



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y
EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD**

Melissa María Juárez Ortiz

Asesorada por el Ing. José Rolando Chávez

Guatemala, marzo de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y
EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MELISSA MARÍA JUÁREZ ORTIZ
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ ROLANDO CHÁVEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortíz del Cid
EXAMINADOR	Ing. Oscar Estuardo de León Maldonado
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 06 de diciembre de 2017.



Melissa María Juárez Ortiz

Guatemala 24 de octubre de 2018

Ingeniero

Juan José Peralta Dardón

Universidad San Carlos de Guatemala

Pte.

Por este medio informo que he revisado el trabajo de Graduación "RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y EMPACADORA DE PRODUCTOS CARNICOS PARA LA MEJORA DE PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCION DE RECLAMOS DE CALIDAD" que corresponde al estudiante MELISSA MARIA JUAREZ ORTIZ con CUI 1789816720101 y carnet 200212333 previo a optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ha revisado y se ha encontrado satisfactorio el trabajo eliminando las áreas de plagio encontradas con anterioridad, por lo que procedo a aprobarlo y remitirlo a usted para trámite correspondiente.

Atentamente,

Ing. José Rolando Chávez Salazar
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4,317

Ing. José Rolando Chávez Salazar

Colegiado No. 4,317

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.176.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD**, presentado por la estudiante universitaria **Melissa María Juárez Ortiz**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2018.

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074

/mgp



REF.DIR.EMI.043.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD**, presentado por la estudiante universitaria **Melissa Maria Juárez Ortiz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAN A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR a.i.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2019.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial del trabajo de graduación titulado: **“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PLANTA PROCESADORA Y EMPACADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE RECLAMOS DE CALIDAD”** presentado por la estudiante universitaria: **Melisa Maria Juárez Ortiz** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, Marzo de 2019

/echm

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.
- Mis padres** Mami, por haberme apoyado en todo momento, por tus consejos, tus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor. Mi papi que desde siempre fue ejemplo a seguir de perseverancia y constancia, que sé que desde el cielo está orgulloso de mí.
- Mis hermanos** Samuel y Herson Juárez, por estar conmigo apoyándome siempre, los quiero mucho.
- Mi hija** Fátima Hidalgo, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo y de mis ganas de buscar lo mejor para nosotras. A tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas en esta vida. Eres mi motivación más grande para concluir este proyecto de vida.

Bernal Hidalgo

Por ser parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Valores éticos	2
1.2. Descripción de la empresa	3
1.2.1. Definición de productos cárnicos	3
1.2.2. Tipos de productos cárnicos	4
1.2.2.1. Crudos	4
1.2.2.2. Tratados con calor	5
1.2.3. Línea de productos	6
1.2.4. Productividad	7
1.2.4.1. Productos cárnicos crudos.....	7
1.2.4.2. Productos tratados con calor	8
1.2.5. Calidad	8
1.2.5.1. Productos cárnicos crudos.....	9
1.2.5.2. Productos tratados con calor	10

1.2.6.	Mercado meta	10
1.3.	Estructura organizacional.....	12
1.3.1.	Organigrama general	13
1.3.2.	Estructura del Departamento de Producción y Empaque.....	14
1.3.3.	Descripción del departamento.....	15
1.3.3.1.	Descripción de puestos	17
1.4.	Descripción del Departamento de Control de Calidad	18
1.5.	Descripción del Departamento de Compras.....	19
1.6.	Descripción del Departamento de Logística.....	20
1.7.	Cadena de suministro	20
1.7.1.	Definición.....	20
1.7.2.	Características	21
1.7.3.	Tipos	22
1.7.3.1.	Tradicional.....	22
1.7.3.2.	Información compartida.....	23
1.7.3.3.	Pedido por parte del proveedor	23
1.7.3.4.	Sincronizada.....	24
1.8.	Cadena de suministro actual.....	24
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	27
2.1.	Departamento de Producción y Empaque.....	27
2.2.	Descripción del proceso actual	27
2.2.1.	Proceso de producción y empaque	28
2.2.1.1.	Flujograma actual.....	28
2.2.1.2.	Roles y responsabilidades.....	30
2.3.	Análisis de la situación actual	31
2.3.1.	FODA del departamento.....	31
2.4.	Diagnóstico del problema.....	34

2.4.1.	Descripción de problemas	35
2.4.1.1.	Frecuencia de ocurrencia	35
2.4.1.2.	Departamentos afectados.....	36
2.5.	Descripción del impacto económico	36
2.6.	Gestión humana y aspecto económico.....	37
2.6.1.	Remuneración	37
2.6.2.	Oportunidades de ascenso	38
2.6.3.	Reconocimiento e incentivos	39
2.7.	Satisfacción ante condiciones de salud y seguridad ocupacional	39
2.8.	Clima organizacional	40
2.8.1.	Definición	40
2.8.2.	Herramienta de medición.....	41
2.9.	Rotación de personal.....	41
2.9.1.	Definición	42
2.9.2.	Determinación de índice de rotación	43
3.	PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	45
3.1.	Planta procesadora y empacadora de productos cárnicos.....	45
3.2.	Departamento de producción y empaque.....	45
3.3.	Principios de administración de recurso humano	45
3.4.	Herramientas de control	47
3.4.1.	Formatos.....	47
3.4.2.	Informes semanales	47
3.5.	Indicadores claves de desempeño	48
3.5.1.	Rotación de personal.....	49
3.5.2.	Clima laboral.....	50
3.5.3.	Productividad	51

3.5.4.	Calidad	52
3.5.5.	Capacitación.....	53
3.6.	Estructura organizacional propuesta	54
3.6.1.	Asignación de funciones	55
3.6.2.	Descripción de puestos	56
3.6.3.	Especificación de puestos	59
3.7.	Gestión de recurso humano con enfoque económico	60
3.7.1.	Plan de compensación económica propuesto	60
3.7.2.	Plan de beneficios e incentivos	61
3.7.3.	Plan de reconocimiento	62
3.7.4.	Oportunidades de ascenso.....	63
3.8.	Gestión de recurso humano con enfoque al trabajador.....	65
3.8.1.	Condiciones de salud y seguridad ocupacional.....	65
3.8.2.	Relaciones con compañeros de trabajo	66
3.8.3.	Necesidades e intereses de los trabajadores.....	66
3.8.4.	Capacitación y formación	67
3.8.5.	Desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo	69
3.8.6.	Evaluación de desempeño	72
3.9.	Gestión de recurso humano con enfoque a políticas de la empresa	74
3.9.1.	Socialización de políticas de la empresa.....	74
3.9.2.	Conformidad con las políticas	75
3.9.3.	Evaluación de clima organizacional	75
3.10.	Evaluación económica	78
3.10.1.	Alcance.....	79
3.10.2.	Costo-beneficio	79
3.11.	Costos de implementación	79
3.11.1.	Recurso humano	80

3.11.2.	Capacitación	80
3.11.3.	Equipo	81
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	83
4.1.	Planta procesadora y empacadora de productos cárnicos	83
4.2.	Departamento de Producción y Empaque	83
4.3.	Implementación de la estructura organizacional.....	83
4.3.1.	Cronograma de actividades	83
4.3.2.	Departamento de Producción y Empaque	85
4.3.2.1.	Flujograma propuesto	85
4.3.2.2.	Roles y responsabilidades	86
4.3.2.3.	Descripción de actividades	87
4.4.	Indicadores clave de desempeño	88
4.4.1.	Rotación de personal.....	88
4.4.2.	Clima laboral.....	89
4.4.3.	Productividad	89
4.4.4.	Calidad	91
4.4.5.	Capacitación	91
4.5.	Capacitación y sensibilización sobre la estructura organizacional propuesta.....	92
4.5.1.	Programa de capacitación	93
4.5.2.	Diagrama de GANTT	94
4.6.	Socialización de la nueva estructura organizacional	96
4.6.1.	Comunicación interna	96
4.6.2.	Comunicación externa	98
4.7.	Plan de gestión del recurso humano integral propuesto.....	99
4.7.1.	Enfoque económico	100
4.7.2.	Enfoque a trabajador	100
4.7.3.	Enfoque a políticas de la empresa.....	100

4.8.	Socialización del plan de gestión del recurso humano propuesto	101
4.9.	Impacto de la implementación.....	101
4.9.1.	Impacto económico	102
4.9.2.	Resistencia al cambio	102
4.10.	Desarrollo de planes de acción	103
4.10.1.	Descripción de actividades.....	103
4.10.2.	Diagrama de GANTT.....	104
5.	MEJORA Y SEGUIMIENTO.....	105
5.1.	Resultados obtenidos.....	105
5.2.	Cumplimiento de indicadores claves de desempeño	105
5.3.	Análisis de resultados obtenidos	106
5.3.1.	Interpretación	106
5.3.2.	Aplicación	107
5.4.	Análisis de costo-beneficio.....	107
5.4.1.	Criterios para análisis.....	108
5.4.2.	Estructura organizacional actual versus estructura propuesta	108
5.5.	Evaluación de desempeño	109
5.6.	Evaluación de clima organizacional	110
5.7.	Auditorías de cumplimiento	110
5.7.1.	Programa de auditorías internas	110
5.7.2.	Programa de auditorías externas	112
5.8.	Definición y evaluación de acciones correctivas	113
5.9.	Plan de acción mejorado.....	114
5.9.1.	Descripción de actividades mejoradas	115
5.9.2.	Cronograma mejorado	116

CONCLUSIONES 117
RECOMENDACIONES 119
BIBLIOGRAFÍA 121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura organizacional (organigrama)	13
2.	Estructura de producción y empaque.....	14
3.	Producción y empaque.....	29
4.	Cronograma de actividades	84
5.	Organigrama propuesto del Departamento de Producción y Empaque.....	85
6.	Diagrama de GANTT.....	104

GLOSARIO

Cadena de suministro	Está formada por todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta, en la acción de satisfacer las necesidades de suministro.
Calidad	Es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa, que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
Clima laboral	Se le llama así al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.
Compensación	El acto de otorgar a alguien que está en características disminuidas un modo de equilibrarse o igualarse al otro, se utiliza con una connotación económica al referirse a relaciones laborales.

Evaluación de desempeño	Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.
FODA	Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.
Indicador	Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
Mercado meta	Designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios.
Productividad	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación se divide en cinco capítulos. El primer capítulo aborda los antecedentes generales de la empresa, su historia, misión, visión, se describe la empresa, así como los diferentes productos que se manejan, se menciona también la productividad y calidad de los productos y se describe la estructura organizacional y la cadena de suministro utilizada.

El capítulo dos expone la situación actual, se realiza un FODA para obtener el diagnóstico del problema, así como el impacto que tiene el mismo dentro de la empresa. También se mencionan elementos importantes de la gestión humana y el aspecto económico de la misma, las oportunidades de ascenso, reconocimiento, incentivos, clima organizacional y la rotación de personal dentro de la empresa actualmente.

En el tercer capítulo se elabora y presenta la propuesta para la reestructuración organizacional, se habla sobre los principios de la administración del recurso humano, herramientas de control e indicadores clave de desempeño y la gestión del recurso humano con un enfoque económico, con un enfoque al trabajador y un enfoque a las políticas de la empresa. También se menciona el tema de la evaluación de clima organizacional y los costos de implementación.

El cuarto capítulo describe la implementación de la propuesta, los indicadores clave de desempeño, la capacitación y sensibilización sobre la estructura organizacional propuesta, así como el plan de gestión del recurso

humano integral propuesto. También se incluye el impacto de la implementación y el desarrollo de planes de acción correspondientes.

En el quinto capítulo se describe la mejora y el seguimiento, así como el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño, el análisis costo beneficio de la implementación y una comparación entre las dos estructuras organizacionales. También se describen las auditorías de cumplimiento y las acciones correctivas que pueden derivarse de tal actividad, y finalmente se presenta el plan de acción mejorado.

OBJETIVOS

General

Implementar una reestructuración organizacional en una planta procesadora y empackadora de productos cárnicos, para la mejora de la productividad y disminución de reclamos de calidad.

Específicos

1. Diseñar una estructura organizacional nueva, alineada con la misión, visión y valores éticos, que se adapte a las necesidades de la empresa.
2. Aumentar la productividad en la planta de producción mediante un proceso de reestructuración organizacional que brinde a los trabajadores un clima organizacional y mejores condiciones laborales.
3. Reducir los costos de operación de la planta a través de la mejora de la gestión del recurso humano de la empresa.
4. Incrementar la eficiencia del proceso de empaque y producción mediante la implementación de la propuesta de reestructura organizacional.
5. Mejorar los niveles de calidad de los productos procesados y empackados para reducir la cantidad de reclamos por parte de los clientes.

6. Incrementar la utilidad de la operación de la planta a través de una eficiente gestión del recurso humano que permita una reducción de costos para mantener el nivel de competitividad dentro del mercado.
7. Reducir los costos operativos y administrativos en los que se incurre por devoluciones de producto terminado por problemas de calidad.

INTRODUCCIÓN

La empresa se dedica actualmente al procesamiento y empaque de productos cárnicos para el mercado nacional. El incremento de competitividad dentro de las organizaciones empresariales y a su vez de la demanda más exigente de los clientes, aumenta la presión y los niveles de calidad y eficiencia de los procesos productivos y administrativos deben ser gestionados, esto para que el producto que se ofrece al mercado sea entregado de manera que satisfaga los niveles de calidad requeridos y que, internamente, los niveles de productividad sean altos para incremento de la rentabilidad de la empresa.

Es por ello que es muy importante que las empresas se vean obligadas a mantener procesos productivos y eficientes en todas las actividades operativas que realicen, para mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del mercado.

En el presente trabajo de graduación se realiza un análisis de la situación de la empresa desde el punto de vista de la estructuración organizacional, su impacto en la productividad de la empresa y en los niveles de calidad que ofrecen los productos que son entregados al mercado. Es parte clave de la operación que dicha estructura se encuentre alineada con la misión, visión y actividades principales del negocio.

En un mercado tan competitivo y exigente, la adecuada gestión del recurso humano se convierte en un pilar esencial de la operación de la empresa, considerando el impacto directo que tiene en la productividad y la calidad de los productos procesados y empacados en la planta.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Información general de la empresa

La empresa inició sus actividades en enero de 2005, con la idea de ofrecer al mercado una nueva alternativa en la producción y empaque de productos cárnicos ya listos para ser utilizados. La idea principal era, como todavía lo es hoy, poner a disposición de hoteles y restaurantes diversos cortes de carne y productos cárnicos de excelente calidad a un precio competitivo, combinando la experiencia de sus trabajadores, así como del equipo y tecnología disponible, y combinar estos recursos con una filosofía de compromiso y servicio con el cliente.

1.1.1. Historia

En enero del 2006 se abre la primera sucursal de los restaurantes propios de la corporación, esto para atender el segmento de carne y asados, ingresa a un mercado altamente competitivo en donde el factor costo es clave para poder obtener la rentabilidad deseada, se piensa aprovechar la logística ya montada de la planta empacadora para atender a los clientes ya existentes y también al restaurante propio.

Desde su fundación la empresa cuenta con un total de 50 trabajadores, distribuidos en las diferentes áreas de la planta, concentrándose la mayoría de ellos en la planta de producción y empacadora, así también creció y actualmente cuenta con cuatro restaurantes, siempre dentro del mismo giro de negocio, todos atendidos directamente por la planta en mención.

El crecimiento se debe a que la empresa ha mantenido precios competitivos y un nivel de calidad aceptable, buscando, mediante una administración de recurso humano basado en la experiencia, sobresalir en el mercado guatemalteco.

1.1.2. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en las Ofibodegas Calzada La Paz, bodegas 8 y 9, zona 5, Departamento de Guatemala. Colinda al norte con la Ciudad de Guatemala y el sur con el Municipio de Guatemala y al este y oeste con el Municipio de Villa Nueva.

1.1.3. Misión

La empresa tiene definida la siguiente misión: “brindar en nuestros productos procesados y empacados, valor agregado para clientes y trabajadores a través de productos cárnicos de calidad y a precio competitivo”.¹

1.1.4. Visión

La empresa tiene definida la siguiente visión: “ser la empresa líder en productos cárnicos procesados y empacados en Guatemala y Centro América”.²

1.1.5. Valores éticos

- Honestidad: se define como una característica humana que establece al individuo conducirse en sinceridad y justicia, expresar respeto por sí mismo, así como sus acciones y respetar a los demás.

¹ Conasco S. A. Manual de políticas *Misión y visión*. p. 95.

² Ibid.

- **Respeto:** es reconocer los derechos iguales de todos los individuos, así como de la sociedad en que se vive. El respeto consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de otro ser humano, siempre y cuando no contravengan ninguna norma o derecho fundamental.
- **Responsabilidad:** valor moral que permite a una persona administrar, reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Ser responsable es siempre hacerse cargo de los actos realizados propia voluntad, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas, del accionar propio en el ámbito personal o laboral.

1.2. Descripción de la empresa

La empresa se dedica actualmente a la producción y empaque de productos cárnicos para el mercado nacional. El nivel de competitividad en este segmento de negocio es cada vez mayor y exige niveles de calidad y productividad altos en los procesos productivos y administrativos. Para que los niveles antes mencionados puedan mantenerse y mejorarse es necesario que los trabajadores se sientan motivados, identificados con la empresa y que esto a su vez represente una mejora considerable en la productividad que se está obteniendo.

