



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



NOMBRE DEL PROYECTO:

GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS CON LOS EQUIPOS DE TRABAJOS.

PRESENTADO POR:

MARIA FERNANDA DURAN CARRASCAL

Código:

2015116112

PRESENTADO A:

JORGE PINZON MAHECHA
Tutor de prácticas profesionales

CAROL K. VÁSQUEZ JARABA
Jefe inmediato empresa

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Fecha de entrega: 26/08/2021



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	3
2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES.....	4
2.1. Objetivo General:.....	4
2.2. Objetivos Específicos:.....	5
2.3. Funciones del practicante en la empresa:.....	5
3. JUSTIFICACIÓN:.....	6
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:.....	8
5. SITUACIÓN ACTUAL.....	16
6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS.....	17
7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:.....	18
8. BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS.....	35



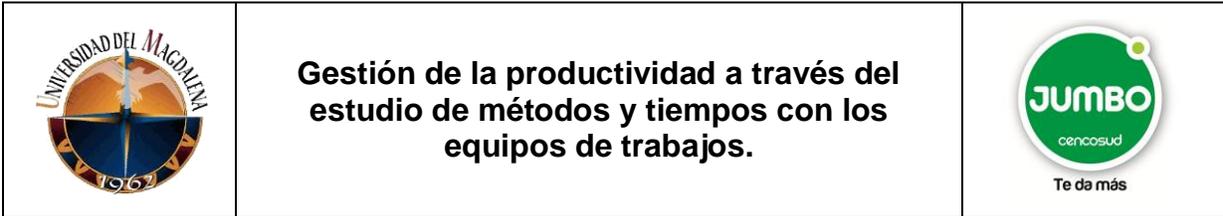
Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



1. PRESENTACIÓN

En el presente proyecto se busca brindar una mejora de la productividad a la empresa CENCOSUD S.A, ya que ha venido incrementando sus costos en los últimos años lo que representa una disminución en la productividad de la empresa, por eso se ha dado a la iniciativa de este proyecto que no solo se va a implementar a nivel costa si no también nacionalmente lo que nos va permitir hacer un análisis y evaluar en lo que están fallando.

Este proyecto buscar hacer una mejora a través de una correcta programación de horarios, que inicialmente se observó que no se está cumpliendo con esta programación, evitar en lo posible generar horas extras ya que en muchas ocasiones estas horas extras que se registran no son requeridas, las ausencias que en muchos casos se da por el mal marcaje de los colaboradores, reintegros que no son justificados, entre otros que actualmente esto es lo que está generando sobrecostos para la empresa. Para la elaboración de este proyecto se trabajó con la ayuda de la herramienta Microsoft office, con el fin de determinar la posibilidad de hacer mejoras y así disminuir los costos de la empresa, y eliminar las causas que afectan a la misma.



Como primera medida iniciaremos analizando el reloj que es donde se registran todos los marcajes de las quincenas y es donde parte este proyecto en el cual se trabajara, del análisis del reloj parte todo se observaran los malos marcajes, la cantidad de horas extras generadas por cada sección, las llegadas tardes y las salidas antes de tiempo, que colaboradores tomas más tiempo de break y quienes menos, para poder evaluarán los impactos que causan en los costos y en la productividad de la empresa, buscando finalizar con planes de acción que permitan la mejora de los aspectos estudiados.

2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES

2.1. Objetivo General:

Optimizar los procesos de administración de tiempos del personal en la empresa CENCOSUD S.A, con el fin de generar mejoras que ayuden a la empresa a ser más productiva en este aspecto



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los problemas por parte del trabajador y el jefe inmediato, y así realizar recomendaciones de mejora.
- Proponer alternativas de solución a los métodos de trabajo desarrollados en los procesos productivos para ayudar a la empresa a ser más productiva.
- Determinar ayuda de la herramienta de Microsoft office, los cambios factibles para mejorar las programaciones horarios y así ser más productivos a nivel tienda (local).

2.3. Funciones del practicante en la empresa:

Durante mi estancia en la empresa Jumbo Santa Marta desarrollé diversas funciones entre las cuales se encuentran las que se mencionan a continuación:

1. Elaborar el proyecto gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con el equipo de trabajo.
2. Implementar ejecutar y socializar el proyecto gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con el equipo de trabajo al gerente y jefes de sección de la tienda.
3. Seguimiento a la entrega de liquidación de tiempos por parte de los jefes.
4. Seguimiento a la entrega del Planning por parte de los jefes.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.

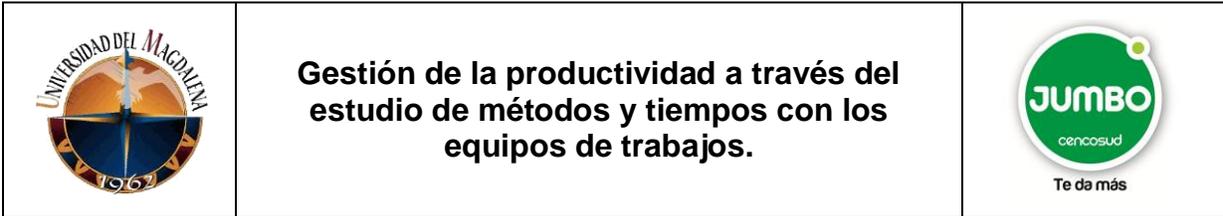


5. Seguimiento a las fechas de vencimientos de los exámenes médicos periódicos.
6. Apoyo del COPASST.
7. Capacitación y charlas sobre SST.
8. Inspecciones en áreas del supermercado.
9. Eventos de bienestar.
10. Investigación de accidentes de trabajo.
11. Programación y seguimiento de capacitaciones virtuales.
12. Programación y realización de pausas activas al personal.
13. Manejo de documentación de Recursos Humanos.

