

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A. ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal”
(Tesis de Licenciatura)

Marvin Yovani Yaque Veliz

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

“Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A. ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal”
(Tesis de Licenciatura)

Marvin Yovani Yaque Veliz
Lic. Julio César Ramírez Marcial (**Tutor**)
Licda. Natalia Rebeca Urizar Pérez (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. TH. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.018.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Julio César Ramírez Marcial
Revisora: Licenciada Natalia Rebeca Urizar Pérez
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A., ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal"

Presentada por: Marvin Yovani Yaque Veliz

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado: 16,639
juliorami@hotmail.com
Teléfono: 4250-4608

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema **“Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A., ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal”** realizado por **Marvin Yovani Yaque Veliz** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional –ETP–, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y siete (77) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Julio César Ramírez Marcial

Licenciada en Psicología Clínica

Colegiado: 4149

urizar.natalia@upana.edu.gt

Teléfono: 59537867

Guatemala, 13 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

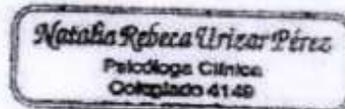
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **"Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A. ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal "** Realizado por: **Marvin Yovani Yaque Veliz**, carné No.201504709, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Licda. Natalia Rebeca Urizar Pérez



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir y guiarme en cada paso que he dado para la culminación de esta carrera, por darme fuerzas en los momentos de debilidad y por iluminar mí camino, brindándome entendimiento y paciencia.
- A MIS PADRES:** Francisco Manuel Yaque Gómez y María Oralia Veliz (QEPD); quienes me dieron la vida y cimentaron en mí los valores y principios que me han servido para la culminación de este importante paso. Mi triunfo es de ustedes.
- A MI HIJA:** Tania, que este logro te sirva de ejemplo y que lo veas como un modelo a seguir. Gracias por regalarme mucho de tu tiempo para que yo pudiera llegar a mi meta.
- A MI ESPOSA:** Miriam, mi ayuda idónea, gracias por tu apoyo incondicional y por compartir conmigo este reto, no fue fácil, pero lo logramos.
- A MIS HERMANOS:** Aníbal, Carlos, Daniel, Selvin, Ludyn, Karen, Heyli; hermanitos les agradezco por aguantarme y creer en mí y por sus palabras de ánimo y admiración que siempre mostraron hacia mi proyecto.
- A MIS SOBRINOS:** Que esto sirva de ejemplo para todos ustedes mis hijos.
- A MIS AMIGOS:** Por sus palabras de aliento y consejos estos fueron fundamentales para concluir este proceso.
- A MIS MAESTROS:** Por sus consejos y apoyo incondicional para el desarrollo de mi formación profesional.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera y por ser un apoyo fundamental en todo momento.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivo específico	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
Capítulo 2	
2.1 Sistema de gestión de la calidad	5
2.2 Gestión por procesos	5
2.3 Procedimientos	9
2.4 Estándares	10
2.5 Estandarización de procesos	10
2.5.1 Primera etapa (establecer la operación estándar)	11
2.5.2 Segunda etapa (respetar la operación estándar)	12
2.5.3 Tercera etapa (mejorar la operación estándar)	12
2.6 Relación de la estandarización con otras actividades	12
2.7 Procedimientos operativos estandarizados	13
2.8 Mejora continua	14
2.9 Manual de puestos y funciones	14
Capítulo 3	
3.1 Tipo de investigación	16

3.2	Sujetos de investigación	16
3.3	Instrumentos de recopilación de datos	17
3.4	Diseño de la investigación	18
Capítulo 4		
4.1	Muestreo	19
4.2	Presentación de resultados	33
Capítulo 5		
5.1	Propuesta de solución a la problemática	36
5.2	Descripción de la propuesta de solución	37
5.3	Especificación de la solución general	42
5.3.1	Especificación de la solución: primera fase	42
5.3.2	Especificación de la solución: segunda fase	42
5.3.3	Especificación de la solución: tercera fase	42
5.4	Producto a entregar	43
Conclusiones		47
Referencias bibliográficas		48
Anexos		50

Resumen

Los procedimientos estándares de operación (SOP por sus siglas en ingles), constituyen una herramienta fundamental para las organizaciones modernas, porque permiten darle claridad a la complejidad que existe entre los procesos y personas durante la ejecución de los mismos. Esto permite, maximizar los recursos de forma ordenada que sirva para tener una base sólida que puede ser utilizada para generar apoyo a otras áreas y así fortalecerlas y guiar hacia el camino del éxito a la empresa.