1.2.1. Definición de productos cárnicos

Son los elaborados con carne procedente de una o varias especies animales de abasto, aves y caza, con o sin grasa, picadas, adicionadas o no con condimentos, especias y aditivos no sometidos a tratamientos de desecación, cocción ni salazón, embutidos o no.

La carne es el producto pecuario de mayor valor. Posee proteínas y aminoácidos, minerales, grasas y ácidos grasos, vitaminas y otros componentes bioactivos, así como pequeñas cantidades de carbohidratos. Desde el punto de vista nutricional, la importancia de la carne deriva de sus proteínas de alta calidad, que contienen todos los aminoácidos esenciales, así como de sus minerales y vitaminas de elevada biodisponibilidad.

1.2.2. Tipos de productos cárnicos

Las clasificaciones de los productos cárnicos son diversas y se basan en criterios tales como los tipos de materias primas que los componen, la estructura de su masa, si están o no embutidos, si se someten o no a la acción del calor o algún otro proceso característico en su tecnología de elaboración, la forma del producto terminado, su durabilidad o cualquier otro criterio o nombres derivados de usos y costumbres tradicionales.

1.2.2.1. Crudos

Se definen como productos cárnicos crudos a aquellos que son sometidos a un proceso tecnológico que no incluye un tratamiento térmico. Estos a su vez pueden ser clasificados como:

- Productos cárnicos crudos frescos. Son los productos crudos elaborados con carne y grasa molidas, con adición o no de subproductos y/o extensores y/o aditivos permitidos, embutidos o no, que pueden ser curados o no y ahumados. Aquí se incluyen: hamburguesas, longanizas, butifarra fresca de cerdo, picadillo extendido, masa cruda y otros.

- Productos cárnicos crudos fermentados. Son los productos crudos elaborados con carne y grasa molidas o picadas o piezas de carne íntegras, embutidos o no que se someten a un proceso de maduración que le confiere sus características organolépticas y conservabilidad, con la adición o no de cultivos iniciadores y aditivos permitidos, pudiendo ser curados o no, secados o no y ahumados o no. Aquí se incluyen: chorizos, salamis, pastas untables, jamón crudo, salchichones y tocinetas crudos fermentados, sobreasada, pepperoni, y otros.
- Productos cárnicos crudos salados. Son los productos crudos elaborados con piezas de carne o subproductos y conservados por medio de un proceso de salado, pudiendo ser curados o no, ahumados o no y secados o no. Aquí se incluyen: menudos salados, tocino, tasajo.

1.2.2.2. Tratados con calor

Se definen como productos cárnicos tratados con calor aquellos que durante su elaboración han sido sometidos a algún tipo de tratamiento térmico. Estos a su vez pueden ser clasificados como:

- Productos cárnicos embutidos y moldeados. Son aquellos elaborados con un tipo de carne o una mezcla de 2 o más carnes y grasa, molidas y picadas, crudas o cocinadas, con adición o no de subproductos y extensores y aditivos permitidos, colocados en tripas naturales o artificiales o moldes y que se someten a uno o más de los tratamientos de curado, secado, ahumado y cocción.
- Piezas íntegras curadas y ahumadas. Son los productos cárnicos elaborados con piezas anatómicas íntegras y aditivos permitidos, con

adición o no de extensores, en los que los procesos de ahumado, curado y cocción tienen un papel principal. Aquí se incluyen: jamones, tocineta, lomo ahumado, lacón y otros.

- Productos cárnicos semielaborados. Son los elaborados con carne molida o picada o en piezas, con adición o no de tejido graso, subproductos, extensores y aditivos permitidos, que han recibido un tratamiento térmico durante su elaboración, pero que necesitan ser cocinados para consumirlos. Aquí se incluyen: croquetas, productos reconstituidos (reestructurados), productos conformados (palitos de carne, *nuggets*, otros productos empanados) y productos semicocidos.

1.2.3. Línea de productos

La línea de producto que se trabaja en la empresa básicamente consiste en productos cárnicos crudos, tanto frescos como fermentados, estos se listan a continuación:

- Lomito
- Puyaso
- Entraña
- Filete de pechuga
- Lomo de cerdo adobado
- Lomo de cerdo ahumado
- Chorizo argentino
- Longaniza
- Chorizo tradicional

1.2.4. Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso.

1.2.4.1. Productos cárnicos crudos

La productividad en los productos cárnicos crudos frescos, según los antecedentes y registros de años anteriores, ha estado alrededor de un 85 % en la planta de producción y empaque. No se tienen registros exactos de las causas de que los niveles de productividad hayan mantenido estos valores, el enfoque principal de la Gerencia General ha sido el cumplir con los pedidos de los clientes, y no se ha considerado el impacto que una productividad con esos valores representa para el negocio en términos de rentabilidad.

Durante el último año, la productividad ha marcado una tendencia a la baja, esta es una de las razones principales de por qué se está diseñando la propuesta de reestructuración planteada en este trabajo de graduación. Se proyecta que el año finalice con una productividad del 81,5 %.

1.2.4.2. Productos tratados con calor

Al igual que la línea de productos cárnicos crudos, la tendencia en la productividad de los productos tratados con calor, el lomo de cerdo ahumado, ha sido a la baja, la cantidad de pedidos ha disminuido y esto ha provocado que los niveles de productividad también se reduzcan. La proyección de este año es que estos productos finalicen con una productividad del 77,5 %.

1.2.5. Calidad

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del proceso y empaque, entre otras cosas, mayor su calidad.

Es también encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que se buscan, debe por esta razón ser controlado por controles, procedimientos y estándares mínimos, antes de que el producto salga al mercado. La calidad es una propiedad inherente del sistema de producción o de operaciones empleado, a mayor madurez más cerca se estará de cumplir con los requisitos del cliente.

Se debe mencionar que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado que permita monitorear permanentemente los niveles de calidad del producto que se procesa y empaca, se plantea como una

recomendación en este trabajo de graduación, considerar la implementación de un sistema de gestión, tomando en cuenta la situación actual respecto a la calidad de los productos que se están entregando al mercado.

1.2.5.1. Productos cárnicos crudos

Al carecer la empresa de un sistema de gestión de calidad y de indicadores claves de desempeño en cada una de las áreas críticas de proceso, incluyendo calidad, se hace complicado tener una visión integral del estado en el que se encuentra la calidad como tal en la empresa.

Actualmente se maneja por medio de cantidad de reclamos recibidos. Al analizar el total de reclamos recibidos durante el 2016 se puede observar un incremento considerable en el número de reclamos obtenidos durante el presente año, representando este incremento un 15 % sobre el año anterior.

La complejidad y criticidad del reclamo presentado depende directamente del tipo de producto al que se refiera el mismo, los reclamos que se han presentado en el corte de lomito empacado son los considerados más relevantes, ya que con muchos de los clientes este tipo de producto es considerado Premium y, por lo mismo, problemas de calidad relacionados, representan quejas e insatisfacción en el cliente final.

La incidencia y el comportamiento de reclamos inicialmente respondía a estacionalidades, es decir, períodos durante los cuales la cantidad de pedidos recibidos y procesados aumentaba considerablemente, Semana Santa y fin de año. Por esta razón prácticamente se consideró como normal el que a mayor producción, incrementarán la cantidad de reclamos de calidad recibidos en la planta.

El porcentaje de reclamos de calidad actualmente se encuentra en un 11 % de los pedidos procesados, esto representa un valor muy alto para el tipo de proceso que se realiza, el impacto negativo que ha tenido esta variable en la satisfacción del cliente es de mencionarlo, ya que, en paralelo, las ventas empiezan a marcar una tendencia a la baja, muy probablemente relacionada con el tema de calidad ya descrito.

El año anterior, el porcentaje de reclamos no sobrepasó el 6 % de los pedidos procesados, esto indica un crecimiento de 5 % en la cantidad de reclamos obtenidos este año.

1.2.5.2. Productos tratados con calor

Como se indicó en el numeral anterior, los problemas de calidad afectaron también a los productos tratados con calor, se observó un incremento del 4 % en la cantidad de reclamos de calidad recibidos este año en comparación con el año anterior. Actualmente la cantidad de reclamos en esta línea de producto está en un 8 %, considerando lo acumulado durante este año.

1.2.6. Mercado meta

Un punto importante para el negocio es definir claramente el mercado meta al que se dirige la operación, esto definitivamente es considerado crítico para la empresa.

En el caso de la empresa se tiene claramente definido cuáles son los clientes a los que se debe enfocar la operación, en un alto porcentaje se tiene cautivo a una cantidad de clientes disponibles en el mercado y por otra se

busca la captación de nuevos clientes en función a los ingresos, acceso e interés que tienen particularmente sobre los productos ofrecidos al mercado.

En el caso de este trabajo de graduación, la determinación del mercado meta se realizó considerando el segmento que generará un alto volumen de ventas y esto permitirá la minimización de costos, adicionalmente se buscó un segmento en el cual la competencia no fuera muy grande y no existiera saturación, por estas razones el segmento que se atenderá como mercado meta queda definido de la siguiente forma:

- Restaurantes
- Hoteles

Estos clientes reciben turistas nacionales de un nivel socioeconómico medio alto, se les provee con producto fresco y congelado que está listo para ser preparado y cocinado, con porcentajes mínimos de merma y desperdicio, que permiten una mayor eficiencia en la utilización de los mismos por parte de los clientes.

La empresa enfoca todos los esfuerzos de *marketing* de tal forma que tanto restaurantes (propios) y terceros, como hoteles, consuman los productos cárnicos ofrecidos al mercado, de tal forma que la utilidad de la empresa se vea incrementada mediante al establecimiento de esta relación comercial.

El porcentaje de captación de mercado debe ser incrementado, existe actualmente una competencia importante en este rubro. Es importante que la empresa reconozca que no podrá atraer a todos los compradores potenciales

del mercado, debido a los hábitos de compras existentes, así como de la necesidad del consumo de los productos ofrecidos al mercado.

El enfoque y la elección del mercado meta son claves para efectos de obtención de resultados e implementación de estrategias de mercadeo, normalmente porque los niveles de venta no son los deseados en función de los gastos y costos en los que se incurre durante la operación y el nivel de rentabilidad deseado en la empresa.

La empresa debe enfocar sus acciones a incrementar el porcentaje de mercado que es atendido mediante el incremento de clientes nuevos, esto lo puede lograr captando clientes que la competencia maneja actualmente. Para el efecto requiere conocer los requisitos de los compradores y reducirlos de tal forma que sea atractivo para un potencial cliente el iniciar la relación comercial con la empresa.

Se puede considerar también una expansión a nivel de cobertura de distribución, una forma de realizarlo es trabajar la promoción de productos, dando a conocer los beneficios de los productos así como las ventajas competitivas que esto puede representar para un nuevo cliente. Una opción que puede evaluarse es manejar un descuento por volumen para clientes seleccionados, esto impactaría directamente el volumen de ventas, incrementándolo de manera sustancial.

1.3. Estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional que utiliza la empresa es de tipo vertical o militar, a pesar de esta condición está organizada según departamentos con encargados de área, pocos medios a nivel supervisorio.

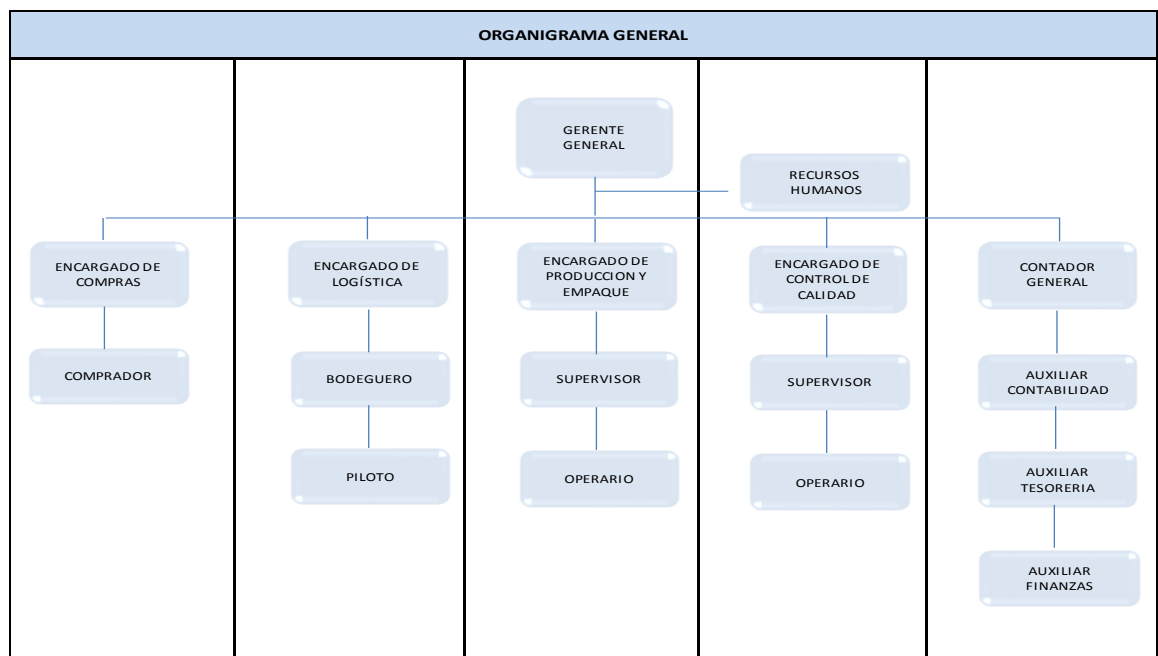
El último nivel en la cadena jerárquica es ocupado por los operarios de planta de producción y empaque.

Se tiene claramente definida la línea de mando y las responsabilidades de cada uno de los trabajadores a nivel de departamento y dirección, en algunos casos muy específicos se activa el tipo de estructura organizacional funcional, esto ocurre principalmente cuando el dueño de la empresa, que a su vez es el Gerente General, se ausenta de la planta.

1.3.1. Organigrama general

El organigrama que se presenta en la figura 1 es con base en la estructura organizacional del Ingenio Magdalena:

Figura 1. Estructura organizacional (organigrama)

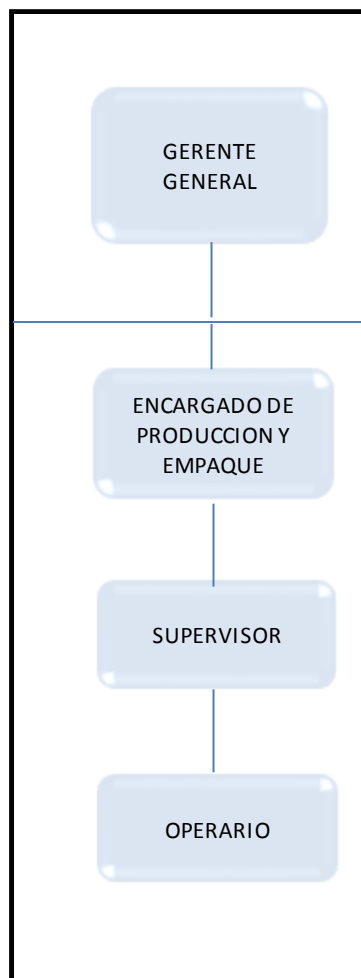


Fuente: elaboración propia.

1.3.2. Estructura del Departamento de Producción y Empaque

El Departamento de Producción y Empaque tiene una estructura relativamente simple a nivel de recurso humano, se puede observar en la siguiente figura:

Figura 2. Estructura de producción y empaque



Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que el reporte del encargado de la planta es directamente al Gerente General, toda decisión importante sobre el proceso, tanto de producción como de empaque, tiene que ser avalada por el Gerente, de lo contrario los trabajadores del área, incluyendo al encargado, no pueden realizar ningún cambio o mejora al procedimiento establecido.

1.3.3. Descripción del departamento

El Departamento de Producción y Empaque es el encargado de procesar los diferentes cortes de carne que se reciben en la planta de producción y empaque, también de la producción de cárnicos que se procesan en la empresa.

El negocio de la empresa es básicamente dependiente de los resultados de productividad, calidad y costos que se obtengan en este departamento, es por ello que la influencia y control del Gerente General se enfoca en este departamento.

Los puestos que actualmente conforman el departamento son los siguientes:

- Encargado de producción y empaque
- Supervisor
- Operario

Este departamento es estratégico a nivel de la cadena de suministro y específicamente para la operación de la empresa. Dentro de las funciones principales que debe cumplir están las siguientes:

- Recepción de materia prima

Uno de los roles del Departamento de Producción y Empaque es la recepción de los diferentes cortes y tipos de carne que se reciben en la planta, esto incluye la primera revisión contra estándares de calidad ya establecidos.

- Producción

La actividad principal del departamento es procesar y proporcionar los diferentes cortes que se reciben en la planta, esto incluye la operación de empaque que debe ser realizada en línea, después del porcionamiento de la materia prima.

- Empaque

Como su nombre lo indica, es el área encargada de empaclar al vacío todos los cortes que se procesan en la planta, adicionalmente realizan la actividad de etiquetado de todo el producto que es enviado a los clientes.