3. JUSTIFICACIÓN:

Implementar la gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos, lo que busca es una organización y un control en los sobrecostos que se están presentando en la tienda jumbo santa marta, de esta manera permite a la empresa enfocarse en las fallas que se están generando y lo que ocasiona que esto ocurra, para poder esta manera establecer estrategias de control para garantizar una mejora en la productividad y en los costos.

Los costos dentro de la empresa juegan un papel muy importante ya que depende de ellos el funcionamiento de la misma, a lo que los costos arrojen en los diferentes periodos trabajados nos daremos cuenta que tan rentable resulta el negocio y si es vial seguir con la empresa o en caso desafortunado cerrar, por eso es de mucha



importancia tener esto siempre presente y ser muy organizados con este tema ya que es algún fundamental dentro de una empresa.

Al realizar un análisis actual de los costos y de la productividad en la empresa Jumbo, se permitirá conocer el estado en el que se encuentran actualmente y se podrá identificar posibles fallas, encontrar oportunidades para suprimir dichas fallas y buscar el mejoramiento continuo de este problema, lo cual significará un impacto positivo en la empresa.

Realizar este análisis permitirá una organización y control en:

- Horas extras sin justificación.
- Llegadas tarde sin justificación.
- Salidas antes de tiempo de la empresa.
- Una mala planeación de horario por parte de los jefes
- Colaboradores que toman más tiempo de break y menos tiempo
- Los reintegros de tiempos
- Incumplimiento en la entrega de los tiempos y el planning por parte de los jefes.

Todo esto se analizará con el fin de evaluar cada una de estas fallas y presentar estrategias o planes de mejora para evitar que esto se siga presentando y perjudique a la empresa.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

A continuación, se presentará información básica de la empresa, reseña histórica, ubicación, número de empleados, planeación estratégica (misión, visión), organigrama, principios de conducta profesional, política de prevención de alcohol y sustancias psicoactivas.

Razón Social	CENCOSUD COLOMBIA S.A.
NIT	900.155.107-1
Dirección	Carrera 15 # 29 – 116, en el centro comercial Ocean Mall.
Ciudad domicilio	Santa Marta, Magdalena
Teléfono	4329000
ARL	Axa Colpatria
Clase de riesgo	II y III
Representante legal	Franci Elena García Gaitán
Cargo	Gerente gestión humana operación
Antigüedad operacional	7 años
Número de empleados	165 colaboradores
Actividad económica	Decreto 160/2002 - Comercialización de productos de consumo masivo, hogar y construcción, comercio al detal, además de servicios de agencia de viajes, centros de servicios para automóviles, droguerías, estaciones de



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



servicio, restaurantes y cafetería, así como el establecimiento y operación de estos.

4.1. Reseña histórica

JUMBO es una cadena de supermercados chilena, con presencia también en Argentina y Colombia, perteneciente al consorcio empresarial CENCOSUD S.A. (centros comerciales de Sudamérica), que también integra a los supermercados Santa Isabel, Disco, Super Vea y Metro, así como a las tiendas Easy, Johnson y Paris. Sus mayores competidores en Colombia son las cadenas de supermercados de Éxito, Carulla, Alkosto y Olímpica.

Jumbo abrió su primer local en septiembre de 1976 en la Avenida Kennedy, en el barrio Las Condes de Santiago de Chile. Su objetivo era ofrecer una muy amplia gama de productos, mayor que la posible de encontrar en otros supermercados. Para darle mayor visibilidad, crearon a la mascota del supermercado, Jumbo, basada en un famoso paquidermo del mismo nombre de un antiguo circo de Nueva York. Con posterioridad se sumaron más locales, hasta que en 1982 se abrió el primer hipermercado en Buenos Aires. En el año 2000 se abrió el primer Jumbo en Rancagua.

En junio de 2011, en Buenos Aires se inaugura un nuevo local denominado “Jumbo Madero Harbour”, que se constituye como el primer “supermercado premium” de la cadena. Esta tienda posee 13336 m², mientras que las tiendas habituales rondan



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



los 8000 m², estando abocada a la venta de productos de las secciones de frescos y congelados, pescadería, almacén, rotisería, perfumería y limpieza, bodega y productos importados. En el segundo semestre de 2011 está planificada la apertura de este formato en Chile.

El 18 de octubre de 2012, el grupo Cencosud revela la compra de los activos de Carrefour Colombia por 2.600.000.000 de Euros; haciéndose efectivo así el cambio de la marca de Carrefour por las de Jumbo y Metro durante los próximos 8 meses a partir de la compra.

4.2. Ubicación



Jumbo Santa Marta se encuentra ubicado en la Carrera 15 # 29 – 116, dentro del centro comercial Ocean Mall.

	Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.	
---	---	---

4.3. Número de empleados

Actualmente la empresa Jumbo Santa Marta cuenta con 138 colaboradores, distribuidos por secciones de la siguiente manera:

SECCIÓN	No. DE EMPLEADOS
Jefes de sección	11
Cajas	38
PGC	21
PLS	3
Dirección	1
Decoración	2
Textil	4
Bazar	4
Panadería	9
Platos preparados (cocina)	9
Charcutería	1
Pescadería	2
Carnicería	9
Fruver	6
Boucle	1
Pricing	1
Seguridad	13

	Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.	
---	---	---

Recursos humanos	2
Subgerente	1
Gerente	1
Domicilios	2

*Tabla 1, Numero de empleados Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*

4.4. Planeación estratégica

4.4.1. Misión

Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo: desarrollando, fabricando y comercializando productos y servicios de excelente calidad. Con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

4.4.2. Visión

Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



4.5. Organigrama



Ilustración 2, Organigrama Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



4.6. Principios de conducta profesional

Este código tiene por objeto formalizar el marco de referencia en el que Cencosud ejerce su actividad y el marco ético en el que el conjunto de los colaboradores de Cencosud debe ejercer su actividad profesional diaria. A continuación, se enumeran nuestros principios de conducta profesional:

- Respetar estrictamente la legalidad.
- Contribuir a un entorno de trabajo saludable seguro.
- Comprometerse con la diversidad y con unas buenas condiciones de trabajo.
- Proteger el patrimonio y los recursos de la empresa.
- Garantizarla confidencialidad.
- Evitar los conflictos de intereses.
- Rechazar toda forma de corrupción.
- Desarrollar prácticas comerciales legales y transparentes.
- Proporcionar información fidedigna y fiable.
- Ser un embajador de la marca Cencosud.