El contar con guías en los procesos se traduce en mejores resultados para la supervisión, porque se tienen las reglas del juego definidas en estos documentos y no hay duplicidad de esfuerzos en ninguna área. También sirven de apoyo para poder visibilizar los avances en las metas de la compañía y de esa forma, departamentos como recursos humanos pueden acceder y realizar los indicadores de desempeño tomando como una plataforma estos procedimientos.

Es importante destacar que los procedimientos estandarizados de procesos contribuirán de mucho en las etapas de organización, ejecución y control de Serporsa, S.A. después de haber realizado el diagnostico se pudo comprobar que sufre de falencias en el área operativa, por la falta de estas guías tan importantes para la ejecución uniforme de los procesos, evitando problemas como lo son dependencias de autoridad, re procesos, gasto de energía en hacer tareas que no competen a los puestos y en resumen y lo más crítico la no satisfacción de los clientes.

La propuesta para la solución del problema encontrado en la organización, comprende un sistema de gestión ordenado que delimite responsabilidades, tareas, alcances y objetivos de los procesos del área operativa que estarán a disposición de todos los miembros de la organización de una forma codificada para su fácil comprensión. Esto permitirá mejorar el nivel de servicio que se ha prestado y por ende maximizar la satisfacción de los clientes.

Introducción

En la actualidad las organizaciones tienen la obligación de demostrar la capacidad que tienen para mantenerse en el mercado competitivo donde se encuentran operando, cumpliendo con las altas expectativas que el cliente moderno demanda. Esto conlleva a tener uniformidad en las tareas que se desempeñan aunque estas sean realizadas por diferentes empleados. Los clientes esperan tener el mismo producto terminado siempre sin importar nada.

El punto de vista anterior da origen a la presente investigación que tiene como fin primordial proponer una metodología de procedimientos de operación estandarizados como una herramienta que permita tener control e información de sus operaciones generales de una forma sistematizada y ordenada.

El presente trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo uno se presenta el marco conceptual, en donde se da a conocer los antecedentes de la empresa, se incluye el planteamiento del problema a la vez se genera la pregunta de investigación y la justificación del problema. Adicional incluye el objetivo general y específico, los alcances y límites de la investigación.

En el capítulo dos se encuentra el marco teórico, que sirve como base fundamental en la investigación. Se incluye información sobre autores de renombre que han realizado estudios y tesis relacionadas al tema de procedimientos estandarizados.

En el capítulo tres se indica el tipo y sujetos de investigación así como los instrumentos de recopilación de datos utilizados en el presente trabajo.

En el capítulo cuatro se incluye el diseño de la indagación que comprende los programas de actividades y el cronograma de la investigación.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes

Serporsa, S.A., fue fundada en 1992 y tiene las oficinas centrales en novena calle entre primera y segunda avenida en Puerto Barrios, Izabal en el edificio administrativo de Cobigua. Cuenta con operaciones en el muelle de Puerto Barrios, Predio Macrolotes y Puerto Quetzal.

Es una empresa que presta servicios logísticos y de control y manejo de la cadena de frío en contenedores refrigerados entre los servicios se pueden mencionar, reparaciones de unidades de refrigeración y estructura, monitoreo de contenedores refrigerados, agentes de tráfico, personal de básculas, amarradores de barcos y análisis de información de data logger entre otros.

Es una empresa que cuenta con más de cien empleados y varios procesos en las diferentes localidades donde opera. Según la administración actual indica que durante el tiempo que tiene funcionando la empresa no ha realizado ningún análisis o proyecto orientado a determinar la condición de la empresa en lo que respecta a los procedimientos estándares de operación, debido a lo antes expuesto no hay un antecedente previo sobre este tema.

Esta herramienta ha sido fundamental para la búsqueda de soluciones principalmente en el ordenamiento y mejora continua en diferentes empresas. Muchas investigaciones se han realizado en este campo debido a los problemas que conllevan el incumplimiento de los pasos a seguir en la ejecución de las tareas asignadas. En la búsqueda de medidas que alcancen mejorar estos problemas se ha encontrado que los procedimientos estándares de operación forman parte de la herramienta necesaria para la minimizar las desviaciones en los procesos, como ejemplo tenemos el realizado a empresa Bavaria, S.A. (Carrillo Correa 2012).