- Logística

Es el departamento encargado de consolidar los pedidos para los clientes, son responsables del llenado de las listas de entrega y de la programación de rutas de entrega.

- Compras y contabilidad

Los departamentos de compras manejan todo el trabajo administrativo relativo a la compra y la entrega de materia prima, cortes de carne, aditivos, etc., necesarios para la operación de la empresa.

1.3.3.1. Descripción de puestos

Se describe brevemente cada uno de los puestos que conforman el Departamento de Producción y Empaque:

- Encargado de producción y empaque

Se encarga de la coordinación de la recepción de la materia prima que ingresa a la planta de producción, también tiene a su cargo la programación de la producción de los diferentes pedidos que ingresan, así como de las diferentes combinaciones que deben realizarse en las líneas de producción y empaque para garantizar que se realizan con las condiciones de inocuidad y calidad requeridas por el cliente.

A nivel de recurso humano es la persona encargada de gestionar y administrar a todos los supervisores y operarios de la planta, tiene semanalmente que entregar informes de producción, productividad, costos y gastos a la Gerencia General.

Algunas de las características de un buen encargado de producción es saber tener la mente clara para la planificación y la toma de decisiones rápidas, así como saber negociar con los trabajadores y ser capaz de manejar un equipo de forma eficaz.

- Supervisor

Se trata de una persona que tiene como responsabilidad primaria velar por el cumplimiento del programa de producción, de igual forma llegar a las metas de producción y empaque que son definidas por la Gerencia General,

adicionalmente gestiona la parte administrativa con los trabajadores, esto es, permisos, control de ingresos, procesos disciplinarios, entre otros.

Es el vínculo directo entre los operarios y el encargado de producción y empaque, debe tener un alto grado de responsabilidad, don de mando y experiencia en el manejo de personal, esto para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planificados por la Gerencia.

- Operarios

Se trata de las personas encargadas de ejecutar las instrucciones, procedimientos y cumplir con los estándares operativos establecidos por la Gerencia. Constituyen la base de la operación de la planta, de ellos depende que el nivel de productividad se mantenga en el nivel deseado y que a su vez los reclamos de calidad se controlen y sean minimizados. Tienen también la responsabilidad primaria de cumplir con el programa de producción, de igual forma llegar a las metas de producción y empaque que son definidas por la Gerencia General.

1.4. Descripción del Departamento de Control de Calidad

El control de calidad es el conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas aplicadas para detectar la presencia de errores o defectos.

La función principal del Departamento de Control de Calidad es asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad. Existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al Departamento de Producción para alcanzar especificaciones.

Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan al Departamento de Producción y Empaque, así como a Gerencia, para iniciar con las acciones correctivas que sean necesarias.

Todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será descartado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material, considerando que la planta procesa y empaca productos cárnicos, el costo de desperdicio y reclamos es alto, adicionalmente del impacto negativo que tiene para la empresa un nivel alto de reclamos.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas, estas pruebas representan un gasto y la Gerencia ha reducido la cantidad de pruebas y muestreos realizados, aparentemente se ha reducido el costo pero, en contraparte, el número de reclamos de calidad ha aumentado.

1.5. Descripción del Departamento de Compras

La función principal de este departamento es conseguir los mejores precios del mercado, tanto nacional como extranjero, para los diferentes cortes de carne, materia prima e insumos que son utilizados diariamente para la operación de la empresa.

Adicionalmente debe garantizar el abastecimiento de los mismos a la planta de producción y empaque, por el tipo de producto tan específico que se procesa, no se pueden fácilmente obtener productos sustitutos, no porque no existan en el mercado sino porque la calidad de la materia prima y carne que se

utiliza es de lo mejor que hay disponible, cualquier problema con abastecimiento repercute no solo a nivel de producción sino también en costos para la empresa, reduciendo considerablemente el margen esperado.

1.6. Descripción del Departamento de Logística

Este departamento tiene entre sus funciones principales la programación de las rutas con las que el producto será entregado a los clientes, de tal manera que las mismas sean óptimas y que garanticen la entrega de producto al cliente según lo programado y a un costo óptimo. Adicionalmente, se encarga de la bodega, en donde se almacenan todos los insumos utilizados en la operación, también incluyen los cuartos fríos en donde el producto y materia prima cárnica se recibe y se almacena para su posterior utilización en la producción.

1.7. Cadena de suministro

La cadena de suministro para la empresa juega un rol clave para efectos de planificar, organizar y controlar las actividades que están relacionadas directamente con la entrega de los productos cárnicos al cliente final, dentro de las implicaciones que esto conlleva se puede mencionar la gestión correcta de los flujos de efectivo, sistemas de información que permitan maximizar el valor del producto entregado y que finalmente los costos operativos sean mínimos.

1.7.1. Definición

La cadena de suministro se refiere a la estructura y forma de obtener la materia prima utilizada en el proceso, como también a la manera en que son transformadas para que se conviertan en producto terminado, listo para ser ofrecido al mercado.

El enfoque analítico de la cadena de suministro permite cubrir en una secuencia lógica todas las actividades directamente relacionadas al proceso, desde su conceptualización hasta que el producto se entrega al cliente final para ser consumido.

1.7.2. Características

Al hablar de cadena de suministro se considera que la misma es particular y única para cada empresa u organización, se toma en cuenta de forma integral la estructura organizacional, la estructura física disponible para que la recepción, transformación de la materia prima y posterior venta del producto cárnico al mercado, satisfaga los requisitos establecidos por el cliente.

Para que una cadena de suministro funcione y opere de forma eficiente debe cumplir con algunos de los siguientes requisitos:

- Considerar que el cliente es a quien debe atenderse de la mejor forma posible, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.
- Entender que el manejo es dinámico y que conlleva flujos de información, productos y controles durante las diferentes etapas del proceso.
- Evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación y selección de la cadena de suministro para la empresa, y definir si la misma es la más adecuada para los intereses y para el rol del negocio en el mercado.

1.7.3. Tipos

Es importante mencionar algunos de los tipos de cadenas de suministro que se utilizan en las empresas e industrias, un tema clave es entender cuáles son las características de cada una de ellas para definir las ventajas y desventajas que impliquen la elección e implementación en la empresa.

1.7.3.1. Tradicional

La cadena de suministro tradicional es aquella en la que todos los elementos que la conforman toman decisiones de manera independiente, se gestiona de forma descentralizada y esto en algún momento puede representar complicaciones debido al flujo de información entre las partes involucradas.

Una debilidad de este esquema es que el manejo independiente causa brechas y grietas en la comunicación, que pueden representar para alguna de las partes, cliente y productor, por ejemplo, baja eficiencia en el uso de recursos o disminución de la efectividad en los tiempos de entrega y despacho, representando un impacto negativo a nivel de costos y rentabilidad en operación.

Se debe buscar la forma de convertir esa debilidad a nivel de comunicación en una fortaleza, aunque por la naturaleza del esquema esto se dificulta grandemente, convirtiendo el tema de comunicación en la principal desventaja de este tipo de cadena de suministro.

1.7.3.2. Información compartida

Este tipo de cadena de suministro, al igual que la primera descrita, realiza una gestión independiente con una estructura descentralizada, que promueve que la toma de decisiones de los elementos involucrados se realice de forma aislada e independiente.

La diferencia entre este tipo y el anterior radica en que el acceso de información para todos los elementos involucrados está permitido, es decir, cualquier elemento puede acceder información relevante sobre el proceso que esté realizando y de esta forma utilizarla como base para la toma de decisiones, que definitivamente impactará el resultado deseado, esto es, una reducción en los tiempos de entrega del producto terminado y una disminución de costos por el manejo eficiente de recursos de la cadena.

1.7.3.3. Pedido por parte del proveedor

Esta cadena de suministro, a diferencia de las dos anteriores, maneja una estructura de tipo centralizada, esto significa que a nivel de pedidos, es el proveedor el que decide directamente sobre el pedido que será producido y despachado.

Presenta algunas ventajas desde el punto de vista del proveedor, ya que tiene el poder de decidir sobre el despacho, una desventaja a nivel de comunicación radica en que en muchos casos la información sobre las ventas del cliente no ha sido actualizada, lo que conlleva que el pedido que se envía pueda contener diferencias importantes entre lo despachado y lo que realmente se requiere.

1.7.3.4. Sincronizada

El último tipo de cadena de suministro es una combinación de las buenas prácticas y ventajas que representan para el negocio los tres tipos de cadena de suministro anteriormente descritas.

Adicionalmente se incluye la innovación tecnológica como un diferenciador importante que hace que la coordinación entre pedidos y despachos aumente considerablemente, esto porque todos los elementos involucrados en la cadena transmiten información en tiempo real, facilitando la toma de decisiones oportuna y acertada, que beneficia directamente la operación del negocio.

Dentro de las ventajas que presenta este tipo de cadena de suministro se pueden mencionar, además de la comunicación y acceso a la información, la reducción de costos extras en los que se incurre por una mala planificación y transporte en los tipos de cadena de suministro anteriores. La ventaja más importante es que se puede garantizar con un alto porcentaje que el producto requerido por el consumidor llegará en el tiempo requerido y en la cantidad exacta solicitada.

1.8. Cadena de suministro actual

La empresa actualmente utiliza la cadena de suministro tradicional, en donde la principal característica es la descentralización, esto porque cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente, se evaluará en este trabajo de graduación si este modelo es el que mejor se ajusta a la operación de la empresa o si se puede plantear e implementar un modelo de cadena de suministro diferente.

La cadena de suministro incluye a los proveedores (tercer nivel, segundo nivel y primer nivel), bodegas de materia prima (directa e indirecta), la línea de producción y empaque, bodega de productos terminado, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final.

Dentro de la empresa existe una cadena de suministro definida en función del giro de la empresa. Está conformada por cinco procesos principales de gestión:

- Planificación
- Compras
- Producción
- Logística y distribución

Los procesos arriba listados abarcan las interacciones que se realizan con los clientes, desde que se reciben los pedidos hasta que se cancelan las facturas, incluye también todas las actividades para la compra de materia prima, equipo, suministros y repuestos. Las funciones de los departamentos involucrados en la cadena de suministro pueden definirse de la siguiente manera:

- Planificación y compra: en esta función se lleva a cabo la planificación de materia prima, carnes, para la producción, detalla cómo, dónde y cuándo debe obtenerse la materia prima y al mismo tiempo cuándo debe estar disponible en planta.
- Producción: en esta etapa básicamente es donde la materia prima, en este caso carne y productos cárnicos, es transformada en producto listo para el despacho.

- Logística y distribución: esta función asegura que el producto final llegue al consumidor, esto se logra mediante una red definida de entrega y rutas que permitan obtener el objetivo deseado.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de Producción y Empaque

El Departamento de Producción y Empaque está conformado por trabajadores que tienen una amplia experiencia en el área, muchos de ellos tienen conocimiento amplio del proceso de porcionamiento y también de los diferentes insumos y materia prima que se requieren y utilizan en la planta de producción.

2.2. Descripción del proceso actual

El proceso de producción y empaque actual impacta la operación debido a los problemas que en los últimos meses han venido provocando una disminución en el nivel de la productividad de la planta, así como un incremento en la cantidad de reclamos de calidad reportados por los clientes, definitivamente esta situación repercute directamente en la operación.

Adicionalmente los problemas de reclamos han causado que los costos de materia prima se incrementen considerablemente, esto porque al momento de existir reclamos es necesario incurrir en gastos adicionales que impactan negativamente la rentabilidad de la empresa.

Se debe mencionar también que el nivel de motivación y compromiso de parte de los trabajadores de la planta ha disminuido considerablemente, esto se ha visto reflejado en la terminación de la relación laboral de varios operarios con mucha experiencia y conocimiento del proceso.

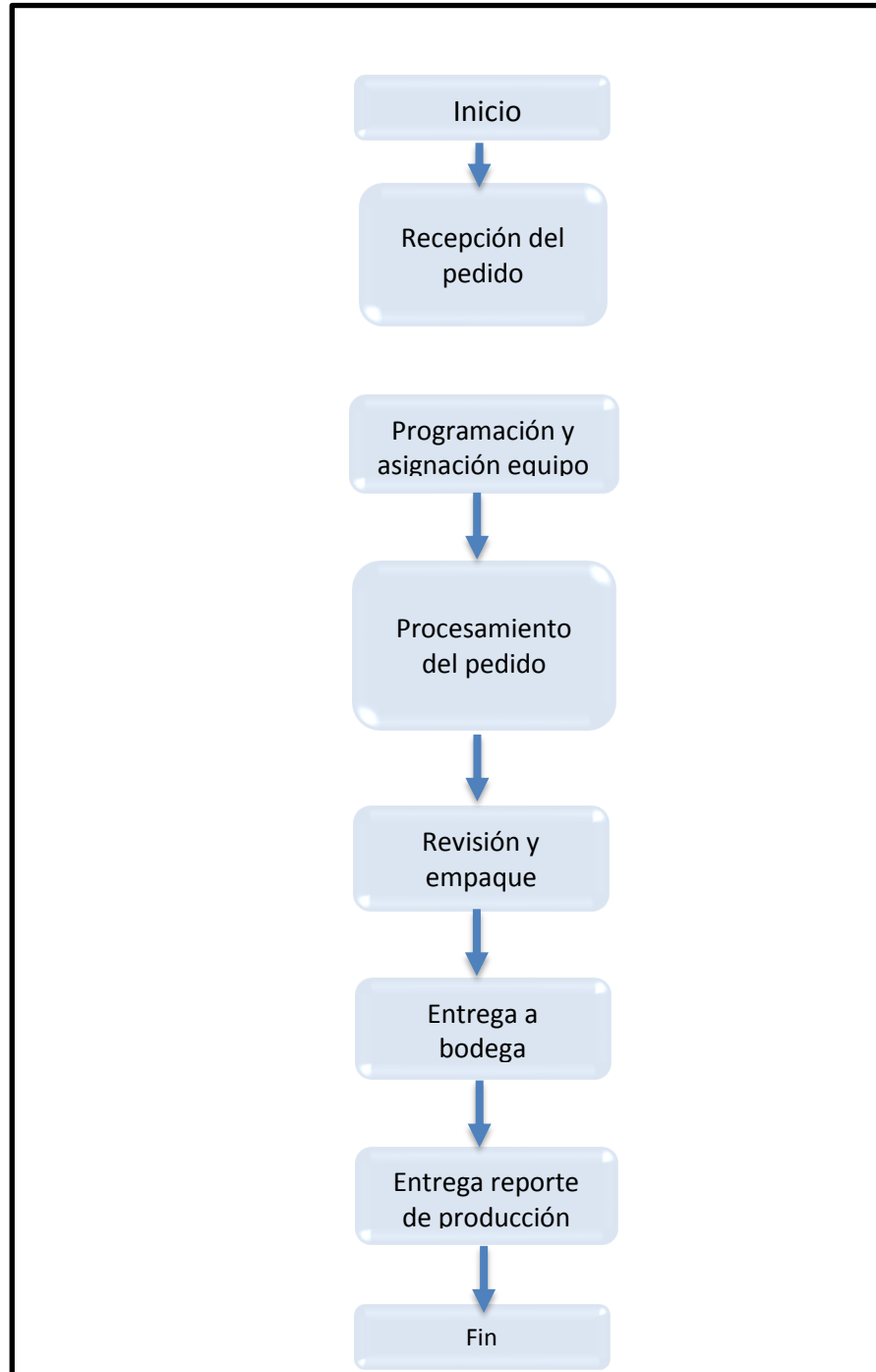
2.2.1. Proceso de producción y empaque

A pesar de la experiencia acumulada y del compromiso mostrado por los trabajadores, la gestión y su resultado están afectando a la empresa, el efecto del problema de una baja productividad y de gastos extras por temas de calidad ha venido en aumento y es por esta razón que se le está brindando la atención y la importancia que el recurso humano merece, ya que, en este caso, es un proceso que depende totalmente de los operarios

2.2.1.1. Flujograma actual

El flujograma del proceso de producción y empaque es el siguiente:

Figura 3. **Producción y empaque**



Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. Roles y responsabilidades

A continuación se presenta la actividad con detalle y la persona responsable de realizarla:

- Recepción del pedido (encargado de producción y empaque)

Esto lo hace el encargado al momento de que el pedido es ingresado y entregado a su persona.

- Programación y asignación de equipo (encargado de producción y empaque)

El encargado luego de recibir el pedido procede a incluirlo dentro del programa de producción, considerando el tipo de producto y la fecha de entrega. También debe indicar la línea de producción en la que se procesará dicho pedido.

- Procesamiento del pedido (operarios, supervisor y encargado de producción y empaque)

Se realiza por medio de los operarios, siempre con la respectiva supervisión del proceso realizado, reportando cualquier situación al encargado.

- Revisión y empaque (operarios, supervisor de control de calidad)

Se realiza constantemente por medio de los operarios, aquí es donde el supervisor de control de calidad debe asegurar que los estándares y especificaciones de producto se cumplen.

- Entrega a bodega (operarios, encargado de producción y empaque)

Todo el producto que ha sido revisado y aprobado por el supervisor de control de calidad, debe ser entregado a bodega de producto terminado para el despacho respectivo.