	<p>Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.</p>	
---	--	---

4.7. Política de prevención de alcohol y sustancias psicoactivas

Cencosud Colombia División Supermercados, al interior de los centros de trabajo implementa planes de acciones preventivas como parte global de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, a fin de evitar graves daños personales, familiares, laborales y sociales asociados al abuso del consumo de alcohol y drogas.

Nuestros esfuerzos van dirigidos a la prevención, así:

- Sensibilizar a los colaboradores directos y externos con jornadas lúdicas sobre la prevención en la adicción de drogas legales e ilegales en el entorno laboral.
- Prevenir en los colaboradores conductas pro-consumo de alcohol en las actividades sociales, culturales y deportivas ejecutadas por la empresa.
- Contribuir a la minimización de factores de riesgo que se asocien al consumo de alcohol y drogas a través de los programas de Bienestar Laboral.
- Establecer en los centros de trabajo lugares libre de humo.
- Prohibir la venta, consumo y posesión de sustancias psicoactivas al interior de los centros de trabajo
- Colaborar con los casos especiales, que requieran apoyo empresarial, para ello se solicitara asesoría de instituciones especializadas.

	<p>Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.</p>	
---	--	---

5. SITUACIÓN ACTUAL

La situación actual de la empresa se centra en un incremento en los costos del pago de horas extras, en los malos marcajes por parte de los colaboradores, las llegadas y salidas antes de tiempo de los colaboradores y el no cumplimiento de la planeación de horarios por parte de los jefes de cada sección.

Esto es lo que actualmente está generando problemas en la tienda, debido a esto a nivel nacional se piensa en implementar un proyecto llamado **Gestión de la Productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajo**, con este proyecto se pretende analizar de manera detallada cómo es el comportamiento de los marcajes en el reloj ya que de la liquidación de tiempos parte toda la información que se necesita para poder alimentar el proyecto, de esta manera se da inicio en cada de las tiendas a nivel nacional.

Para este proyecto se estudiaron 13 periodos desde el mes de marzo hasta el mes de septiembre, se crea una macro en la cual se van a realizar los cálculos correspondientes que arrojan los costos que se generan por malos marcajes, por incumplimiento de los horarios por parte de los colaboradores, se estudiarán las ausencias vs los reintegros que se realizan quincenalmente, el número de horas de llegadas tardes y salidas antes de tiempo durante cada quincena.

Para poner en práctica este proyecto se realizó la sustentación a los jefes de sección, al subgerente y gerente de la tienda donde se les hizo la demostración de los costos que había arrojado el análisis y estos estaban elevados. Ante los



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



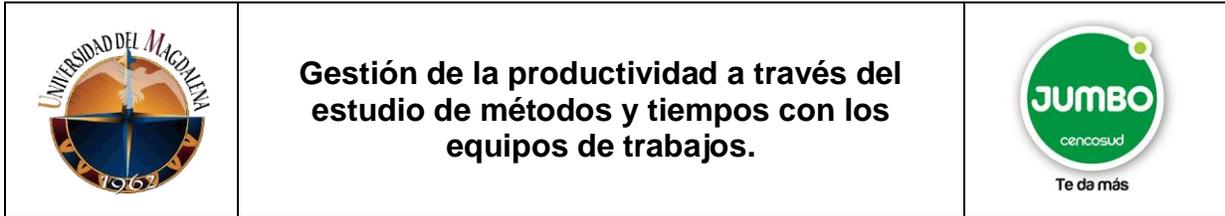
resultados que se evidenciaron, como lo fue la llegada tarde de un colaborador durante una quincena que fue 8 veces de quince días y este lo hacia de forma reiterativa sin justificación y así muchos mas colaboradores estaban incurriendo en el problema, generando improductividad a la tienda, muchos de estos también generaban horas extras sin justificación generando en el pago de horas extras un aumento significativo.

Por parte de la tienda se vio la aceptación de poner en práctica el proyecto y empezar a ver resultados positivos en los próximos periodos venideros.

6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS

Para el desarrollo del presente proyecto, se tuvo en cuenta temática o asignaturas tomadas durante toda la carrera profesional. Principalmente la asignatura de Salud ocupacional (Seguridad y Salud en el Trabajo), la cual ayudo en el cumplimiento de las funciones del practicante en la empresa puesto que el área donde desarrollo sus prácticas fue la de Recursos Humanos en el cargo de aprendiz o auxiliar de Recursos Humanos donde se puso en práctica muchos de los temas tratados en la asignatura como lo fue la función del copasst la importancia de las inspecciones, elaboración de matrices y la investigación de accidentes e incidentes de trabajo.

