procedimientos: [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
3	Eficiencia: [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
4	Cortesía y Comunicación: [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
5	Apariencia: [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
6	Supervisor : [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
7	Calificación a RGIS [será de 1 (servicio de baja calidad) a 5 (servicio de alta calidad)]	5
8	Gerente de tienda	Fernando Christian Rupay Vera
9	Teléfono de tienda	919289409
10	Comentarios	Buen desempeño del personal.

Nota. Encuesta de satisfacción. Sistema Ngen RGIS.



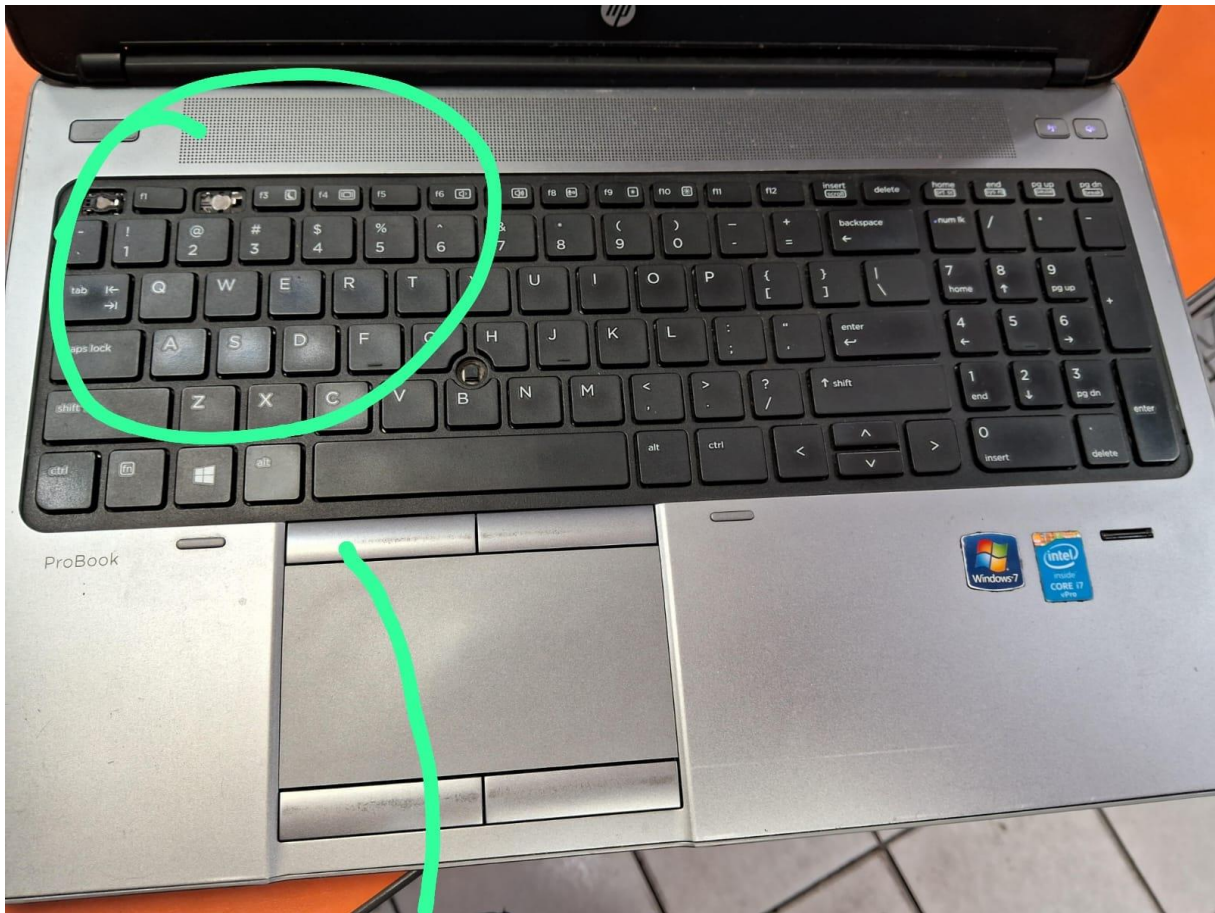
Anexo 2: Máquinas de conteo malogradas

Nota. Máquinas de conteo malogradas. Fotografía anónima, 2023.

Anexo 3: Cargadores parchados con cinta

Nota. Cargadores parchados con cintas. Fotografía anónima, 2023.



Anexo 4: Laptops sin teclas y pantalla rota

Nota. Laptop sin teclas y pantalla rota. Fotografía anónima, 2023.



Anexo 5: Finger de láser roto

Nota. Finger de láser roto. Fotografía anónima, 2023.



Anexo 6: RM3



Nota. Comparación entre RM2 y RM3. Fotografía anónima, 2023.

Anexo 7: Simulación de conteo en oficina

Nota. Simulación de conteo en oficina. Fotografía anónima, 2024.