- Entrega de reporte de producción (encargado de producción y empaque)

Es un informe semanal que se envía directamente a la Gerencia, se indica la cantidad de pedidos recibidos, pedidos procesados, cantidad de reclamos y eficiencia de líneas de producción y empaque.

2.3. Análisis de la situación actual

Este análisis es parte importante del trabajo de graduación que se está desarrollando, es importante poder determinar con claridad cuál es la situación actual del departamento, esto se realizará mediante la aplicación de una herramienta llamada análisis FODA.

2.3.1. FODA del departamento

El análisis FODA o DOFA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta que se utiliza comúnmente para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis interno
- Análisis externo
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

- Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

- Fortalezas

Para realizar el análisis interno de una empresa deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar qué atributos permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia. Se detectaron las siguientes fortalezas:

- Amplia experiencia en el proceso de producción, procesamiento y empaque de carnes y productos cárnicos.
- Flexibilidad de horario de los trabajadores del departamento.
- Aceptable trato al cliente interno.

- Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se incluyen aspectos del

servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos y aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Se detectaron las siguientes:

- Bajo nivel de compromiso de los trabajadores
 - Actitud negativa del equipo de trabajo
 - Bajo nivel de motivación
- Análisis externo

La empresa no puede existir ni dejar de considerar el entorno que le rodea, el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, en este caso a la empresa.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

- Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecer?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Se detectaron las siguientes oportunidades:

- El mercado de hoteles y restaurantes está requiriendo cada vez más productos cárnicos empacados listos para ser utilizados.
- Se están abriendo nuevos restaurantes que utilizan carne en diferentes cortes y productos cárnicos, creando un potencial crecimiento de mercado de ser bien aprovechado.

- Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden afectarla, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder superarlas.

2.4. Diagnóstico del problema

Como se ha expuesto anteriormente, el problema de baja productividad y reclamos de calidad empieza a representar una situación crítica para la empresa. Esta carece de indicadores clave de desempeño en la planta de producción y empaque, esto definitivamente ha provocado que los problemas vayan en aumento y que se salgan de control, afectando negativamente la rentabilidad de la empresa a nivel general.

Después de realizar un FODA, claramente se determinan las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que para la empresa representa y significa el tema de una baja productividad, desmotivación del personal y un aumento en los reclamos de calidad.

2.4.1. Descripción de problemas

A continuación se presenta una lista de los problemas más recurrentes causados por las condiciones anteriormente expuestas que están afectando la operación de la empresa:

- Disminución de productividad en el área de planta.
- Disminución de la eficiencia a nivel de producción.
- Aumento en costos adicionales para resolver problemas causados por retrasos en fechas de entrega y reclamos de calidad.
- Aumento de reclamos de calidad.

Disminución de rentabilidad a nivel de la organización.

2.4.1.1. Frecuencia de ocurrencia

Se ha venido monitoreando cada uno de los problemas arriba descritos, la frecuencia de ocurrencia es cada vez mayor y esto es un indicativo fuerte de que se requiere un proceso de reestructuración organizacional diferente que se adecúe a las fortalezas y características de la empresa y que permita reducir, no solo la frecuencia de ocurrencia, sino también los problemas que se están presentando a nivel del Departamento de Producción y Empaque, con el correspondiente impacto económico para la empresa.

2.4.1.2. Departamentos afectados

Luego de analizar detenidamente cuáles son los departamentos afectados con la situación actual, se pueden mencionar:

- Producción y empaque
- Control de calidad
- Compras
- Logística
- Gerencia General

Es importante nuevamente mencionar que el recurso humano se encuentra desmotivado y falta de compromiso, se debe reforzar este tema de manera urgente, ya que, de lo contrario, los problemas antes descritos se incrementarán con las correspondientes consecuencias negativas para la empresa.

2.5. Descripción del impacto económico

El impacto económico es un factor a considerar, definitivamente los problemas arriba listados tienen un efecto a nivel económico y financiero, el hecho de que algunas áreas y procesos no estén dando los resultados esperados y que, por el contrario, reduzcan tanto la productividad como la calidad porque el producto entregado no cumpla con los requerimientos establecidos, y que la planta refleje niveles bajos de eficiencia y altos costos, lo cual inevitablemente reduce la rentabilidad de la operación de la empresa en general.

Considerando el nivel de producción, productividad, eficiencia y calidad que la empresa actualmente está manejando y haciendo una revisión con las áreas involucradas, se puede determinar que el impacto económico causado por este problema en la empresa representa ya una disminución de un 6,25 % en la utilidad reportada por los últimos estados financieros.

Esto se debe principalmente a la reducción de pedidos ingresados, así como al incremento en costos adicionales en los que se incurre por envíos fuera de tiempo, reclamos de calidad, descuentos por venta, etc., así como a la utilización de cortes de carne más cara y de menor calidad, pago de horas extraordinarias que han sido reconocidas a los trabajadores que se quedan luego de la jornada ordinaria, devengando horas extras a causa de que en el tiempo o jornada no es posible terminar los pedidos que se están trabajando

2.6. Gestión humana y aspecto económico

Para la mayoría de los empleados la gestión humana es importante y coherente con la eficacia económica de la empresa. Luego de una serie de entrevistas a los trabajadores, se puede observar en los resultados obtenidos que los empleados están convencidos de que una adecuada dirección de los recursos humanos redundará en beneficios y efectividad en la economía de la empresa y el manejo de todos los demás recursos.

2.6.1. Remuneración

En cuanto a la remuneración, los empleados de alguna manera sienten que no se les retribuye lo que deberían. El 65 % manifiesta estar en desacuerdo con la remuneración recibida. Un 15 % está indeciso con respecto a si está

satisfecho con la remuneración, y el 20 % está de acuerdo con su remuneración.

No existe una política salarial adecuada, esto es algo que representa un nivel de inconformidad importante que se ve reflejado directamente en la situación actual de la empresa respecto al recurso humano. Este aspecto negativo indica que los salarios no son consecuentes con el desempeño de los trabajadores.

En la política salarial actual de la empresa, se revela que entre los más importantes principios se encuentra la equidad e individualización, pero estos principios no se ven reflejados según el resultado. La política le da un valor relativo a cada cargo, pero de acuerdo a lo manifestado por los empleados, consideran que no es justo ganar el salario mínimo.

La empresa no implementa acciones para incrementar el rendimiento que le permita una mejor eficiencia en el proceso que permita que el sistema de pagos de los salarios resulte más conveniente para la productividad, para ello debe actualizar la escala salarial gradualmente y de esta forma incidir en la productividad con calidad.

2.6.2. Oportunidades de ascenso

Un 62 % de los empleados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; un 25 % se encuentra de acuerdo y un 13 % totalmente de acuerdo, con las condiciones en las que se aplican los ascensos en la empresa. Esto indica que las oportunidades de ascenso al interior de la empresa no redundan en la satisfacción de todos los trabajadores, o que estas

oportunidades no se han dado para todos los trabajadores por igual al interior de la empresa.

La política de recursos humanos no es clara para el tema de ascensos, solo menciona las llamadas rotaciones de personal, consideradas como cambios de personal hacia otros departamentos o puestos, esto se refleja en la inconformidad existente.

2.6.3. Reconocimiento e incentivos

Un 28 % de los empleados está de acuerdo y 12 % totalmente de acuerdo con que sí reciben reconocimientos e incentivos importantes en el ámbito laboral, pero el 60 % restante de la población de trabajadores no está de acuerdo, lo cual determina que una gran cantidad de trabajadores no se encuentran satisfechos con los reconocimientos e incentivos que reciben en la empresa, para premiar o resaltar sus esfuerzos laborales, de hecho, los reconocimientos e incentivos actualmente son pocos y casi nulos.

2.7. Satisfacción ante condiciones de salud y seguridad ocupacional

De acuerdo a los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, un porcentaje de 60 % de los empleados se encuentra de acuerdo con las condiciones de higiene y seguridad en la empresa; y un porcentaje también de 22 % se encuentra totalmente de acuerdo.

Esto quiere decir que las condiciones de higiene y seguridad se reflejan como de buenas condiciones para el empleado y que generan cierta satisfacción a la mayoría de los empleados frente a los que no están de acuerdo (18 %), esto en cumplimiento a lo requerido por el Acuerdo

Gubernativo 229-2014, que corresponde al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional vigente en el país.

En la empresa cada uno de los colaboradores debe preocuparse por mantener un buen ambiente del entorno (limpieza y orden), así como del cuidado de los equipos de la empresa. En general la condición de la infraestructura física de las instalaciones es aceptable y la gran mayoría de los trabajadores se encuentra a gusto con las mismas.

2.8. Clima organizacional

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

2.8.1. Definición

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral.

Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores, son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones.

Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento; esto es básicamente lo que está sucediendo en la empresa, el clima organizacional en general es negativo y está afectando en consecuencia la operación y resultados obtenidos.

2.8.2. Herramienta de medición

Existen diferentes formas de realizar una evaluación de clima organizacional. Lo puede ejecutar el mismo Departamento de Recursos Humanos de la empresa, o un ente externo como un consultor de talento humano o una empresa experta en el tema. De igual forma la evaluación puede ser física o utilizando tecnología especializada en la materia.

En el caso del presente trabajo de graduación, se está recomendando la realización de una evaluación de clima organizacional mediante el uso de tecnología relacionada con el tema (software), considerando la ventaja en cuanto a la agilidad de manejo de datos y su proceso, la facilidad de archivar los datos con mayor seguridad, el análisis de datos y su desarrollo a través de un mínimo determinado de tiempo, la coordinación y edición para marcaje de progresos, generando el reporte con resultados exactos de la medición del clima organizacional de la empresa.

2.9. Rotación de personal

La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una empresa en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una

rotación de personal intensa se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos.

A nivel interno de la empresa, la rotación de personal tiene varias consecuencias negativas, cambiar trabajadores exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo.

Los nuevos trabajadores, por otra parte, solo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo, de este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga. Al analizar la situación actual de la empresa se puede observar que la rotación de personal se ha incrementado considerablemente causando una caída en la productividad del proceso.

2.9.1. Definición

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Básicamente es posible determinar que existen dos tipos diferentes de rotación de personal:

- Voluntaria, que tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que les pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa, desmotivación, motivos familiares o personales por los que tienen que dejar de trabajar para poder quedarse en casa.

Este es el tipo de rotación de personal que se está presentando en la empresa. Se ha incrementado durante el último semestre.

- Involuntaria, como su propio nombre indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, entre otras.

2.9.2. Determinación de índice de rotación

Además de todo lo expuesto, hay que tener en cuenta que existe el concepto de índice de rotación de personal, que se utiliza dentro de una empresa para poder conocer e identificar problemas de insatisfacción laboral que existan entre los empleados o distintas situaciones de deficiencia en cuestiones tales como la contratación y la selección de los trabajadores.

Para poder llevar a cabo el cálculo de ese índice se hace necesario hacer uso de los siguientes datos:

- El número de personas que han sido contratadas durante un período determinado.
- Las personas que han sido despedidas o que se han marchado durante ese mismo tiempo.
- El número de trabajadores que había al comienzo de ese período.
- El número de empleados que hay al final de ese citado tiempo.

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la

organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: número de personas contratadas durante el período considerado

D: personas desvinculadas durante el mismo período

F1: número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: número de trabajadores al final del período

3. PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1. Planta procesadora y empacadora de productos cárnicos

A continuación, se presenta la propuesta para la reestructuración organizacional de la planta procesadora y empacadora de productos cárnicos.

3.2. Departamento de producción y empaque

La importancia del Departamento de Producción y Empaque dentro de la empresa es alta, es por ello que en este capítulo se presenta la propuesta de reorganización, antes se mencionan algunos principios de la administración del recurso humano, claves para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo, que es básicamente aumentar la productividad y reducir la cantidad de reclamos de calidad en la empresa.

3.3. Principios de administración de recurso humano

La administración de recursos humanos tiene que cumplir con ciertos principios que son aplicables en todos los casos, estos principios se describen a continuación:

- **Derecho al trabajo:** este regula las relaciones de trabajo, el funcionamiento de las organizaciones que intervienen en este ámbito. Por otro lado, tiene relación directa con lo que sucede entre empleadores y trabajadores.

- Mérito personal: este principio proclama que toda persona interesada en ingresar en una organización, así como mantenerse en la misma, debe demostrar que posee la capacidad, las demás cualidades requeridas por los puestos para ser desempeñados con eficiencia.
- Igualdad de trato: tiene relación con el trato justo o debida consideración a la dignidad humana: este principio prescribe la debida consideración a la dignidad humana, el respeto, trato justo, garantía de los valores personales del trabajador. El supervisor o ejecutivo en función de líder tiene la responsabilidad de obtener el respaldo de sus subordinados ejerciendo de manera democrática el poder, la autoridad que le confiere el cargo, tratando de persuadir antes que de imponer arbitrariamente sus decisiones.
- Remuneración o retribución adecuada: la remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la misma satisfacción posible para los trabajadores y deben fundamentarse en una política salarial que considere los factores de orden económico y social que inciden en la vía del obrero, empleado o funcionario.
- Estabilidad laboral: consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas garantizando sus ingresos en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades de su núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad.

- Análisis y valoración del trabajo: este requiere el análisis y valoración objetiva e impersonal de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización, a fin de establecer un sistema uniforme de clasificación, basado en la agrupación de cargos de funciones homogéneas en que prevalezca la distribución equitativa del trabajo. Mediante este sistema se puede obtener la mayor eficiencia y el más justo trato de los que trabajan en unidades colectivas, especialmente cuando el personal de esta es numeroso.

3.4. Herramientas de control

Es importante definir las herramientas que se utilizarán para definir no solo los indicadores clave de desempeño sino también los factores y aspectos que serán específicamente analizados. Estas herramientas se resumen en formatos que contendrán información necesaria para poder realizar ese control, a continuación el detalle.

3.4.1. Formatos

Los formatos que se utilizarán se presentan en el anexo I.

3.4.2. Informes semanales

Una de las áreas de oportunidad detectadas en la procesadora de productos cárnicos definitivamente es la reportería. No existe una cultura de emitir informes formales, es decir, documentos que por escrito detallen las actividades realizadas, situaciones o problemas encontrados, que en algún momento sirvan de base o antecedente para la toma de decisiones importantes dentro de la planta de producción.

La propuesta es que se elabore una serie de informes que le permitirán a la Gerencia obtener información valiosa de la operación de la procesadora y en función de ella tomar decisiones operativas y estratégicas importantes.

En la fase inicial, los informes se estarán preparando en base semanal, esta frecuencia se mantendrá por seis (6) meses, luego de este tiempo la frecuencia cambiará a quincenal por tres (3) meses, para que en la última y tercera fase de la implementación las reuniones sean mensuales.

3.5. Indicadores claves de desempeño

Un KPI (Key Performance Indicator) es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función del objetivo que se quiere alcanzar. Los indicadores clave de desempeño deben cumplir con ciertas características:

- Concreto: el KPI debe ser tangible, estar acotado y hacer referencia a un objetivo.
- Medible: si no se puede medir el KPI, no es un KPI.
- Accesible: al crear los KPI debe considerarse qué tan accesible es el cumplirlos y alcanzarlos, esto va a marcar el éxito o fracaso de las acciones.
- Relevante: debe monitorear solo lo que realmente importa, no se debe perder el tiempo midiendo factores irrelevantes para el negocio.

3.5.1. Rotación de personal

Cuando se habla de rotación de personal se hace referencia al volumen de trabajadores que entran en una empresa y que salen de ella por diferentes causas. Por lo tanto, el índice de rotación de personal es definido como la relación porcentual entre las contrataciones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización en un período determinado. El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de contrataciones y desvinculaciones, y los recursos disponibles en la empresa durante un cierto período. Se puede calcular mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D) / 2 * 100 / PE$$

Donde:

A, el número de personas contratadas durante el período considerado

D, las personas desvinculadas durante el mismo período

PE, es el promedio efectivo del período considerado

Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2. La rotación del personal no es una causa sino un efecto, es consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior de la empresa que condicionan la actitud y el comportamiento del personal, en el caso de la empresa se define que la rotación de personal debe ubicarse en un 4 % anual.

3.5.2. Clima laboral

Se define como clima laboral al ambiente generado por las emociones de los miembros de una empresa, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, incluye tanto la parte física como la emocional.

La Gerencia y Directivos de empresas van dando cada día más énfasis a lo que es la calidad de vida laboral de sus empleados debido a las marcadas consecuencias que esto conlleva para la organización, como por ejemplo mayor productividad, disminución del ausentismo, tasas de rotación y renuncias, mejorando así la calidad de vida de las personas.

Cuando una persona trabaja en un ambiente digno, sano, en equipo, seguro, en el cual siente que puede contribuir al éxito de la empresa, se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que agreguen valor a la operación de la empresa.

El rol del Departamento de Recursos Humanos es muy importante, ya que debe velar por incorporar políticas que de manera sistemática proporcionen a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

En el caso de la empresa, se tiene como meta que el clima laboral se sitúe en un rango de 70 % a 80 %, valores que se encuentren debajo de este valor deben generar inmediatamente planes de acción que permitan mejorar las condiciones y áreas de oportunidad detectadas.

3.5.3. Productividad

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc., en la conversión de los insumos en productos útiles. La Gerencia debe establecer procesos de control para mantener o mejorar la productividad laboral, que es aquella ligada al desempeño de las personas y a la relación coste laboral versus beneficio.