De igual manera se aplicaron los conocimientos de la asignatura gestión de personal (recursos humanos) para la interpretación de información respecto a horas extras trabajadas, manejo de la rotación de personal, costo de incapacidades, costos de

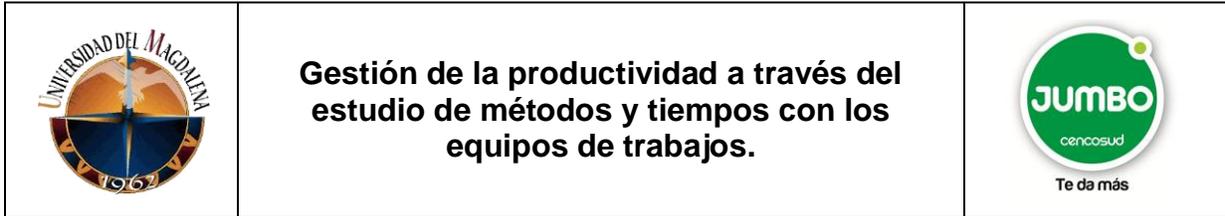


horas extras entre otros conocimientos. Esta asignatura juega un papel fundamental tanto en el desarrollo del proyecto como en la aplicación en la vida real, ya que desde la dependencia de Recursos Humanos se debe velar por el bienestar de los colaboradores de la compañía, cuidar y gestionar de buena manera porque la seguridad y la salud los colaboradores este en su máxima capacidad para un rendimiento óptimo de la compañía.

Para la estructuración del proyecto se aplicó los conocimientos de las asignaturas de gestión de proyectos, aplicando métodos como la planificación, organización, evaluación y control de recursos necesarios para lograr los objetivos anteriormente propuestos. Igualmente, en el desarrollo del cronograma se tuvo en cuenta temática como estructura de desglose de trabajo para organizar y definir el alcance total del proyecto.

7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados anteriormente es necesario segmentar el proyecto en 3 fases que permitirán desarrollar de manera ordenada las diferentes tareas. A continuación, se menciona cada fase y las respectivas tareas correspondientes:



FASE I: Consolidación de la información y análisis del reloj desde un periodo determinado, identificando el cumplimiento de la programación de horarios, marcajes correctos y comparación de ausencias vs reintegros, y el cumplimiento en la programación de horarios y la liquidación de tiempos.

Para iniciar con el desarrollo del proyecto, fue necesario dividirlo en 3 fases y como primera fase se descargaron los relojes de esas 13 quincenas que va desde el mes de septiembre hasta el mes de marzo, luego de esto se procede a organizar toda la información con la ayuda de una macro, cada macro estudiaba un dato diferente para esta fase se analizó el comportamiento de:

- Ausencia vs reintegro.
- Llegadas tardes, tiempo de break.
- Análisis de costo

AUSENCIA VS REINTEGRO

	AUSENCIA	REINTEGRO	AUSENCIA	REINTEGRO
PGC	819:33:00	209:02:00	24%	17%
SEGURIDAD	436:26:00	123:00:00	13%	10%
NO ALIMENTAR	422:11:00	112:00:00	12%	9%
PERECEDEROS	761:48:00	347:00:00	22%	28%
CAJAS	701:24:00	340:00:00	21%	27%
SERVICIOS	106:39:00	38:00:00	3%	3%
RECIBO	155:25:00	80:00:00	5%	6%
TOTAL	3403:26:00	1249:02:00	100%	100%

*Ilustración 3, porcentajes ausencia vs reintegro Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.

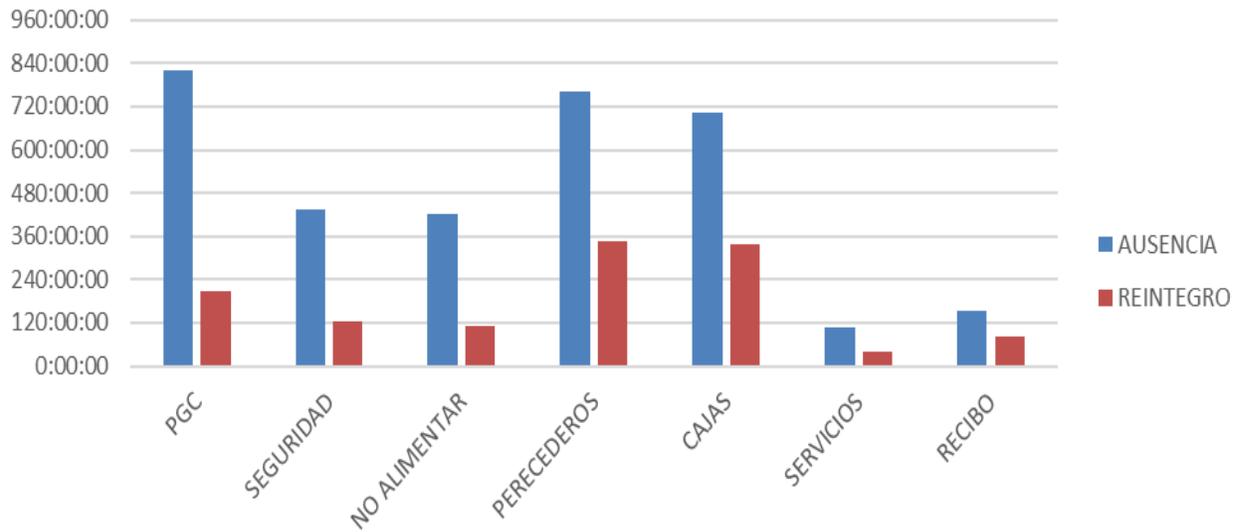


Ilustración 4, Grafica ausencia vs reintegro Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.