1.2 Planteamiento del problema

Serporsa, S.A. se dedica a la prestación de servicios y control en el manejo de la cadena de frío, hace un tiempo, debido a que no tenía competencia en este ramo, los integrantes de la junta directiva no se habían preocupado por áreas fundamentales en la administración como por ejemplo el sistema

de control donde se pueden mencionar los procedimientos estándares de operación, proceso de capacitación y desarrollo de los colaboradores

Esto se convierte en una amenaza latente porque en la actualidad una serie de empresas están enfocándose en la prestación de servicios, esto incrementa el riesgo que pueda ser desplazada al no haber unificación de posiciones ni directrices despejadas para los colaboradores, lo que conlleva a un desorden al momento de girar instrucciones o confusiones por falta de claridad en las responsabilidades y objetivos de los puestos.

La problemática es más evidente, puesto que adicional a lo antes expuesto tampoco se tiene un sistema de medición de desempeño que represente el producto terminado de las relaciones laborales de los colaboradores, en principio porque no hay como medirlo debido a la falta de métricas que van relacionadas con los pasos de procesos, responsabilidades y objetivos de los lugares de trabajo que cada uno de ellos tiene.

La falta de estrategias que permitan ordenar los procesos y crear en base a estos indicadores de desempeño pueden traducirse en problemas serios para la empresa, que pueden generar pérdidas monetarias y de credibilidad ante los clientes entre las que podemos mencionar: pérdida de contratos importantes en las diferentes áreas de operación y en el peor de los casos el cierre de operaciones porque la competencia puede brindar servicios mejor fundamentados en el proceso administrativo.

La implementación de procedimientos estándares de operación aportara un gran valor a la empresa, porque esta creara el orden que se necesita, implementándolos se lograra tener las bases de medición para los indicadores de desempeño, se delimitara las funciones y compromisos de los empleados y se podrá tomar como herramientas de inducción y capacitación de los mismos, lo que se traducirá en una empresa de alto rendimiento porque contara con el personal más capacitado y con mayor enfoque en resultados de la industria.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué efectos produce la falta de procedimientos estándares de operación en Serporsa, S.A.? ¿Incidirá la ausencia de ordenamientos modelos en problemas de conocimiento de responsabilidades y funciones en los procesos que se realizan en el área operativa?

1.4 Justificación del problema

La falta de estrategias que apoyen el paso administrativo en general se evidencia en el área operativa de la organización, se nota poco enfoque en la solución de problemas reales por los que la compañía atraviesa en la actualidad. Esto no es por irresponsabilidad de la gerencia si no porque no está establecida ninguna política orientada en esta limitante, lo que hace más crítica esta situación.

Es evidente que no existe un enfoque unificado de los trabajadores en las diferentes áreas, porque no hay guías que indiquen los pasos a seguir, responsabilidades ni políticas para cada área, lo que conlleva que la administración tampoco tenga claridad con las funciones de los puestos y no puedan cumplir a cabalidad el seguimiento ni aplicación de liderazgo por parte de los supervisores.

Con el diagnóstico realizado a la empresa, se pudo constatar que no hay control en los procesos debido a la falta de procedimientos estandarizados de operación que apoyen la supervisión en general que mejoren la dirección y ejecución que se observa como debilidad en el área operativa. No hay una meta común a seguir, no existe misión y visión por lo que no está socializada con los empleados lo que impacta de forma negativa porque no se tiene claridad con los objetivos generales y específicos.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Analizar las actividades operativas de la empresa tales como procedimientos y políticas, con el propósito de obtener una herramienta sistemática que permita organizar, controlar y tener definidas las responsabilidades y pasos de cada proceso que se realizan.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Demostrar la situación actual en la que se encuentran los procedimientos en el área operativa.
- ✓ Organizar un sistema de gestión de procedimientos estándares de operación.
- ✓ Establecer un sistema de capacitación e inducción con ayudas visuales, tomando como base los procedimientos estándares de operación.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

Espacio

La presente investigación se realizó en Serporsa, S.A. ubicada en novena calle entre primera y segunda avenida, Puerto Barrios, Izabal, Guatemala.