Normalmente la productividad puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para lograrlo es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio, combinada con las técnicas más apropiadas para, de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

La productividad es un indicador que ayuda a medir el uso óptimo de los recursos a la hora de producir bienes y servicios, un término que va relacionado con la productividad es la competitividad, se le define como la capacidad que tiene la empresa, disponiendo de una serie de recursos y factor de trabajo limitados, para obtener una mayor rentabilidad que las otras empresas que compiten en el mismo sector.

La competitividad es un indicador que permite estudiar la productividad de una empresa y la productividad de esa empresa en relación con otras. Para la empresa se está definiendo un valor de productividad de 90 %, este es el valor sobre el cual se trabajará todo el proceso al momento de la implementación de la estructura propuesta.

3.5.4. Calidad

El concepto de calidad y su aplicación deberá considerar lo siguiente: los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de soporte. Dentro de estos últimos se incluyen todas aquellas actividades de carácter transversal que ayudan al funcionamiento de los procesos clave y que se relacionan con el cliente interno. Esto, enfocado y orientado al trabajo de graduación propuesto, significa que los esfuerzos de la Gerencia deben estar enfocados primero a definir cuáles son las relaciones entre las diferentes actividades claves del proceso de producción y empaque.

Entre los procesos de soporte que se deben analizar está la gestión de los recursos humanos enfocada a la reducción y disminución de reclamos de calidad de parte de los clientes.

Para este tema, y considerando la importancia y relevancia que tiene en función de la reestructuración que se está proponiendo, es necesario describir algunos de los puntos clave dentro de la gestión del recurso humano enfocado a la calidad del proceso:

- La definición de las competencias y funciones en el puesto de trabajo. En la gestión de la calidad se establece como requisito básico que las organizaciones realicen una identificación de los puestos de trabajo, sus funciones y de las competencias que se van a requerir para ocuparlos. Esta definición es básica para asegurar una prestación de servicios o realización de un producto adecuada, que satisfaga los requisitos de los clientes.

- La planificación de actividades de formación y capacitación cuando el personal requiera ampliar sus competencias en el puesto de trabajo. La adaptación y mejora de las competencias del personal significa una mejora en la prestación interna de los procesos y en la satisfacción del cliente final.
- La evaluación de la eficacia de la formación realizada. Este es otro requerimiento que se resume en lo siguiente: una vez realizadas las acciones formativas planificadas, se debe evaluar si han sido eficaces.

Es importante que la gestión del recurso humano enfocado a disminuir los reclamos de calidad sea efectiva, bien orientada debe permitir a la empresa reducir la cantidad de los reclamos en por lo menos un 5 %, esto en los primeros seis meses de la implementación de la nueva estructura organizacional propuesta.

3.5.5. Capacitación

Una de las tareas claves de la administración del recurso humano es proporcionar la capacitación requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación ayuda a los miembros de la empresa a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación de un trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor para sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

La capacitación tiene influencia directa en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

3.6. Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional que se propone es lineal y funcional, a pesar de que en el organigrama se puede claramente observar que existen las líneas de mando, se debe reforzar y trabajar directamente con la Gerencia para que la autoridad y la responsabilidad sean delegadas a donde corresponda.

La empresa está en crecimiento, pero el tema de la productividad y reclamos de calidad también preocupa mucho a la Gerencia y obliga a enfocarse en la forma en la que debe revertirse dicha situación, considerando

que se cuenta con trabajadores que tienen bastantes años de experiencia en el negocio y en la empresa, y se debe delegar responsabilidad en ellos.

El empoderamiento o *empowerment* debe ser promovido en la empresa, es poco o nada funcional que exista un organigrama y que este no se respete debido a que todas las decisiones deben ser canalizadas por medio del Gerente, se debe enfocar desde otra perspectiva el tema de las decisiones y el manejo de conflictos, para que los mismos puedan ser solucionados de una forma ágil y que se involucre a la Gerencia únicamente en los casos en los cuales sea estrictamente necesario hacerlo.

La propuesta puntual en el caso del Departamento de Producción y Empaque es reforzar el nivel de supervisión, empoderando a dichos puestos para que la toma de decisión pueda ser realizada de forma inmediata en caso de ser necesaria, actualmente los reclamos de calidad han ido en aumento y esto se debe principalmente a la rotación de personal y a la baja productividad de las líneas de producción.

3.6.1. Asignación de funciones

Es necesario también que las funciones de los puestos de trabajo estén claramente definidas. Al realizar el diagnóstico de la empresa, se pudo detectar que muchas de las funciones están asignadas, la complicación radica en que muchas de ellas no se cumplen debido al involucramiento directo de la Gerencia en decisiones de tipo operativo y no gerenciales o estratégicas.

El proceso de sensibilización de la Gerencia respecto a este tema es una de las actividades más críticas dentro de todo el proyecto de implementación de la propuesta, esto porque a pesar de que, como se dijo anteriormente, las

funciones y el organigrama existen, la centralización en la toma de decisiones es marcada y recae exclusivamente en la Gerencia de la empresa.

Se debe enfatizar el hecho de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la empresa tiene funciones y responsabilidades claramente definidas, que el involucramiento excesivo en la operación tiene como resultado que los trabajadores descarguen su responsabilidad, ya que cualquier resultado o consecuencia negativa por alguna decisión que se tome recae sobre Gerencia y no sobre ellos como responsables de área.

3.6.2. Descripción de puestos

Se describe a continuación cada uno de los puestos que deberán conformar el Departamento de Producción y Empaque luego de la reestructuración organizacional propuesta:

- Coordinador de producción

Se encarga de la coordinación de la recepción de la materia prima que ingresa a la planta de producción, también tiene a su cargo la programación de la producción de los diferentes pedidos que ingresan, así como de las diferentes combinaciones que debe realizar en las líneas de producción para garantizar que la misma se realiza con las condiciones de inocuidad y calidad requeridas por el cliente.

A nivel de recurso humano, es la persona encargada de gestionar y administrar a todos los supervisores de producción y operarios de la planta, tiene semanalmente que entregar informes de producción, productividad, costos y gastos a la Gerencia General.

Dentro de las fortalezas del coordinador de producción están la habilidad para manejar conflictos, trabajo bajo presión y alto nivel de negociación y toma de decisión rápida, indudablemente la habilidad para la planificación es esencial.

- Coordinador de empaque

Se encarga de la coordinación de la recepción del producto en proceso y semiterminado previo a ser empacado, también tiene a su cargo la programación del empaque de los diferentes pedidos que ingresan, así como de las diferentes combinaciones que debe realizar en las líneas de empaque para garantizar que la misma se realiza con las condiciones de inocuidad y calidad requeridas por el cliente.

A nivel de recurso humano, es la persona encargada de gestionar y administrar al supervisor de empaque y operarios de las líneas de empaque en la planta, tiene semanalmente que entregar informes de empaque, productividad, costos y gastos a la Gerencia General.

El coordinador de empaque debe tener una habilidad para toma de decisiones rápidas y poder de negociación, es mucha la presión que se genera en esta área considerando que los reclamos de calidad que se han presentado en el último trimestre se deben específicamente a problemas en el área de empaque.

- Supervisor de producción

Es el puesto que tiene como responsabilidad primaria velar por el cumplimiento del programa de producción, de igual forma llegar a las metas de

producción definidas por la Gerencia General, adicionalmente gestiona la parte administrativa con los trabajadores, esto es, permisos, control de ingresos, procesos disciplinarios, entre otros.

Es el vínculo directo entre los operarios y el coordinador de producción y empaque, debe tener un alto grado de responsabilidad, don de mando y experiencia en el manejo de personal, esto para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planificados por la Gerencia.

- Supervisor de empaque

La responsabilidad primaria de este puesto es velar por el cumplimiento del programa de empaque, de igual forma llegar a las metas de empaque definidas por la Gerencia General, adicionalmente gestiona la parte administrativa con los operarios del área de empaque, esto es, permisos, control de ingresos, procesos disciplinarios, entre otros.

Es el vínculo directo entre los operarios y el coordinador de empaque, debe tener un alto grado de responsabilidad, habilidad para negociar, manejo de conflictos y experiencia en el manejo de personal, esto para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planificados por la Gerencia.

- Operarios

Se trata de las personas encargadas de ejecutar las instrucciones, procedimientos y cumplir con los estándares operativos establecidos por la Gerencia, constituyen la base de la operación de la planta, de ellos depende que el nivel de productividad se mantenga en el nivel deseado y que, a su vez, los reclamos de calidad se controlen y sean minimizados, tienen también la

responsabilidad primaria de cumplir con el programa de producción y de empaque, de igual forma llegar a las metas que son definidas por la Gerencia General.

3.6.3. Especificación de puestos

La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo, tiene relación directa con el análisis de puestos de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes.

- La habilidad se refiere al grado de pericia mostrado en el desempeño de una tarea.
- El conocimiento se puede entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.
- La aptitud está referida a los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado o, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

Cada uno de los puestos en la empresa considera los aspectos y características mencionadas anteriormente, el tema de fondo es que la Gerencia permita que los trabajadores realicen sus actividades de una forma normal, tomando decisiones y enfrentando las consecuencias de ellas.

3.7. Gestión de recurso humano con enfoque económico

El capital humano ha tomado una gran importancia para las empresas, por lo tanto, estas quieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos.

Las personas requieren de motivación laboral que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño. De igual manera el trabajador espera que ese esfuerzo que está brindando a la empresa le sea recompensado, más allá de recibir un sueldo.

La administración de las compensaciones y prestaciones es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan para este propósito, lo cual permite desarrollar el talento y contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño, creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de los colaboradores.

3.7.1. Plan de compensación económica propuesto

Un aspecto fundamental en la estrategia de la empresa es la eficiente gestión de las compensaciones ofrecidas a los trabajadores, esto permite desarrollar al talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno de la misma relacionándola con el logro de objetivos y resultados de la empresa.

La empresa debe contar con programas y procedimientos formales de evaluación de desempeño, los cuales deben ser claros y conocidos por todo el personal. Esto con el fin de lograr implementar un sistema de compensaciones

justo y equitativo que traiga consigo satisfacción a los trabajadores, mejora del clima laboral de la organización y fortalecimiento del equipo de trabajo para una empresa más productiva.

La administración de las compensaciones y prestaciones empresariales y beneficios debe ser parte fundamental de la gestión del recurso humano en la empresa y de cómo debe integrarse a los demás procesos de talento humano y no tratarse como una práctica aislada sino como un eslabón de la cadena que al final del día forma la experiencia del colaborador en la empresa.

3.7.2. Plan de beneficios e incentivos

En la empresa debe existir un plan de beneficios e incentivos que se enfoque a la satisfacción del trabajador en función del desempeño de sus funciones y que esto les permita obtener una compensación económica que los mantenga motivados, esto es encontrar un balance y equilibrio entre los factores antes mencionados.

Uno o varios trabajadores que se encuentren desmotivados por la manera en que están siendo compensados puede significar para la empresa un índice de rotación mayor y una reducción en la productividad.

Un esquema de compensación adecuado deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- Mantener a los trabajadores motivados en función de la compensación económica que reciben por el desempeño de las actividades asignadas.
- Retener a los trabajadores creando un vínculo de lealtad que reduzca el índice de rotación de personal en la empresa.

- Aumentar los niveles de productividad y eficiencia en las líneas de producción.
- Mantener el nivel de competitividad de la empresa, al contar con personal que se sienta comprometido y motivado.

Entre las formas más comunes de recompensar económicamente a los trabajadores se pueden mencionar las siguientes:

- Recompensa monetaria. Aquí se incluyen los sueldos y salarios estipulados por la ley vigente y Código de Trabajo.
- Bonos. Se pueden incluir todas las prestaciones que no estén incluidas dentro de la ley vigente, son adicionales.

Entre los beneficios más comúnmente utilizados se encuentran los siguientes:

- Beneficio no económico. Aquí se incluye el transporte, servicio de comida, seguros médicos, entre otros.
- Recreativo. Incluye beneficios enfocados a la convivencia entre compañeros de trabajo y en algunos casos con la familia, por ejemplo: viajes o excursiones, visita a parques recreativos, entre otros.

3.7.3. Plan de reconocimiento

Los programas de reconocimiento a los trabajadores consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien

hecho. Es importante el tema de reconocimiento y que también se enfoque a premiar inmediatamente una conducta con un elogio que seguramente estimula su repetición. Los reconocimientos tienen muchas formas, se puede felicitar a un trabajador en privado y en persona por un buen trabajo o bien enviarle una nota manuscrita o un correo electrónico señalando algo positivo que haya hecho. Para los trabajadores que tienen una gran necesidad de aceptación social, se pueden reconocer en público sus logros, para mejorar la cohesión y la motivación de un grupo se pueden organizar reuniones para celebrar sus éxitos.

3.7.4. Oportunidades de ascenso

El tema de brindar oportunidades de ascenso a los trabajadores es también importante dentro de la gestión y administración de los recursos humanos dentro de la empresa, la promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo.

El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado, dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Para promocionar a un trabajador deben considerarse los siguientes criterios, entendiendo que una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Generalmente se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro que demuestre el trabajador. Las promociones también pueden basarse en el mérito del empleado y/o antigüedad del mismo, esto se explica y detalla a continuación:

Las promociones basadas en el mérito se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto, usualmente se presentan dos dificultades:

- Que se pueda distinguir en forma objetiva entre los trabajadores con un desempeño sobresaliente y los que no lo han tenido.
- Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante, el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Las remociones basadas en la antigüedad, en que por "antigüedad" se entiende el tiempo que el trabajador ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Uno de los objetivos principales es la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo.

Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de recursos humanos deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los trabajadores de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Actualmente, muchas de las empresas optan por un sistema mixto de promoción, el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación

tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo.

3.8. Gestión de recurso humano con enfoque al trabajador

Los recursos y, en especial, el recurso humano, deben ser utilizados y gestionados de forma efectiva y eficiente dentro de una empresa, esto es la clave del éxito de la misma. Actualmente, en una empresa moderna el recurso humano es considerado el más importante, y para poder obtener su máximo rendimiento se les dedica gran parte de los recursos económicos, se les especializa para que puedan utilizar la tecnología existente. El factor humano debe considerarse como un recurso esencial y plantea la necesidad de un cambio del papel, los roles y la metodología de la formación y la capacitación.

3.8.1. Condiciones de salud y seguridad ocupacional

Es esencial y necesario que las condiciones de salud y seguridad ocupacional de los trabajadores de la empresa se mantengan en las mejores condiciones posibles. Para el efecto, debe conformarse un comité bipartito de salud y seguridad ocupacional dentro de la empresa, el mismo será el encargado y responsable de velar porque las condiciones en las que los trabajadores realizan sus actividades sean óptimas y, de no ser así, realizar las gestiones para que las mismas sean mejoradas.

La conformación del comité bipartito es en cumplimiento al artículo 10 y 302 del Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional vigente en Guatemala, este es el Acuerdo Gubernativo 229-2014 y las reformas al mismo, Acuerdo Gubernativo 33-2016.

Adicional al comité, la empresa debe proveer a los trabajadores del equipo de protección personal necesario para mitigar los riesgos a los que están expuestos, especialmente en el área de producción y empaque. Vale la pena mencionar también que la temperatura a la cual se realizan dichas actividades es entre 5 y 15 °C, lo que supone un riesgo físico alto por baja temperatura para los trabajadores.

3.8.2. Relaciones con compañeros de trabajo

Lo primero que se debe claramente identificar es qué es una relación laboral y después analizar la base legal que la regula. Se deben reconocer los derechos y obligaciones de cada individuo en el ámbito de equipos de trabajo y diferenciar los derechos y obligaciones al respecto en la empresa. Hay un entorno genérico establecido en las bases de las relaciones humanas en el trabajo, para esto se requiere conocer:

- Qué departamentos intervienen en esta relación
- Las leyes y normativa nacional
- Los principios que rigen las relaciones laborales

3.8.3. Necesidades e intereses de los trabajadores

Las necesidades de los trabajadores son parte esencial de lo que este trabajo de graduación está proponiendo a nivel de reestructura organizacional, es evidente y necesario entender las necesidades y los intereses de los trabajadores, ya que el nivel de productividad de la planta se encuentra en niveles bajos y esto definitivamente impacta la operación de la empresa.

Adicionalmente al enfoque de productividad y eficiencia, es necesario que los trabajadores puedan expresarse en cuanto a lo que necesitan, no solo para sentirse mejor en el puesto de trabajo sino a nivel personal. El involucramiento de la Gerencia para cumplir con este objetivo es clave.

Lo que se recomienda es iniciar con el proceso de sensibilización y aplicación de los principios de la teoría Z, que básicamente indican que la relación entre el trabajador y la gerencia debe ser integral, que se debe entender y visualizar a los trabajadores como seres humanos también, se debe basar la relación laboral en el respeto y definitivamente esto repercute directamente en los resultados a nivel motivación y compromiso que actualmente se manejan en la empresa.