Donde nos arrojó el resultado de los 13 periodos evaluados en horas de ausencia y los reintegros que se realizaron durante esos periodos estudiados así mismo nos arroja el resultado en porcentajes, se puede observar que las horas de ausencia generadas no son las mismas horas que se reintegran lo que se evidencia que se está generando mucho tiempo perdido por parte de los colaboradores y esto genera que baje la productividad en la tienda.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



ANÁLISIS DE HORAS EXTRAS

202017												
Sección	Nombre	HE-D	HE-N	HE-DF	HE-NF	Ausencia	Reintegro	Día	Va	Día	In	L
1 Seguridad	THERAN SANDOVAL JACIR ANTONIO	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00:00	1	0	0	0	0
2 Seguridad	DIAZ ALBEIRO	0:00	0:00	1:00	9:10	0:57	0:00:00	0	0	0	0	0
3 Seguridad	HERRERA ALBARRACIN LUZ MERY	2:27	0:00	0:30	0:00	0:00	7:00:00	1	0	0	0	0
4 Seguridad	OROZCO SERPA DINA LUZ	0:00	0:00	0:00	0:00	0:11	0:00:00	1	0	0	0	3
5 Seguridad	ZIRENE VILLALOBOS LUZ MARIS	2:54	0:34	0:00	0:00	1:20	0:00:00	0	0	0	0	6
6 Seguridad	RAMIREZ CASTIBLANCO DARIO	2:27	0:00	1:34	9:02	10:40	0:00:00	1	0	0	0	0
7 Seguridad	BARROS MUNIVE DIMAS ADOLFO	0:35	0:27	0:00	0:00	0:00	0:00:00	0	10	0	0	0
8 Seguridad	JIMENEZ TORRES YOHAN DAVID	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00:00	1	0	0	0	0
9 Seguridad	JIMENEZ ANTOLINEZ HERNAN ALONSO	0:00	0:00	0:00	0:00	8:12	8:00:00	2	0	0	0	0
10 Seguridad	MORALES ACUNA DIMAS RAFAEL	2:32	2:03	0:24	0:00	0:00	0:00:00	1	0	0	0	0
11 Seguridad	VARGAS EDISON MANUEL	0:00	0:00	0:00	0:00	7:00	0:00:00	1	0	0	0	0
12 Seguridad	GARCIA DOMINGUEZ ORLANDO DE JESUS	0:00	0:30	0:00	0:00	0:00	0:00:00	2	0	0	0	0
Total		10:55:00	3:34:00	3:28:00	18:12:00	28:20:00	15:00:00	11	10	0	0	9

*Ilustración 5, Macro llegadas tarde. Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*

En esta macro se analizo las horas extras de cada colaborador en las diferentes secciones, durante los trece periodos evaluados donde se miro el comportamiento de cada uno de estos y lo que le fue pagado.

	Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.	
---	---	---

LLEGADAS TARDES, TIEMPO DE BREAK.

	A	B	C	D	E	F	
1		JUMBO SANTA MARTA					
2			202017				
3			Tiempo de break (días)				
4		Nombre	Seccion	Llegadas tardes (días)	Mas tiempo	Menos tiempo	Sin marcaje
5		Theran Sandoval Jacir Antonio	Seguridad	3	1		0
6		Diaz Albeiro	Seguridad	3		6	0
7		Herrera Albarracin Luz Mery	Seguridad	2	5	7	0
8		Orozco Serpa Dina Luz	Seguridad	4	3	2	0
9		Zirene Villalobos Luz Maris	Seguridad	8	6	5	0
10		Ramirez Castiblanco Dario	Seguridad	1	2	6	0
11		Barros Munive Dimas Adolfo	Seguridad	6	8	1	0
12		Jimenez Torres Yohan David	Seguridad		1		0
13		Jimenez Antolinez Hernan Alonso	Seguridad	1	5	5	0
14		Morales Acuna Dimas Rafael	Seguridad	5	4	3	2
15		Vargas Edison Manuel	Seguridad	1	5	3	0
16		Garcia Dominguez Orlando de Jesus	Seguridad	1	4	4	0
21							

*Ilustración 6, Macro llegadas tarde. Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*

Esta macro se realiza para evaluar el número de veces por cada colaborador en los trece periodos analizados cuantas veces fue reiterativo en las llegadas tardes sin justificación.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



TOTALIDAD DE LAS AUSENCIAS

TOTALES			
Llegadas tardes (días)	Tiempo de break (días)		
	Mas tiempo	Menos tiempo	Sin marcaje
24	26	4	1
11	2	69	0
41	87	44	5
17	57	21	0
66	87	56	5
14	28	71	2
35	89	10	5
16	35	8	2
8	64	61	3
38	42	49	5
22	49	50	2
36	84	38	6
TOTAL			36

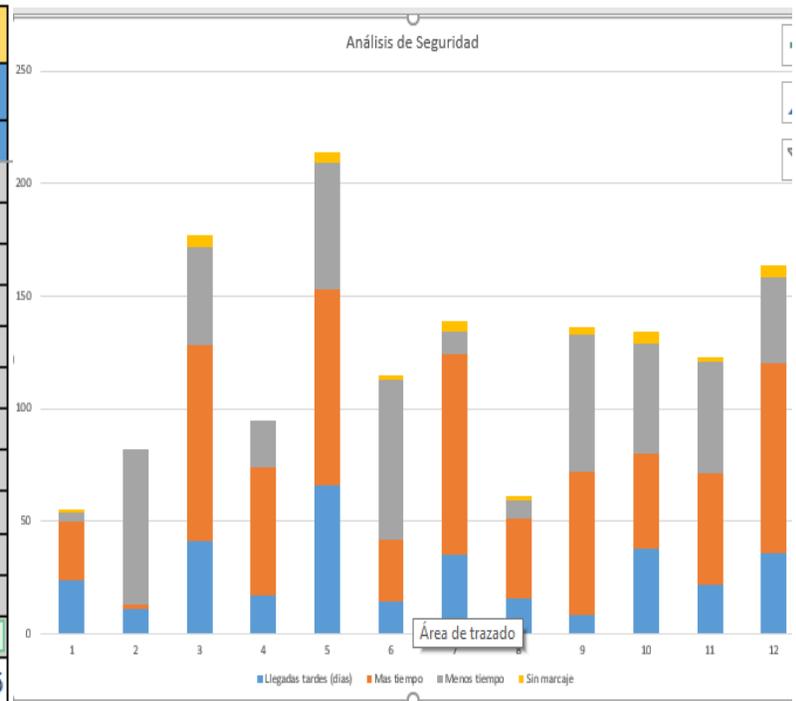


Ilustración 8 y 9, Grafica y Macro Llegadas tarde. Jumbo Santa Marta Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia el estudio de toda la tienda cada sección y sus colaboradores y se obtiene el resultado final durante los 13 periodos evaluados y se observa el numero alto de llegadas tarde por cada trabajador sin debida justificación, asi mismo se puede mirar el tiempo de break que marcan los trabajadores y los malos marcajes que estos realizan, el número de llegadas tarde, las salidas antes de tiempo y el numero de veces que estos no realizan marcajes.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE LAS AUSENCIAS