Temporal

El proyecto se realizó durante el periodo del 7 de marzo al 9 de mayo del 2015.

- Límites

No se encontraron límites durante la realización de esta investigación. La empresa estuvo anuente a todas las solicitudes realizadas.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad se basa en la optimización y mejora continua de los recursos de la organización, con la participación de los trabajadores y directivos en la realización. Es aquí en donde el seguimiento y control de las actividades desarrolladas por la dirección de la empresa es fundamental para el logro de objetivos primordiales. Este sistema de perfeccionamiento continuo de la calidad, es definido por BUREAU VERITAS como “el conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad” (El auditor de calidad. 3ra. ed. Madrid: Bureau Veritas Formación, 2010. p. 24, 68.)

La optimización continua de recursos es fundamental en las empresas altamente competitivas porque permite hacer más con menos es decir mejorando la eficiencia y eficacia de la organización. Es por ello que la creación y formalización de estándares que garanticen mantener los controles óptimos en los procesos generales y evitar con estas disposiciones es fundamental para evitar fallos e incrementos de costos por re procesos y ejecuciones fuera de los parámetros establecidos.

Entre los ocho principios que encierra la gestión de la calidad, se encuentra el enfoque basado en procesos, que en muchas organizaciones no se toma en consideración, y es aquí donde se origina una serie de fallas y no se logra la satisfacción de los clientes de la empresa.

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente. (Rojas, Ladi. 2008 Principios para la gestión de la calidad. Guayaquil.)



Fuente: Rojas, 2008, Principios para la gestión de la calidad

2.2 Gestión por procesos

Con respecto al artículo de la Universidad del Valle, “la gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza. Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza” (Gestión por procesos en la Universidad del Valle [en línea]. Cali, Universidad del Valle. Junio de 2009 [citado en septiembre 26 de 2014]. Disponible en Internet)

Desde este punto de vista quedo claro que la solidez de los procesos para garantizar la homogeneidad y simplicidad de los mismos en la capacidad de la dirección de la empresa para administrar de forma adecuada hasta el mínimo proceso que se lleve dentro de la organización. Un sistema es como parte de una cadena, en donde todo se pierde cuando se rompe el eslabón más

débil, por lo que crear un método que garantice el fortalecimiento del mismo generara un proceso más fuerte y difícil de fragmentar.

Para la norma ISO 9001:2000 gestión se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (Pérez, José Antonio. 2004 Gestión por procesos. Madrid: ESIC editorial.)

Aspectos importantes se mencionan en la norma ISO 9001 porque el concepto abarca varios fundamentos de la administración como lo son la planificación por medio de actividades coordinadas antes de comenzar un proyecto o proceso, dirige la organización que es parte fundamental de la dirección y abarca el control que es importante para medir si los planes y la forma de dirigir están siendo congruentes con los resultados obtenidos.

Tomando en consideración las definiciones anteriores podemos determinar que la gestión por procesos busca que los sistemas en general estén alineados adecuadamente y que exista un ordenamiento coordinado en donde se respeten las directrices de la organización, lo que permitirá mantener el control de las actividades generales de la compañía.

El área de aplicación de la gestión, objeto de este texto, es la de los procesos de empresa. Como es un área en la que no es tradicional aplicar los elementos del ciclo, hemos de estar dispuestos a encontrar algunas dificultades:

- **Identificación:** Los procesos han existido desde siempre, aunque la identificación de los mismos no siempre ocurre, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando. La progresiva implantación de sistemas de aseguramiento de calidad según ISO 9000:1994 ha supuesto un avance a este respecto, aunque no refleja todos los procesos de empresa y normalmente se tendía a identificar y normalizar procesos de poca extensión en su mayoría intrafuncionales y relacionados con la calidad del producto.

Esto, sin lugar a duda, es uno de los aspectos críticos de la nueva normativa, porque es importante el proceso como tal, que sean reconocidos de forma unificada por parte de todo el equipo que

conforma la fuerza de trabajo del área es un factor importante y necesario para el logro de objetivos, minimizando fallas y garantizando la satisfacción de clientes externos e internos.