3.8.4. Capacitación y formación

El proceso de formación y capacitación al recurso humano que se encuentra en la empresa constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Puede dividirse en las siguientes fases:

- Detección de necesidades
- Identificación de recursos
- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución del plan
- Evaluación y control del plan

Actualmente la capacidad y la eficiencia de la planta son elementos esenciales dentro del funcionamiento de la empresa, por lo que la utilización efectiva de políticas y herramientas, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, se tornan cada vez más necesarios. El contar con empleados

calificados y asegurar el mejor desempeño y desarrollo de los recursos humanos de los que dispone la empresa conlleva necesariamente a establecer procesos de capacitación eficientes.

- Formación

La formación abarca el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todos los miembros, en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y renovación de la Gerencia, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses colectivos e individuales.

- Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la misma.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, de esta forma también resulta ser una importante herramienta motivadora. Dentro de los objetivos de la capacitación se pueden mencionar los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa al contar con trabajadores motivados y con actitud positiva.
- Mejorar el conocimiento de los puestos de trabajo.
- Motivar a los trabajadores.

- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes dentro de la empresa.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación asertiva en toda la empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, esta debe ser permanente y continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

3.8.5. Desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo

Es clave dentro de la empresa desarrollar métodos efectivos para fortalecer las competencias laborales de los trabajadores y además se considera indispensable para alcanzar el éxito a largo plazo. Además debe incorporar las distintas herramientas de gestión de talento humano, brindar múltiples beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, esto impulsa a posicionar en un nivel competitivo a los empleados calificados.

Estos métodos permiten obtener un aumento de la productividad de los trabajadores, aumento de la satisfacción en los clientes, mayor productividad, menor rotación de personal y, por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

A continuación, se presentan algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados en la empresa.

- Plan de aprendizaje y desarrollo

Un programa efectivo de capacitación para los trabajadores que brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.

Los programas de formación en línea con modalidad *e-learning* son una opción cada vez más atractiva, ya que les permite a los trabajadores aprender a su propio ritmo sin disponer de un horario y con acceso al material de estudios de forma inmediata.

- *Coaching*

El *coaching* es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.

La persona se beneficia de contar con el apoyo de un compañero o líder que tiene la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar más efectivamente el puesto de trabajo.

- Equipos multidisciplinarios

La implementación de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del trabajador, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. Esta práctica fomenta el aprendizaje colaborativo y la

participación de los trabajadores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí.

Si se detecta que una persona tiene la necesidad de adquirir o reforzar alguna habilidad en particular, es recomendable que algún trabajador que tenga desarrollada dicha competencia pueda apoyar y que la otra persona inicie el proceso mediante la observación del trabajador más experimentado y competente.

- Rotación de puestos de trabajo

Se puede definir que la rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basan en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que permite detectar las áreas de oportunidad que tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

La rotación de puestos de trabajo se recomienda para puestos que de alguna manera son demasiado específicos, y que en algún momento causan dependencia de la empresa hacia la persona, toda vez que es la única persona que tiene la capacidad y habilidad para llevar a cabo una tarea específica.

- Cambios laterales

Es mover a un colaborador a una posición diferente, pero con remuneración y responsabilidades similares; esto aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas. Realizar capacitaciones representa ventajas tangibles

tanto para la empresa como para el empleado, esto permite el desarrollo de nuevas habilidades.

Se pueden mencionar las siguientes:

- Alinear el plan de capacitación con la estrategia de la empresa para el desarrollo de competencias.
- Definir una ruta para el plan de carrera del trabajador dentro de la empresa.
 - Aumenta el nivel de motivación personal y satisfacción para disminuir el índice de rotación de personal.

3.8.6. Evaluación de desempeño

Dentro de la gestión del Departamento de Recursos Humanos es muy importante la tarea de evaluar el desempeño de los trabajadores. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Realizar una correcta evaluación del desempeño representa muchas ventajas para la empresa, si la misma se lleva a cabo con una base de

variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, el resultado es muy satisfactorio.

Se pueden mencionar los siguientes efectos y factores relacionados directamente con este tema:

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el especialista de recursos humanos puede llevar a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento salarial y económico, muchas empresas conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del Departamento de Personal para la toma de decisiones.
- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede provocar errores en el diseño del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores más fácilmente.

- Desafíos externos: el desempeño puede verse influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el Departamento de Personal pueda.
- Prestar ayuda.

3.9. Gestión de recurso humano con enfoque a políticas de la empresa

Es extremadamente necesario que la gestión del recurso humano dentro de la empresa se encuentre enfocada a las políticas de esta, la misma debe estar alineada tanto con las políticas, como con la misión y visión de la empresa y tienen que ser congruentes entre sí. El enfoque a estas políticas se logra mediante los pasos que se describen a continuación.

3.9.1. Socialización de políticas de la empresa

La socialización es el proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el nuevo trabajador. Al aceptar la persona las normas de la organización se obtienen lo siguiente:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores
- Reducir el nivel de ansiedad de los nuevos trabajadores

Para lograr la socialización en las empresas existe un proceso formado por tres etapas:

- Etapa uno: socialización anticipada
- Etapa dos: encuentro
- Etapa tres: cambio y adquisición

3.9.2. Conformidad con las políticas

Tan importante como el establecimiento de las políticas es que los trabajadores las conozcan y las pongan en práctica, este proceso obliga tanto a la empresa como al trabajador a alinearse con lo contenido en las políticas y que estas puedan cumplir con su objetivo principal, que es confirmar el compromiso que los trabajadores y Gerencia tienen con la empresa.

Es requisito indispensable que las políticas de la empresa estén alineadas también con la misión y visión de la empresa, de esta forma se pueden direccionar los esfuerzos para que el contenido de las políticas sea acorde a los intereses estratégicos de la misma, para el efecto debe entenderse que la conformidad con las políticas es mandatorio, considerando que el proceso para la elaboración y aprobación de las mismas se realiza cumpliendo con lo mencionado anteriormente.

3.9.3. Evaluación de clima organizacional

Es una de las herramientas esenciales y básicas para entender cómo los trabajadores de una empresa se sienten respecto a muchos factores. Los objetivos de la mayoría de los estudios o encuestas de clima laboral son:

- Determinar y establecer el grado de satisfacción del trabajador.

- Identificar las posibles causas de conflictos laborales.
- Evaluar el comportamiento y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.
- Implementar acciones correctivas en caso sean necesarias.
- Aumentar el nivel de independencia que poseen los trabajadores para realizar sus actividades diarias.

Una evaluación de clima organizacional debe incluir algunos de los siguientes factores:

- Independencia: mide el grado de autonomía que tienen los trabajadores a la hora de ejecutar su trabajo habitual.
- Condiciones físicas: se refiere al conjunto de características medioambientales que configuran el espacio de trabajo, como la distribución de los lugares de trabajo, la iluminación, el ruido, entre otras.
- Liderazgo: desde el punto de vista de la capacidad de los directivos y mandos intermedios de relacionarse con los trabajadores y el grado de flexibilidad de esta relación.
- Relaciones: todo lo relativo a los aspectos entre todos los integrantes de la organización, como los canales de comunicación, el grado de colaboración y compañerismo, el nivel de confianza, entre otras.

- Implicación: en este caso se trata del grado de implicación que cada miembro del organigrama de la empresa (de arriba hacia abajo y viceversa) tiene con la misma y con sus objetivos.
- Organización: posiblemente el campo más amplio de todos se refiere al modo en que se organiza la empresa en todos sus aspectos, desde el propio sistema productivo hasta los servicios postventa, pasando por la atención a los clientes internos y externos, entre otras.
- Reconocimiento: el objetivo en este caso es averiguar si la empresa tiene establecido un sistema de reconocimiento por los trabajos bien hechos, o solo lo tiene para los aspectos negativos.
- Remuneración: se refiere al tipo de sistema remunerativo que tiene la empresa, fijo, fijo más variable, incentivos, suplementos, entre otros.
- Igualdad: se trata de medir si los miembros de la empresa son tratados con un mismo criterio de justicia o si por el contrario es la discriminación de cualquier tipo la nota dominante.

Existen otra gran cantidad de factores que pueden ser estudiados en una encuesta de clima organizacional, como las expectativas laborales, la seguridad y salud en el trabajo, la formación al empleado, etc. Este tipo de estudios son esenciales para que el Departamento de Recursos Humanos pueda hacerse una idea realista de lo que está pasando en la empresa y tomar acción en función de los resultados.

3.10. Evaluación económica

Cuando se piensa en reducción y optimización de costos en una empresa es común dejar de lado el valor que el Departamento de Recursos Humanos puede aportar en estas iniciativas. Los directores de estas áreas pueden ser el centro de los esfuerzos para lograr este objetivo. Los profesionales en la materia deben demostrar que son expertos en la evaluación y el cambio de las estructuras de costos, no solo para reducir el gasto inmediato, sino para crear valor sostenible a largo plazo.

Existen cinco aspectos en los que el Departamento de Recursos Humanos puede contribuir para lograr esa meta:

- Diseño de una estructura organizacional funcional.
- Alineación de las estrategias de administración de personal con las de la empresa.
- Involucramiento de los trabajadores en la generación del cambio y la reducción de costos.
- Medición del verdadero costo-beneficio de las acciones y los resultados.
- Maximización del desempeño y mejora de la administración del talento humano.

3.10.1. Alcance

El área de Recursos Humanos debe pensar en el rediseño de la organización para que sea eficiente, adecuado a los objetivos estratégicos y sostenibles en el largo plazo. El rol de Recursos Humanos va más allá que reducir costos a través de recortes de personal con un impacto a corto plazo, debe desempeñar un papel fundamental en el cambio de la forma de dirigir y estructurar una empresa, actualmente existe un nivel excesivo en la duplicación de roles. Eliminar el exceso de niveles jerárquicos en las organizaciones puede mejorar el nivel de responsabilidad entre los miembros del equipo gerencial, ayudando a la organización a incrementar el nivel de desempeño.

3.10.2. Costo-beneficio

Como en toda propuesta, es importante demostrar cómo se puede hacer más con menos al identificar cómo los principales costos de recursos humanos pueden generar más valor en el corto y largo plazo. Proponer la revisión de proyectos y actividades para asegurar el uso más eficiente de los recursos, la creación de un programa focalizado de la administración de costos a través de políticas y procedimientos, y usar formas innovadoras para controlar el gasto en nóminas, capacitación y desarrollo, son actividades que deben realizarse en esta etapa del proyecto.

3.11. Costos de implementación

Es importante considerar que la implementación representa un costo para la empresa, cuando se habla de costos se incluye el recurso humano involucrado e incluido en la reestructuración, así como los costos de

capacitación y del equipo que será utilizado para el efecto. A continuación, se describen dichos costos y su relación con el proceso de implementación.

3.11.1. Recurso humano

El costo del recurso humano va orientado a las nuevas plazas que serán creadas luego de la implementación de la reestructuración organizacional, definitivamente se está considerando que el recuento del personal de la empresa (*head count*) aumente, no en forma considerable, pero si definitivamente. Es necesario que se considere el costo que para la empresa representarán estos nuevos puestos de trabajo.

3.11.2. Capacitación

En el caso de los costos de la capacitación se pueden incluir los siguientes:

- Humano. Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.
- Infraestructura. Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- Mobiliario, equipo y otros. Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, equipo multimedia y ventilación adecuada.
- Documentos técnico-educativos. Entre ellos se encuentran: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, entre otros.

- **Financiamiento.** El monto de inversión de este plan de capacitación será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

3.11.3. Equipo

En el caso del equipo, se debe considerar principalmente el equipo de cómputo que será utilizado para las nuevas plazas, adicionalmente el equipo de protección personal que debe proveerse a los trabajadores que ocupan los nuevos puestos de trabajo, para cumplir con lo requerido por el Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional vigente en el país.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Planta procesadora y empacadora de productos cárnicos

La propuesta, así como la forma en la que será implementada en la planta procesadora y empacadora de productos cárnicos, y una breve descripción del Departamento de Producción y Empaque, se presentan a continuación.

4.2. Departamento de Producción y Empaque

El Departamento de Producción y Empaque, luego de la reestructuración, busca que cada una de las personas contratadas realice funciones específicas, pues se busca promover e incentivar la especialización dentro del mismo.

4.3. Implementación de la estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta debe ser implementada dentro de la empresa siguiendo un orden definido, el éxito de esta actividad depende de la planificación que se lleve a cabo. Para el efecto se presenta un cronograma de actividades que se utiliza como guía para la implementación y para el seguimiento correspondiente al avance de la misma.

4.3.1. Cronograma de actividades

Se define como una representación gráfica y ordenada con el detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

Los cronogramas son herramientas básicas de organización en un proyecto, en la realización de una serie de pasos para la culminación de tareas, son ideales para eventos y la base principal de ejecución de una producción organizada. Todas las personas involucradas deben cumplir y respetar los lineamientos del cronograma, de lo contrario este se verá afectado, por consiguiente, existirá descontento por parte del que desea que ese cronograma se complete.

Existen muchas formas de hacer un cronograma, las más utilizadas son las que son desarrolladas en forma de cuadro, muestran una columna y una fila en la que se hallan las tareas a ejecutar y los tiempos que se tienen previstos para cada uno, quedando libres los cuadros para ir marcando la realización y así mantener un control constante de la ejecución de los pasos.

Figura 4. **Cronograma de actividades**

Cronograma de actividades para la implementación										
No.	Actividad	Inicio	Fin	Duración (semanas)	Enero. 2019	Febrero. 2019	Marzo. 2019	Abril. 2019	Mayo. 2019	Junio-Agosto. 2019
1	Diseño de la propuesta de estructura organizacional	1-1-2019	28-2-2019	8,0						
2	Presentación y aprobación de la propuesta de estructura	1-3-2019	31-3-2019	4,0						
3	Socialización de la estructura propuesta	1-4-2019	30-4-2019	8,0						
4	Implementación	1-5-2019	31-5-2019	8,0						
5	Monitoreo y Seguimiento de la implementación	1-6-2019	31-8-2019	12,0						

Fuente: elaboración propia.

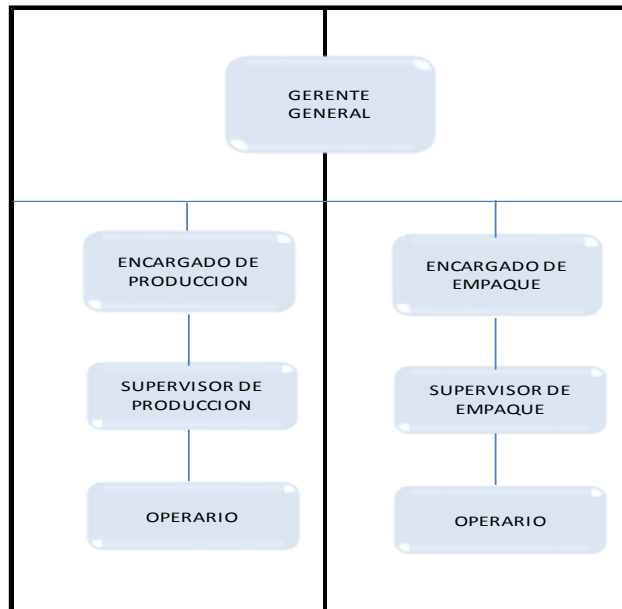
4.3.2. Departamento de Producción y Empaque

En este departamento se lleva a cabo la producción y el empaque por trabajadores que tienen una amplia experiencia en el área.

4.3.2.1. Flujograma propuesto

En la siguiente figura se presenta el flujograma propuesto para el Departamento de Producción y Empaque, se hace énfasis en la división que se plantea entre la producción y el área de empaque, anteriormente era una persona la que concentraba y manejaba ambas áreas, ahora se considera a una persona para cada área.

Figura 5. Organigrama propuesto del Departamento de Producción y Empaque



Fuente: elaboración propia.

4.3.2.2. Roles y responsabilidades

Una de las principales tareas a realizar al momento de la implementación de la estructura propuesta es la definición de roles, donde se describan las responsabilidades de cada colaborador.

Dentro de la gestión de los recursos humanos existen diferentes formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del departamento. Se pueden manejar los tres tipos siguientes:

- Jerárquico: la estructura tradicional del organigrama puede utilizarse para representar los cargos y las relaciones en un formato gráfico descendente.
- Matricial: una matriz de asignación de responsabilidades se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades y los miembros del departamento.
- Tipo de texto: se utilizan para aquellas responsabilidades de los miembros del departamento que requieran descripciones detalladas, generalmente en forma de resumen.

En el caso de la propuesta aquí descrita, se utilizará la asignación de roles y responsabilidades del tipo jerárquico, ahí se definen y representan los cargos y se determinan las líneas de autoridad y responsabilidad para cada uno de los miembros del Departamento de Producción y Empaque.

4.3.2.3. Descripción de actividades

La descripción de actividades y el análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración del recurso humano, esta actividad realizada de manera formal y objetiva da como resultado la simplificación de tareas, indicando claramente en dónde se deben enfocar los trabajadores para maximizar eficiencia y productividad.