Análisis de costos

Ausencias por llegadas tardes

NOMBRE	SECCIÓN	SALARIO HORA	AUSENCIA POR LLEGADAS TARDE 2020E7			
			DÍAS 17	MINUTOS 17	HORAS 17	COSTO 17
BERMUDEZ SANTIAGO HECTOR JOSE	PGC	\$ 4.046	1	8	0,1	\$ 674
FERRER VARGAS JAIRO ENRIQUE	PGC	\$ 4.046	7	80	1,3	\$ 6.744
QUINTERO LOZANO NELSON	PGC	\$ 4.665	3	17	0,3	\$ 1.652
NARANJO BLANCO SAMUEL JESUS	PGC	\$ 4.046	3	10	0,2	\$ 843
BARLIZ LANDETA ISRAEL STEVEN	PGC	\$ 4.046	6	181	3,0	\$ 15.258
FLÓREZ SERRANO LUIS ANGEL	PGC	\$ 4.046	4	373	6,2	\$ 31.444
RODRIGUEZ ACOSTA ANDRES ALONSO	PGC	\$ 4.046	5	50	0,8	\$ 4.215
FLÓREZ MENDOZA RENAN ALFONSO	PGC	\$ 4.046	0	0	0,0	\$ -
GUTIERREZ RODRIGUEZ SEBASTIAN ANDRES	PGC	\$ -	0	0	0,0	\$ -
FERNANDEZ JIMENEZ HUGO ALFONSO	PGC	\$ -	0	0	0,0	\$ -
ELJACH MONTENEGRO DANIEL	PGC	\$ 3.962	1	17	0,3	\$ 1.403
MANJARRES FONTALVO DANIEL EDUARDO	PGC	\$ 4.046	10	552	9,2	\$ 46.534
ANDRADE CONTRERAS WILFRAN ALFONSO	PFT	\$ 3.909	10	423	7,1	\$ 34.451
ALFARO GARZON BELOUIS BEATRIZ	PFT	\$ 1.568	5	371	6,2	\$ 12.122
MELO BUSTAMANTE KATY MILENA	PFT	\$ 4.645	8	81	1,4	\$ 7.839
OLIVA LEAL RUBEN DARIO	PFT	\$ 9.093	4	68	1,1	\$ 12.882
RUIA GONZALEZ CAROL PAOLA	PFT	\$ 4.645	0	0	0,0	\$ -
MEZA CUMO JHON FREDDY	PFT	\$ 9.093	5	567	9,5	\$ 107.415
GARCIA RODRIGUEZ ALEXI	PFT	\$ 4.046	4	429	7,2	\$ 36.165
HERNANDEZ RODRIGUEZ ARAMIS RAFAEL	PFT	\$ 4.665	5	283	4,7	\$ 27.501
DOMINGO RIVERA HENRIETTA RAFAEL	PFT	\$ 4.665	6	323	5,4	\$ 31.263

1. Ingresar la sección, el nombre de los auxiliares y el periodo.

2. Para esta plantilla se tuvieron en cuenta las ausencias por llegada tarde, break, horas extras y salidas antes.

Ilustración 10, Costos de las ausencias llegadas tarde. Jumbo Santa Marta Fuente: Elaboración propia.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.

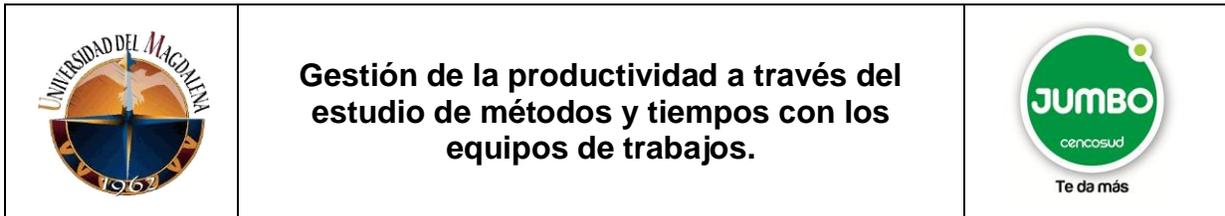


En esta Macro se analizó todas las ausencias que generan los colaboradores como lo son las llegadas tarde, salir antes de tiempo, tomar más tiempo menos tiempo y no marcar en el reloj, se realiza el calculo con el valor de la hora de su salario base, con el número de llegadas tarde automáticamente se saca el costo que se genero en esa quincena nos arroja el valor en horas y minutos para saber con mas exactitud cual fue el tiempo real que este trabajador se tomó.

IMPRODUCTIVIDAD EN LA TIENDA JUMBO SANTA MARTA

SECCION	AUSENCIA POR LLEGADA TARDE	AUSENCIA POR TOMAR MAS TIEMPO DE BREACK	AUSENCIA POR SALIR ANTES DE TIEMPO
PGC	\$ 1,260,993	\$ 77,412	\$ 1,924,846
SEGURIDAD	\$ 360,105	\$ 220,852	\$ 442,049
NO ALIMENTAR	\$ 629,535	\$ 130,224	\$ 1,104,117
CAJAS	\$ 3,757,665	\$ 690,010	\$ 9,074,253
PERECEDEROS	\$ 5,532,452	\$ 303,736	\$ 7,375,440
SERVICIO	\$ 333,646	\$ 41,473	\$ 1,551,085
RECIBO	\$ 2,666,650	\$ 50,907	\$ 9,889,884
SUBTOTAL	\$ 14,541,046	\$ 1,514,613	\$ 31,361,673
TOTAL		\$ 47,417,333	

Ilustración 11, Tabla de improductividad. Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.