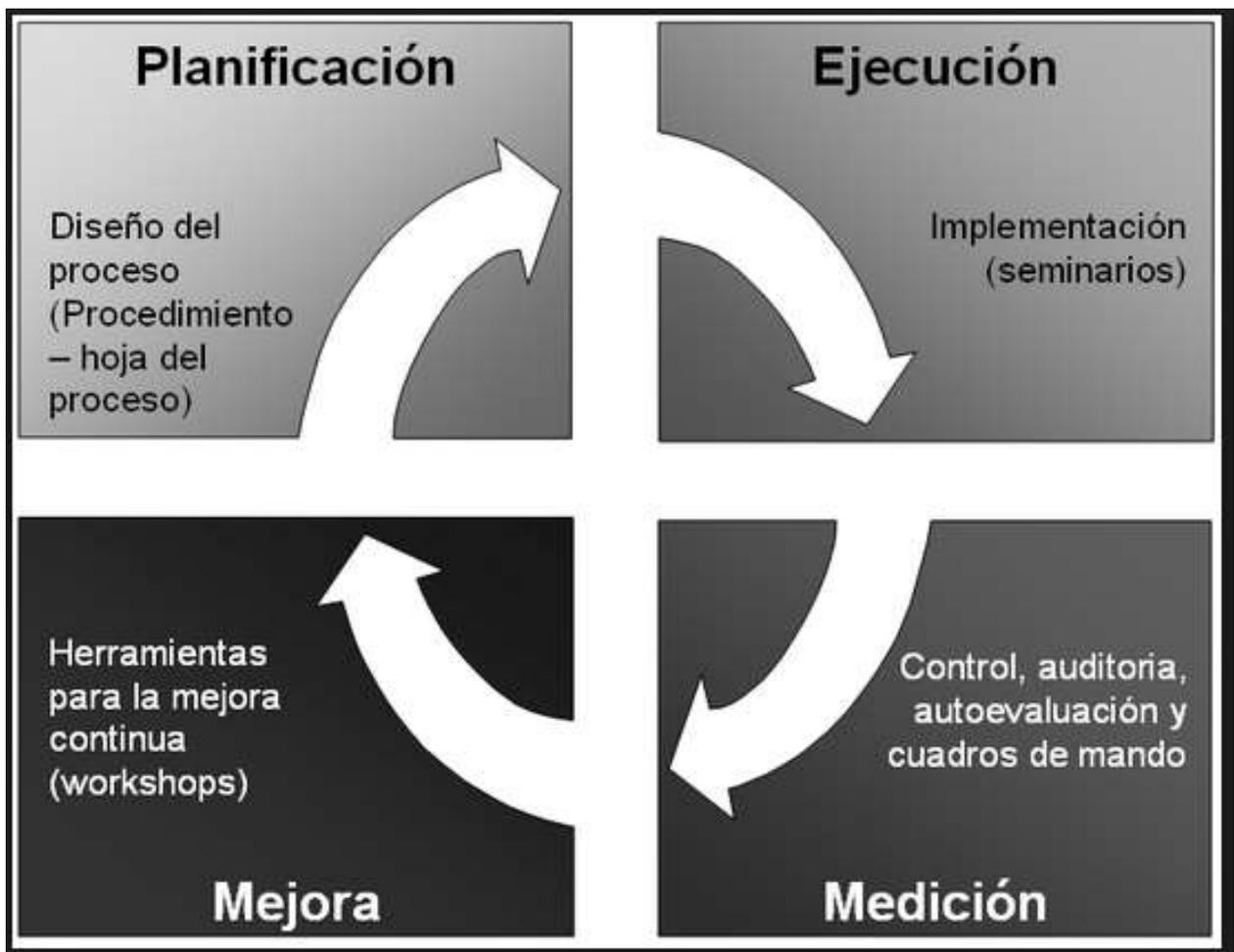
- Medición: Con las salvedades hechas en el párrafo anterior son pocos los procesos de empresa cuyo funcionamiento se esté midiendo.

En la realidad actual de las empresas, las mediciones no se realizan principalmente porque parecen engorrosas y la idea que tienen los colaboradores y principalmente a nivel de supervisión es que solo es papeleo y que no da un valor agregado a la búsqueda de cumplimiento de metas y objetivos. La realidad es otra considerando la máxima que indica “lo que no se mide, no se puede corregir”.