La descripción de actividades es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, es útil y necesaria para la selección, la carga de trabajo, los incentivos y la administración de los salarios. Se puede definir como un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el que ocupa la plaza), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Las descripciones de actividades son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un trabajador nuevo necesita saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre trabajadores, tiene que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

4.4. Indicadores clave de desempeño

El recurso humano y la fuerza de trabajo en una empresa son puntos clave para lograr la máxima productividad y calidad. El mayor gasto y la mayor cantidad de problemas administrativos y las más delicadas decisiones directivas se encuentran en este factor relacionado con el desempeño. Se debe enfocar la atención en estos indicadores que muestran no solo la tendencia de la calidad del trabajo y productividad, si no el grado de satisfacción que tienen los empleados al desempeñar sus actividades.

En el Departamento de Recursos Humanos pueden llevarse todos estos datos estadísticos y el jefe mismo deberá informar periódicamente de los niveles de calidad y tendencias, ya sea a nivel general o departamental, según sea requerido.

4.4.1. Rotación de personal

La rotación de personal no tiene por qué considerarse como algo negativo, la clave está en saber analizar esos datos e inferir cuáles son las causas que los provocan, su impacto en la empresa e implantar las oportunas estrategias de gestión del recurso humano si fueran necesarias.

Si el índice de rotación de personal es demasiado alto es probable que la empresa no haya sido capaz de generar el suficiente sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre sus trabajadores. Este resultado está relacionado directamente a climas laborales negativos e inestables, baja productividad y eficacia de los equipos, e impacto negativo de la imagen de la empresa, por el contrario, si el índice de rotación es demasiado bajo, también puede

desembocar en un envejecimiento y estancamiento de la empresa que frene la innovación y el entusiasmo de los trabajadores.

El índice de rotación de personal óptimo es aquel que refleje un equilibrio dinámico y constante a través de los mecanismos de control que autorregulan esta rotación de trabajadores, permitiendo retener a los que aporten valor a la empresa y sustituir a aquellos otros que perjudican el trabajo y el desarrollo.

4.4.2. Clima laboral

En este punto, una encuesta de clima laboral es una herramienta infalible al momento de medir el ambiente de la empresa, es importante hacer uso de estas encuestas de manera consciente, siempre teniendo presente que la recolección de datos es el primer paso para comenzar a tomar mejores acciones. No se puede esperar que los trabajadores excedan las expectativas de los clientes si en primera instancia la empresa no cumple con las expectativas de los propios trabajadores.

4.4.3. Productividad

Se debe inevitablemente considerar los factores de productividad laboral, estos son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen a la productividad laboral son una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos, los procesos de fusiones y adquisiciones, despidos masivos o reestructuraciones.

Por otra parte, al hablar de productividad se dan dos conceptos que son bien diferentes: productividad laboral y eficiencia, que implica alcanzar los objetivos de la empresa de determinada manera, utilizando de la mejor manera posible los recursos financieros, humanos y de infraestructura a disposición.

- Índice de productividad

En términos generales, la productividad es la proporción dinámica de la producción y sus insumos o componentes.

$$\text{Productividad} = \text{Producción} \div \text{Insumos}$$

Los insumos pueden ser físicos:

- Horas hombre trabajadas
- Horas máquina
- Materia prima
- Combustible

La productividad se puede medir observando el desarrollo de la proporción entre lo logrado y lo programado.

$$\text{Productividad} = \text{logrado} \div \text{programado}$$

$$\text{Productividad} = \text{realizado} \div \text{presupuestado}$$

Pero la fórmula más generalizada y de carácter internacional, no solamente a nivel empresarial, sino a nivel estatal, es la que mide la producción lograda con las horas – hombre trabajadas.

$$\text{Productividad} = \text{producción} \div \text{horas hombre trabajadas}$$

4.4.4. Calidad

La calidad y la productividad en las empresa están estrechamente relacionadas, una mejora en la calidad puede dar lugar a una mejora en la productividad, pudiendo conseguirlo mediante una reducción en costes o al aumentar las unidades producidas. Es importante no perder de vista como objetivo principal de este trabajo de graduación que la reducción de los costos al haber menos reclamos de calidad por parte de los clientes, definitivamente se verá reflejado en una empresa mucho más competitiva.

4.4.5. Capacitación

Uno de los pasos de la capacitación es la selección de los trabajadores, así como su orientación. Es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada, si la empresa desea promover a dichos trabajadores a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo, ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general. Adicionalmente, la misión y la visión también deben ayudar a fijar objetivos de capacitación, ya que en estos dos conceptos se encuentran algunas preguntas que deben formularse antes de capacitar. Al concluir este tema de vital importancia para la empresa se puede recomendar lo siguiente:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y trabajadores de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los trabajadores, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver qué tan importantes son ellos, no como productores sino como recurso humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.
- Los trabajadores, después de ser capacitados, deben dar síntomas de mejoramiento y de superación, lo cual les permitirá alcanzar el éxito deseado.

4.5. Capacitación y sensibilización sobre la estructura organizacional propuesta

Es necesario definir la socialización como un proceso que establece un conjunto de mecanismos que, a pesar de su continua presencia, resulta fácil obviar u olvidar. Sin embargo, el hecho de utilizarlos u obviarlos puede dar lugar a favorecer o deshacer una carrera y los planes de los trabajadores en una organización.

La rapidez y eficacia de la socialización que tiene en cuenta estas herramientas determina la lealtad, el compromiso, la productividad de los trabajadores, así como su permanencia o salida. La estabilidad y eficacia de la

empresa depende de la habilidad que tenga esta para socializar a sus componentes.

4.5.1. Programa de capacitación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales, el personal debe estar motivado y trabajando en equipo, estos son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros.

Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en las relaciones individuales que tiene con los jefes, así como en la confianza, respeto y consideración que los mismos le prodigan diariamente. Se debe mencionar también la importancia de un ambiente laboral sano y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Un programa de capacitación debe cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Preparar a los trabajadores para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos.

- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

De igual manera, deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

4.5.2. Diagrama de GANTT

El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Permite una fácil visualización de las actividades previstas para el proyecto, y permite realizar el seguimiento y

control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

Las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma. El inicio de una tarea que depende de la conclusión de una acción previa se verá representado con un enlace del tipo fin-inicio. También se reflejan aquellas cuyo desarrollo transcurre de forma paralela y se puede asignar a cada actividad los recursos que necesita con el fin de controlar los costes y personal requeridos.

Para realizar un Diagrama de Gantt y utilizarlo como herramienta de gestión de proyectos, lo más recomendable es seguir los siguientes pasos:

- Realizar una lista de todas las actividades que requiere el proyecto de implementación, puede que, como resultado, se obtenga una lista demasiado larga. Sin embargo, a partir de esto se definen tiempos para la realización de cada tarea, prioridades y orden de consecución.
- El diseño del diagrama de Gantt debe ser lo más esquemático posible. Debe transmitir lo más importante, ya que será consultado con frecuencia. Las personas implicadas en el proceso deben quedarse con una idea clara de lo que está sucediendo en un momento concreto del proceso.
- Si se desea, se puede crear y mantener actualizada otra versión más detallada para la persona que ejecuta el proyecto. Gracias al diagrama de Gantt es posible una monitorización clara del progreso para descubrir con facilidad los puntos críticos, los períodos de inactividad y para

calcular los retrasos en la ejecución. De este modo, ayuda a prever posibles costes sobrevenidos y permite reprogramar las tareas de acuerdo a las nuevas condiciones.

4.6. Socialización de la nueva estructura organizacional

La inducción, la orientación y mantención constituyen los procesos para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización, es decir, es un ajuste dirigido a ellos, a su cargo y al grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la organización de manera que su incorporación no sea traumática.

4.6.1. Comunicación interna

Este concepto hace referencia al proceso de integración a través del cual comienza la socialización de los miembros de las organizaciones. Generalmente los nuevos trabajadores tienen expectativas muy poco realistas sobre su nuevo puesto de trabajo, quedando sorprendidos por la realidad de obtener menos de lo que creían. La inducción a los trabajadores está dirigida a minimizar este tipo de problemas, el propósito de este proceso es integrar a los trabajadores a su puesto de trabajo, brindándoles la información básica que necesitan sobre el mismo y la empresa.

- Aspectos a tener en cuenta para poner en práctica la inducción:
 - Planteamiento del programa de inducción: es necesario que sea detallado con anticipación, definiendo sus características, así como los medios que se utilizarán para su ejecución.
 - Selección de compañeros guías.

- Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción.
- Participación del nuevo trabajador, que debe dar a conocer sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.
- Creación de un ambiente favorable

Una vez conocido el concepto de inducción, se debe definir el segundo mecanismo para lograr la socialización, este mecanismo es la orientación.

- Orientación

La orientación tiene como objetivo informar a los nuevos integrantes de la empresa acerca de sus labores, derechos y deberes, además de hacerles saber la importancia que ellos tienen para la empresa que recién los contrató.

El principal propósito de la orientación es minimizar los problemas que puedan suscitarse al momento de asumir su nuevo puesto de trabajo y en su futuro desempeño dentro de la organización. En este proceso se suele entregar al nuevo empleado cierta información: días de vacaciones y feriados, servicios médicos, servicios de cafetería y restaurante, presentaciones, descripción del puesto, entre otros.

- Mantenimiento

Es por medio de este proceso que se informa continuamente a todos los integrantes de la empresa sobre aquellos temas tratados en el proceso de inducción y orientación, los cuales pueden variar con el tiempo o pueden ser confusos para algunos integrantes de la organización.

En el proceso de socialización es importante que los integrantes de la empresa se sientan plenamente identificados con ella, y por ello mantenerlos informados acerca de la situación que se vive es un paso fundamental, se puede llevar a cabo de diferentes maneras, realizando reuniones periódicas para informarles la situación de la empresa, para lograr una mejor integración de los trabajadores con la empresa, mediante boletines que circulen de manera interna en la organización, entre otros.

Otro aspecto importante es que la empresa en forma periódica debe dar a conocer a sus trabajadores los logros obtenidos y al mismo tiempo hacerlos partícipe de ellos, mostrándoles así lo importantes que son para la empresa y la manera en la cual ellos contribuyen en la obtención de aquellos logros.

4.6.2. Comunicación externa

Otro tipo de comunicación, igual de importante que el anterior, es la comunicación externa de la empresa, ya que se convierte en una herramienta clave de cara al exterior, no solo en casos de que la empresa tenga algo que comunicar sino en cualquier situación. Muchas empresas se dedican a la comunicación interna y sin embargo se olvidan de la comunicación externa, que es tan importante. Se pueden mencionar los siguientes tipos de comunicación externa:

- Comunicación externa estratégica. Consiste en conocer los datos de la competencia, las variables económicas y su evolución, así como los cambios en legislación laboral, con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado.

- Comunicación externa operativa. Se utiliza para el desarrollo diario de la actividad de la empresa, y es la más importante para conocer, ya que es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la empresa, tanto con proveedores, clientes, competidores, administraciones, entre otros.
- Comunicación externa de notoriedad. Quiere dar a conocer a la empresa, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer los productos. Es la que se encarga de la promoción, *marketing*, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la empresa de cara al exterior.

Todas estas formas de comunicación externa buscan un mismo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la empresa, dándola a conocer en todos los sentidos y dándola a promocionar de manera que consiga una imagen externa que es la que se quiere dar a entender. Es común que se presenten todas las acciones de comunicación externa, aunque no todas en el mismo momento, no debe quedar en el descuido ningún área, es importante siempre comunicar.

4.7. Plan de gestión del recurso humano integral propuesto

El plan de gestión del recurso humano debe ser integral, esto es, que incluya los tres diferentes enfoques presentados en este trabajo de graduación: el económico, el enfoque al trabajador y el enfoque a las políticas de la empresa, esto es lo que se describe a continuación.

4.7.1. Enfoque económico

Los trabajadores de una empresa aportan su conocimiento y esfuerzo a la empresa a cambio de una compensación, sin embargo, en la administración moderna este término va más allá de la remuneración salarial.

Esto incluye los incentivos que brindan motivación al personal y están subordinados a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. Hoy en día son muchas las empresas que incluyen en su paquete de compensación total al colaborador una amplia gama de prestaciones y compensaciones.

4.7.2. Enfoque a trabajador

La empresa debe ser competitiva en el mercado, para el efecto es necesario incrementar el rendimiento de los trabajadores, es esencial que como empresa se apliquen las herramientas para apoyar el desarrollo del capital humano para optimizar los resultados de la compañía. Es importante guiar a los trabajadores de la empresa en el desarrollo de las competencias laborales requeridas y brindar planes de formación y capacitación acordes a estas, ya que esto trae ventajas importantes para la empresa.

4.7.3. Enfoque a políticas de la empresa

El plan de gestión del recurso humano propuesto debe tener un enfoque también a las políticas establecidas por la empresa, no debe por ningún motivo dejarlas de lado, al contrario, debe incentivar el cumplimiento de las mismas mediante procesos estructurados de socialización de políticas.

Es importante que los trabajadores sepan que existen políticas a nivel de la empresa que reflejan el compromiso de la Gerencia en cuanto a la gestión enfocada al bienestar de los trabajadores, igual de importante es que los trabajadores comprendan las políticas existentes y que de esta forma puedan reforzar el compromiso con la empresa.

4.8. Socialización del plan de gestión del recurso humano propuesto

El proceso de socialización del plan de gestión que incluye la reestructuración propuesta debe ser realizado de forma planificada, ordenada y siguiendo una estructura lógica y de tiempo, que permita a todos los trabajadores de la empresa conocer y entender en qué consiste el plan y la reestructuración, adicionalmente debe ser comunicado a través de todos los medios internos que estén disponibles en la empresa, de la misma forma, los trabajadores deberán ser informados de la fecha en la que el plan de gestión inicia a funcionar, exponiéndoles claramente las ventajas y desventajas que el mismo representa para ellos.

4.9. Impacto de la implementación

Las empresas y el mercado, así como la forma de gestionar el recurso humano, están cambiando constantemente, y las mismas se deben adaptar a las circunstancias para poder sobrevivir y competir. Para reducir al mínimo los problemas relacionados a la implementación de la estructura organizacional propuesta en este trabajo de graduación, se considera una variedad importante a nivel de tecnología que es parte esencial de dicho proceso.

El impacto de la implementación será medido de forma periódica durante los primeros tres meses, la frecuencia de revisión es quincenal durante el

período ya mencionado, y a partir del sexto mes la medición del impacto se realizará mensualmente.

4.9.1. Impacto económico

La implementación de la reestructura propuesta tiene un impacto económico en la empresa, el mismo se considera leve, ya que a nivel de costos de implementación, en recursos humanos y equipo, no supera el 2 % del costo de la planilla actual de la empresa.

Por el contrario, se está proyectando un beneficio gracias al aumento de la productividad y la disminución de los reclamos de calidad que se presentan. En el capítulo que sigue se habla sobre el monitoreo y control que se deberá llevar para poder determinar con base en los resultados de las auditorías, la mejora y el impacto económico actual.

4.9.2. Resistencia al cambio

Es perfectamente entendible y natural que las personas manifiesten un grado de resistencia al cambio, especialmente cuando se presentan situaciones que los mueven y los sacan de su zona de confort. En lo que se refiere a las personas, el cambio es una oportunidad para la empresa y para ellos mismos, sin embargo, para muchos trabajadores, el cambio es una cosa perturbadora e inquietante, ya que normalmente cuando la Gerencia inventa y reinventa a su empresa, crea un contexto que conduce a todos los trabajadores a aceptar un futuro aparentemente complicado, generando resistencias bajo aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos.

La recomendación frente a estos tipos de situaciones relacionadas con la resistencia al cambio es reconsiderar los compromisos y pactos recíprocos entre la empresa y los trabajadores y evitar que surjan al mismo tiempo, con el fin de actuar solo sobre uno de ellos.

Al hablar de cambio y cuando se plantean situaciones de este tipo, la Gerencia deberá examinar la(s) estrategia(s) a las cuales la empresa se adhiere, y compararla(s) con la estrategia que realmente aplica, con el fin de que el cambio sea efectivo.

4.10. Desarrollo de planes de acción

Para llevar a cabo las acciones que a continuación se describen, es necesaria la elaboración de planes de acción que permitan integrar en un documento todas las actividades requeridas para mejorar cualquier área de oportunidad que haya sido detectada luego de la implementación.

Los planes de acción que se trabajen deben incluir y definir claramente la actividad que debe realizarse, así como a la persona responsable de que la misma sea realizada. Se tiene que considerar también una línea de tiempo en la que dicha actividad debe ser concluida, se recomienda que además de esta programación y elaboración del plan de acción, se considere un plan de supervisión de monitoreo a las actividades ya establecidas.