Se evidencia los costos de la improductividad que se generó durante los trece periodos estudiados el cual es un valor alto que se esta generando, cabe aclarar que estos costos no son pagados en la nómina, pero es tiempo perdido o muerto que el trabajador deja de producirle a la tienda.

Análisis Total Jumbo Santa Marta

ETIQUETAS DE FILA	Total Costo de 2020-17 al 202105
Ausencia por llegadas tarde	\$ 15.051.107
Ausencia por salir antes de lo programado	\$ 21.425.143
Ausencia por tomar mas tiempo de break	\$ 1.273.068
Horas extras	\$ 31.589.102
Total general	\$ 69.338.420
Suma Mensual	\$ 69.338.420

*Ilustración 12, Análisis Total. Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*

Se demuestra en el análisis final generado por todas las ausencias y el valor de las horas extras que se pagaron durante estos periodos evaluados donde se obtiene como el costo final un valor demasiado alto, donde muchas de esas horas extras fueron sin justificación.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



PLANEACIÓN DE HORARIOS

PLANNING										
Ciclo	2020-18	2020-19	2020-20	2020-21	2020-22	2020-23	2020-24	2021-01	2021-02	CUMPLIMIENTO
ELECTRO	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	66,7
TEXTIL	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	77,8
BAZAR	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	77,8
CAJAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100,0
DOMICILIO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	88,9
CARNES	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	55,6
PANADERIA	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	55,6
FRUVER	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	55,6
PLS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100,0
CHARCUTERIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			100,0
PGC	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	66,7
PLATOS PREPARADOS	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	77,8
MANTENIMIENTO	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗		62,5
DECORACION	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	88,9
DIRECCION/PRICING	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	66,7
RECIBO	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	88,9
SEGURIDAD	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗			28,6
PESCADERIA	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓			85,7
CUMPLIMIENTO	72,2	72,2	55,6	88,9	94,4	88,9	88,9	53,3	50,0	

Ilustración 13, Planeador de horario. Jumbo Santa Marta Fuente: Elaboración propia.

Se demuestra el no cumplimiento en la entrega de la planeación de horarios por parte de los jefes de cada sección, lo que hace que se genere un aumento en la realización de horas extras y una desorganización en el horario, algunos de estos jefes no realizaban la entrega de esta planeación debido a que anteriormente no les hacían ninguna amonestación o llamado de atención por este motivo.

Si se realiza una correcta planeación de horario y un cumplimiento en la entrega se mantendrá una organización y una reducción en las horas extras, ya cuando amerite por la actividad de la tienda estas se realizarán.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



LIQUIDACIÓN DE TIEMPOS

TEMPOS										
Ciclo	2020-18	2020-19	2020-20	2020-21	2020-22	2020-23	2020-24	2021-01	2021-02	CUMPLIMIENTO
ELECTRO	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	44,4
TEXTIL	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	11,1
BAZAR	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	22,2
CAJAS	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	44,4
DOMICILIO	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	77,8
CARNES	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	22,2
PANADERIA	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	22,2
FRUVER	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	22,2
PLS	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	77,8
CHARCUTERIA	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓			85,7
PGC	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	44,4
PLATOS PREPARADOS	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	22,2
MANTENIMIENTO	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓		✓	87,5
DECORACION	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	88,9
DIRECCION/PRICING	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	77,8
RECIBO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100,0
SEGURIDAD	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	22,2
PESCADERIA	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗			28,6
CUMPLIMIENTO	66,7	72,2	61,1	16,7	44,4	44,4	44,4	33,3	62,5	

*Ilustración 14, Liquidación de tiempos. Jumbo Santa Marta
Fuente: Elaboración propia.*

Se observa que los jefes no cumplen con la entrega oportuna de la liquidación de tiempos, muchas veces no les explican a sus colaboradores como fue el comportamiento de su reloj en la quincena para que ellos tengan conocimiento de los malos marcajes que realizaron, lo que hace que estos sigan incurriendo en lo mismo y generando mas horas extras que es lo que se quiere evitar.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.

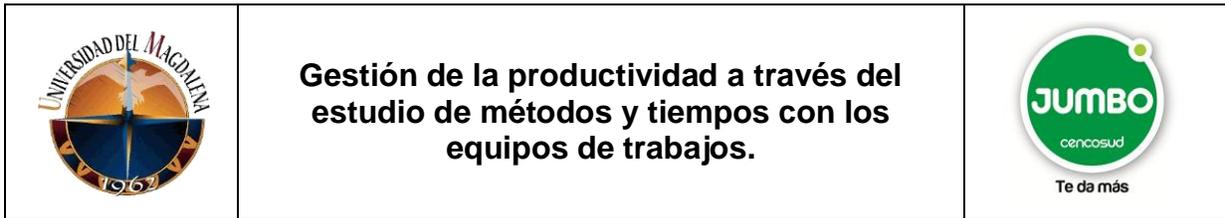


FASE II:

En esta fase 2 se realizó unas encuestas a todo el personal de la tienda:

En esta fase se deseaba saber cuál era el conocimiento de los colaboradores acerca la liquidación de tiempos, la programación de horarios, el tiempo de las horas extras y todo lo relacionado con el reloj, por esta razón se realizó una encuesta a todos los trabajadores, a los jefes de sección y a los coordinadores de la tienda y medir que concepto tenían acerca de cada uno de estos temas ya que esto es de gran importancia porque por falta de conocimiento se producen los malos marcajes del reloj y esto se ve reflejado al momento de descargar el reloj por cada quincena la encuesta fue de la sgt manera a los :