4.10.1. Descripción de actividades

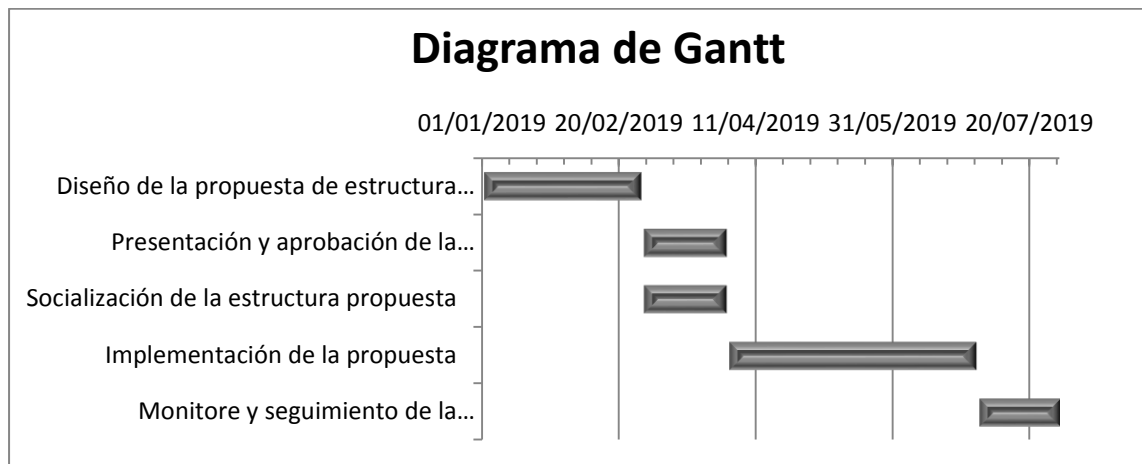
Las actividades serán definidas en función de los resultados que se obtengan durante el proceso de implementación, las mismas deberán estar enfocadas y dirigidas a la mejora de las áreas de oportunidad que sean

detectadas. La importancia de dichas actividades radica en que son la base para la elaboración del diagrama de Gantt, que incluye dichas actividades y el tiempo en el que las mismas deben ser finalizadas.

4.10.2. Diagrama de GANTT

En la siguiente figura se presenta el diagrama correspondiente a la implementación, marcando en color rojo la actividad considerada crítica para el proceso completo:

Figura 6. Diagrama de GANTT



Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Diseño de la propuesta de estructura organizacional	02/01/2019	28/02/2019	57
Presentación y aprobación de la propuesta de estructura	01/03/2019	31/03/2019	30
Socialización de la estructura propuesta	01/03/2019	31/03/2019	30
Implementación de la propuesta	01/04/2019	30/06/2019	90
Monitoreo y seguimiento de la implementación	01/07/2019	31/07/2019	30

Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA Y SEGUIMIENTO

5.1. Resultados obtenidos

Es importante analizar los resultados obtenidos luego de la implementación de la nueva estructura organizacional en la empresa, los resultados que se obtengan son tan importantes como el cumplimiento de indicadores, que es el siguiente punto importante dentro de este trabajo de graduación.

A continuación se habla acerca del cumplimiento de dichos indicadores de desempeño.

5.2. Cumplimiento de indicadores claves de desempeño

El cumplimiento de los indicadores clave de desempeño debe ser monitoreado de forma permanente y periódica, para garantizar que los objetivos establecidos y las metas para cada uno de ellos se mantienen bajo control.

Para la revisión de este cumplimiento se hará necesario contar con un programa de auditorías internas y externas, esto se detalla en el numeral 5.7 sobre auditorías de cumplimiento, ya que es de esta forma que se definirá con certeza y objetividad si lo establecido a nivel de indicador se está obteniendo, y que de no ser así se pueda identificar a los responsables para retroalimentarlos al respecto y de esta forma poder cumplir con los indicadores en mención.

5.3. Análisis de resultados obtenidos

Los resultados obtenidos y su análisis se enfocan principalmente en los siguientes indicadores:

- Rotación de personal
- Clima laboral
- Productividad
- Calidad

Después de los primeros seis (6) meses de la implementación, será necesario monitorear los resultados de los indicadores arriba mencionados. La comparación será la proyección definida y propuesta en este trabajo versus los resultados reales según qué tantos trabajadores son desvinculados de la empresa, adicionalmente de como las condiciones de clima son favorables para los trabajadores, de tal forma que les permitan estar motivados y comprometidos con la empresa.

Los dos indicadores siguientes son demasiado importantes, en este caso son la productividad y la calidad de los productos, son la parte medular de este trabajo de graduación, por lo que el hecho de que el nivel de productividad aumente y la cantidad de reclamos de calidad reduzca es uno de los objetivos que este trabajo busca cumplir, para que, en un mediano plazo, la empresa aumente las utilidades generadas del negocio.

5.3.1. Interpretación

En el caso de la interpretación, lo que se procederá a hacer luego de que el período se cumpla es la comparación de los KPI que fueron definidos y

establecidos en el capítulo cuatro, específicamente en el numeral 4.4 sobre indicadores clave de desempeño.

Los puntos y procesos de evaluación que se llevarán a cabo deben ser claramente definidos por parte de los responsables del modelo de gestión de riesgo, ya en esta etapa es muy importante que los puntos de control en las áreas descritas a continuación estén establecidos para efectos de un eficiente proceso de evaluación y monitoreo.

5.3.2. Aplicación

La interpretación de los resultados que se obtengan a nivel de indicadores de desempeño es la base para la aplicación de los mismos y su utilización como la base para el análisis costo-beneficio que se presenta a continuación. Es necesario que la aplicación de la información obtenida esté enfocada principalmente en la detección de áreas de oportunidad de mejora dentro del proceso ya implementado y en la definición de actividades y tareas para la elaboración y preparación del plan de acción correspondiente.

5.4. Análisis de costo-beneficio

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de la propuesta planteada en este caso particular, mediante la enumeración y valoración posterior de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de la implementación de la propuesta presentada en este trabajo de graduación.

5.4.1. Criterios para análisis

El criterio para el análisis es definido en principio por la Gerencia General, adicionalmente se considerarán todos aquellos criterios que permitan definir y determinar que la propuesta planteada cumple con los objetivos, tanto el general como los específicos, planteados en este trabajo de graduación.

El enfoque para el análisis básicamente es mejorar la productividad en el Departamento de Producción y Empaque, así como la reducción de los reclamos de control de calidad, atribuidos al mismo departamento.

5.4.2. Estructura organizacional actual versus estructura propuesta

La estructura organizacional actual responde a una línea de gestión lineal, aunque sí existe un organigrama en donde claramente se definen las áreas y departamentos que conforman la empresa. El enfoque de la estructura propuesta en el Departamento de Producción y Empaque es dividir dichas actividades, es decir, separar la producción del empaque a pesar de que están directamente relacionadas.

La separación de actividades entre producción y empaque, así como el proceso de sensibilización y concientización hacia la Gerencia General, de tal forma que respete las líneas de autoridad existentes y que adicionalmente empodere a los encargados y coordinadores de departamento para la toma de decisiones, generará un impacto directo en el nivel de compromiso de los trabajadores e incrementará los niveles de productividad dentro del departamento, esto como consecuencia de una nueva gestión del recurso humano, más enfocado a la especialidad y que permita mantener una línea de

comunicación fluida y directa, con los mandos medios sin tener que llegar a la Gerencia General para la toma de decisiones operativas.

5.5. Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño se debe establecer una serie de indicadores que van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se defina como importante en la organización. Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
 - Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
 - Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.
 - Indicadores de gestión
- Se considera que un indicador es de gestión cuando:
 - Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.

5.6. Evaluación de clima organizacional

Es importante que ambas partes estén en sintonía y comiencen a pensar en cómo construir un mejor clima de trabajo. La opinión de los empleados debe ser tomada en cuenta por los gerentes y los trabajadores deben comprender la importancia de aportar información de calidad, que sea real, al momento de realizar esta clase de ejercicios.

5.7. Auditorías de cumplimiento

La auditoría de cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una institución para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y de procedimientos que son aplicables.

Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que son aplicables, y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la organización.

5.7.1. Programa de auditorías internas

Las auditorías internas, denominadas a veces auditorías de primera parte, son procesos sistemáticos, independientes y documentados para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos del sistema. Se realizan en nombre de la

propia empresa para fines internos y pueden constituir la base para la autodeclaración de conformidad de una organización.

El procedimiento documentado de auditorías internas es uno de los últimos por elaborar, esto se debe a que en un principio no se hayan definido todos los requisitos del sistema de gestión de riesgo, por lo que puede resultar algo abstracto plantear los criterios de la auditoría.

Una vez definido el resto del modelo es más fácil determinar qué procesos auditar, qué buscar en cada proceso, qué registros estudiar, entre otros.

Un auditor no debe auditar su propio trabajo, es decir, que si al auditor interno es a la vez responsable de algunos procesos, estos procesos deberán ser auditados por otra persona (quizás otro auditor interno). Las personas que están realizando constantemente una tarea la conocen tan bien que pueden pasar por alto cosas en las que nunca han pensado y que un tercero puede detectar mejor y, por otra parte, su implicación puede impedirles una ponderación objetiva. Normalmente en este punto surge la duda sobre quién auditará el proceso de auditorías internas en la empresa. Obviamente, cualquiera que audite se basará en este procedimiento, por lo que según esto supondría una no conformidad. Para resolver esto, en la empresa objeto del proyecto se ha optado por no realizar auditorías internas al propio proceso de auditorías, dejando esta labor para las auditorías de tercera parte.

Deben especificarse los requisitos que debe cumplir una persona para poder ser auditor interno, de modo que debe bastar con conocer perfectamente los procesos de la organización y tener cierto nivel de experiencia en procesos de auditoría.

Una vez determinados los requisitos globales y los particulares de cada uno de los procesos, se podrán elaborar hojas de ruta o *check lists*, que el auditor interno utilizará para comprobar y a la vez documentar que todo se hace según lo establecido.

Cualquier desviación que encuentre será una no conformidad del sistema, por lo que deberá reflejarlo en algún documento (informe o acta de la auditoría), a fin de poder mostrar evidencias del proceso. Estas no conformidades deben ser analizadas posteriormente para aplicar acciones para solventarlas.

5.7.2. Programa de auditorías externas

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por la empresa, la finalidad de una auditoría externa es que se cuenta con una revisión que sea realizada por un ente externo, una persona o un grupo de personas que puedan ver el modelo de gestión y su funcionamiento de una forma diferente, es decir, ver el modelo desde afuera de la caja como comúnmente se dice.

El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con la Gerencia, para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría, los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría.

El alcance describe todo el modelo de auditoría que se realizará, específicamente los procedimientos, así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales y la forma de realizar los informes.

Se recomienda que el alcance sea determinado entre la empresa y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría, cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre la Gerencia y el auditor líder designado para llevar a cabo la auditoría externa.

5.8. Definición y evaluación de acciones correctivas

Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad. Se distinguen de una simple corrección debido a estar relacionadas con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere solo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

Un aspecto a destacar es que cualquier acción correctiva debe ser apropiada a los efectos de las no conformidades detectadas, para esto es necesario:

- El análisis crítico de las no conformidades, *feedback* de los trabajadores, entre otros).
- La determinación de las causas de las no conformidades. El punto central de la solución a un problema es identificar sus causas y las que tendrán que ser corregidas.
- La evaluación de la necesidad de acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir (incluyendo la evaluación de los

recursos necesarios, la identificación de las diversas alternativas y la definición del momento de su aplicación.)

- La determinación e implementación de la acción necesaria. Algunas soluciones pueden ser muy sencillas de implementar, pero puede haber otras cuyo grado de complejidad, recursos y tiempo requerido obligan la realización de un planteamiento adecuado.
- El registro de los resultados de las acciones realizadas con el fin de permitir una correcta evaluación de acciones correctivas.
- Un análisis crítico de las acciones correctivas tomadas.

5.9. Plan de acción mejorado

Todo plan de acción debe ir enfocado al mayor e importante activo con el que cuenta la empresa, esto es el recurso humano. Si la empresa carece de trabajadores que aporten experiencia, conocimientos y nuevas ideas, la empresa nunca obtendrá su máxima rentabilidad, de ahí la importancia del plan de recursos humanos para la empresa.

Además, independientemente de la inversión en activos fijos, la inversión en recurso humano es uno de los mayores costos para la empresa, por lo que resulta imprescindible trazar y llevar una política de recursos humanos adecuada para reducir costos y maximizar beneficios.

El concepto de plan de acción mejorado va enfocado a todas aquellas actividades que, como resultado de las auditorías realizadas, requieren una modificación o ajuste que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos,

en este caso puntual, los objetivos de la reestructuración son el incremento de la productividad en el Departamento de Producción y Empaque, así como la reducción de los reclamos de calidad en la planta.

De forma paralela, la reestructuración permitirá a la empresa trabajar con base en indicadores de desempeño tangibles, esto facilita la evaluación de desempeño enfocada a resultados, esto beneficiará de forma directa al clima laboral que actualmente se maneja dentro de la empresa.

5.9.1. Descripción de actividades mejoradas

Los cambios que se realizan en el área de los recursos humanos son determinantes para los cambios en toda la gestión empresarial, los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas o decisiones asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así el departamento detecta los problemas antes que estos se conviertan en algo serio para la empresa. Es por ello que en función de los resultados que se obtengan con las auditorías, se elaborará el listado de actividades mejoradas que deben ser implementadas.

Esta situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y procedimientos establecidos. En la medida que se realice el control y monitoreo adecuadamente será más fácil y objetivo realizar cambios que ayudarán a que los resultados obtenidos sean mejorados.

5.9.2. Cronograma mejorado

El cronograma mejorado será elaborado a partir de los resultados obtenidos de la auditoría y de las actividades mejoradas que sean planteadas como consecuencia de dicha actividad de monitoreo y control. El formato en el que el cronograma será realizado es el mismo con el que se preparó el cronograma de actividades del numeral 4.3.1 sobre el cronograma de actividades.

El objetivo de este cronograma es facilitar el proceso de monitoreo y seguimiento del inicio y finalización de las diferentes actividades definidas para la mejora del proceso luego de la implementación de la estructura organizacional propuesta. Adicionalmente el tema de la supervisión post implementación es vital para poder obtener los resultados esperados, tanto a nivel de productividad como de reclamos de calidad dentro del Departamento de Producción y Empaque.

CONCLUSIONES

1. La estructura organizacional propuesta mantiene la alineación con la misión y visión de la empresa, con la estructura ya existente. En el análisis de la situación actual se concluye que la lineal-funcional es la estructura que debe implementarse en la empresa.
2. Con la especialización y creación de los coordinadores, tanto de producción como de empaque, la productividad puede aumentar en por lo menos 5 % en el próximo semestre.
3. La capacitación y formación del recurso humano de la empresa representa una reducción de costos en la empresa de un 2,5 %, comparado con el incremento de rechazo de calidad y su respectivo costo asociado.
4. La eficiencia en el proceso de producción y empaque se incrementó en un 3,5 % después de la implementación de la nueva estructura organizacional, la cual incluye coordinadores por área.
5. Los reclamos en calidad se han reducido en un 3,5 % luego de la implementación de la reestructura organizacional en la empresa.
6. La utilidad operativa de la empresa tuvo un incremento de aproximadamente un 1,5 % durante el último trimestre.

7. Los costos administrativos en los que se incurren por temas de reclamos de calidad se reducen en por lo menos 1,5 %, derivado de la implementación de la reestructura organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Mantener activo el plan de capacitación y formación en la empresa permitirá que el nivel alcanzado a nivel de eficiencia se mantenga según lo planificado.
2. Realizar al menos dos evaluaciones de desempeño durante el año, dejando un lapso de seis meses entre ambas, para definir el plan de acción y mejoras concretas a ser implementadas durante ese tiempo.
3. Revisar periódicamente el plan de compensación, incentivos y beneficios que se implementó en la empresa.
4. Evaluar el clima organizacional de manera semestral, realizar tres evaluaciones en el año que permitan, en la primera, detectar las oportunidades de mejora que deben ser corregidas para que, en la segunda, se pueda obtener un mejor resultado a nivel de clima laboral, que mantenga a los trabajadores comprometidos y motivados con la empresa, para en la tercera ejecutar acciones para definir el clima laboral.
5. Contemplar una evaluación de servicio al cliente enfocada al nivel de calidad de los productos
6. Realizar una comparación entre los niveles de calidad antes de la reestructuración y los niveles luego de haber implementado la propuesta.

7. Reunirse periódicamente con la Gerencia General para informar los resultados obtenidos luego de la implementación de la estructura propuesta, así como para sensibilizar sobre el tema relacionado con toma de decisiones y delegación de responsabilidades en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOHLANDER, Snell. *Administración de recursos humanos*. [en línea] <https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_recursos_humanos_16a_ed_scott_>. [Consulta: 10 de marzo del 2017].
2. DAFT, Richard. *Teoría y diseño organizacional*. CENGAGE Learning, 11ª. Edición, México: Editorial Santa Fe, 2010. 40 p.
3. Deloitte. *Modelos e indicadores de gestión*. [en línea] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte_ES_Informe-de-transparencia-2015.pdf>. [Consulta: 15 de marzo del 2017].
4. DEMING, W. Edwards. *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis (extracto)*. México: Editorial Día de Santos, 2012. 80 p.
5. GILLI, Juan José. *Diseño y efectividad organizacional. Administración*. México: Editorial Norma, 2014. 55 p.
6. GONZÁLEZ ORTÍZ, Óscar Claret. *Sistema de gestión de calidad*. España: McGraw-Hill, 2015. 129 p.
7. MENDIVIL ESCALANTE, Victor M. *Elementos de auditoría*. [en línea] <https://issuu.com/cengagelatam/docs/elementos_de_auditor__a_mend__vil_i>. [Consulta: 22 de junio del 2017].

8. PAIN, Abraham. *Cómo realizar un proyecto de capacitación, un enfoque a la ingeniería de la capacitación*. España: Editorial Granica S.A., 2012. 150 p.