- Encuestas auxiliares
- Encuestas jefas de sección
- Encuesta Coordinadores



ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES

Preguntas Respuestas **88**

88 Respuestas **06:14** Tiempo medio para finalizar **Activo** Estado

Revisar respuestas Publicar puntuaciones Abrir en Excel

1. Nombre [Más detalles](#)

88 Respuestas

Respuestas más recientes
 "Jacir theran sandoval"
 "Yohan david"
 "Nancy Rivas"

*Ilustración 15, foto de encuesta realizada a los colaboradores
 Fuente: Elaboración propia.*

ENCUESTA REALIZADA A LOS JEFES DE SECCIÓN Y COORDINADORES

Preguntas Respuestas **19**

ENCUESTA JEFES Y COORDINADORES
 DIAGNÓSTICO PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS
 JUMBO SANTA MARTA

19 Respuestas **11:17** Tiempo medio para finalizar **Activo** Estado

Ver resultados Abrir en Excel

1. NOMBRE [Más detalles](#)

Respuestas más recientes

*Ilustración 16, Encuesta a los jefes y coordinadores de la tienda Jumbo Santa Marta
 Fuente: Elaboración propia.*

	<p>Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.</p>	
---	--	---

FASE III

Socialización del proyecto a los jefes de sección, subgerente y gerente de la tienda jumbo santa marta

En esta fase que es ya última se procede a programar una fecha para realizar la socialización del proyecto en el cual se ha venido trabajando, que fueron aproximadamente 2 meses hasta tenerlo listo para la sustentación, la cual se le realizó a los jefes de cada sección al subgerente y gerente de la tienda, donde se les explico en qué consistía el proyecto y cuál era su finalidad, los sobrecostos que se estaban generando por el mal marcaje, por falta de cumplimiento con la entrega del planning (planeación de los horarios quincenales) la liquidación de tiempos y las horas extras que se estaban pagando innecesariamente.

Ya sustentado el proyecto se pudo observar por parte de ellos esta problemática que se estaba dando, se tomaron medidas por parte del gerente para empezar a implementar este proyecto, cada jefe realizó una socialización con su grupo de trabajo para que este tema queda un poco más claro para ellos y ver los resultados en los periodos siguientes, se establecieron fechas en la que los jefes debían cumplir con esta programación, por mi parte debía hacer seguimiento de esta y reportar si alguien incumplía con respecto a este tema, en los relojes se le empezó hacer seguimiento de los colaboradores que no estaban cumpliendo con su horario y con su marcaje en los tiempos de descanso y los que estaban generando horas extras innecesarias, de este modo se empezó a ver el cumplimiento no solo de los



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



colaboradores con su horario sino también a los jefes con su programación y que esta se cumplía de acuerdo a lo que ellos entregaban, se bajó el costo de pagar las horas extras a menos que estén fueran necesarias como lo son en el caso de la sección de cajas que siempre se extiende un poco por flujo de los clientes, de esta manera se evidencia la mejoría que tuvo la tienda en costos con la implementación del proyecto.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



CONCLUSIONES

Finalmente se concluye que con este proyecto se pudo evidenciar las falencias que presentaba la tienda y los sobrecostos que se estaban generando que fueron números significativos, después de exponer el proyecto a los jefes al subgerente y gerente de la tienda se tomaron las iniciativas de poner el proyecto en practica y ver cuales eran los resultados positivos que este nos arrojaría y se obtuvo el siguiente resultado:

- Reducción en el pago de las horas extras en cada periodo.
- Los jefes cumplen de manera oportuna con la entrega de la liquidación de tiempos.
- Los jefes cumplen con la planeación de horarios.
- Los colaboradores realizan un correcto marcaje en el reloj.
- Los colaboradores cumplen con su horario programado.
- Los colaboradores respetan y cumplen con su horario de break.

Los colaboradores y jefes que incumplan tendrán sanción y descargos por estos motivos que anteriormente ya fueron socialización, actualmente todos están cumpliendo con sus deberes y hubo una reducción en las horas extras, solo se realizan estas si lo requiere la tienda por la actividad que se este haciendo en ese momento y debe estar con su debida justificación.



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



8. BIBLIOGRAFÍA

<https://www.homohominisacrares.net/ciencia-y-tecnologia/como-aplicar-las-normas-apa-a-textos-academicos.php>



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



ANEXOS

N°	Relación de Anexos
1	Fotografía de socialización
2	
3	



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



ANEXOS



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



Ilustración 17, foto puesto de trabajo
Fuente: Elaboración propia.

TABLERO DE CONTROL RECURSOS HUMANOS		
(MES) 10/20		
LANTILLA EQUIVALENTE	APROBADA	PENDIENTE
	140	0
CUOTA SEÑA	APROBADA	PENDIENTE
	5	0
ROTACIÓN	MES	ACUMULADO
	0	7
DÍAS AUSENTISMO	MES	ACUMULADO
	199	368
INCAPACIDAD PROLONGADA	30 A 179 DÍAS	MÁS DE 180 DÍAS
	0	1
ACCIDENTALIDAD	FRECUENCIA	SEVERIDAD
	1	14
EXAMEN MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	% CUMPLIMIENTO	VENCIDOS
	99	1
CURSO MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	% CUMPLIMIENTO	VENCIDOS
	97	4
TRABAJO EN ALTURAS	REQUERIDO	% CUMPLIMIENTO
	16	89
E-LEARNING	HORAS x MES	REALIZADO

Ilustración 18, foto de seguimiento de tablero RRHH



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



Ilustración 19, foto de sustentación del proyecto Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajo



Gestión de la productividad a través del estudio de métodos y tiempos con los equipos de trabajos.



Ilustración 21, foto de capacitación a los colaboradores de jumbo