- Control: Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación en algunos sectores de actividad, tampoco suelen estar.

Estas situaciones ponen en riesgo los procesos en general porque no se tiene control en la mayoría de las áreas de la organización, razón por la cual, muchos resultados son catastróficos para las organizaciones porque existe un descontrol en los procesos mismos.

Vemos, que al no poder responder con propiedad a todas las condiciones previas, nos enfrentamos a grandes dificultades, que podemos calificar de técnicas para gestionar los procesos de empresa. Hay mucho hábito de gestionar los procesos productivos, pero la aplicación del ciclo al resto de procesos de servicios internos (con frecuencia denominados indirectos) suele ser la gran asignatura pendiente. (Pérez, José Antonio. 2004 Gestión por procesos. Madrid: ESIC editorial.)



Fuente: Pérez, 2004, 111. Gestión por procesos ESIC Editorial

2.3 Procedimientos

Según ISO 9000:2000 es la forma especificada para llevar a cabo un proceso. (Pérez, José Antonio. 2004 Gestión por procesos. Madrid: ESIC editorial.)

Antes de contextualizar un procedimiento, se debe identificar el proceso. Muchos autores abordan diferentes definiciones de proceso; pero bajo el esquema de un sistema empresarial, Carl Duisberg Gesellschaft define el Proceso como “una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso” (Carl Duisberg e. V, Sistema de Perfeccionamiento Profesional, Volumen 3,

Organización de los Procesos, Medellín, 1995, Pág. 3. Citado por FONTALVO HERRERA, Tomás José. Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Bogotá: Asesores del 2000, 2004. P 36-38.)

En la actualidad, tiende a confundirse conceptos como procesos y procedimientos, pero se debe tener claridad en ambos significados. En resumen se puede decir que proceso son las actividades para realizar una tarea y procedimiento es la forma o pasos para poder hacer el proceso. Es aquí donde el análisis juega un papel importante para poder obtener la guía de cómo hacer los procesos de forma más eficiente y evitar esfuerzos innecesarios en cada uno de ellos.

2.4 Estándares

Son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado. Koontz-Wehrich-Cannice (2010).

Es importante tener en consideración este concepto que parece muy resumido pero que representa un gran punto de partida para tener claridad de donde estamos y a donde queremos llegar. Estos puntos de referencia son como un mapa que permite a todos los miembros de la organización saber cuáles son los requerimientos mínimos que se esperan de las diferentes áreas de medición que contemple la empresa.

2.5 Estandarización de procesos

García Criollo, Roberto (2005) indica lo siguiente:

De la necesidad de unificar la forma de llevar a cabo las actividades por parte de los generadores de un producto surge la estandarización, cuya finalidad es evitar desviaciones que puedan ocasionar problemas en las actividades diarias y establecer un procedimiento para realizar determinada actividad bajo las mismas circunstancias y con el cual obtendremos siempre mejores resultados. El ciclo de la estandarización está compuesta de tres elementos que son: establecer el método de trabajo, respetar el método de trabajo y mejorar el método de trabajo.

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades

relacionadas con el proceso. La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso. Deben existir procedimientos para realizar la mayor parte de las actividades. Estos procedimientos deben:

- Ser realistas con base en un análisis cuidadoso
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia
- No estar expuestos a diferentes interpretaciones
- Ser de fácil comprensión
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento
- Establecer estándares mínimos de desempeño

Con frecuencia los procedimientos incluyen un diagrama de flujo, además de las instrucciones escritas. Los estándares también establecen límites de autoridad y responsabilidad y deben comunicarse a los empleados.

Sin lugar a duda esto es de beneficio porque permite tener una visualización real de todos los procesos, lugares de ejecución, injerencia del personal involucrado, definición de responsabilidades y delimitación de responsabilidades entre otras, lo que permite un mejor control y disminución de fallas, también ayuda para medir al grupo porque en base a estos se puede tener las mediciones de desempeño por área.

2.5.1 Primera etapa (establecer la operación estándar)

Para cubrir esta etapa es muy importante que exista una fluida comunicación entre el operador y el supervisor, para llegar a establecer una operación que permita el logro de los objetivos propuestos.

En este paso del proceso, se vuelve un factor elemental la comunicación y tener la capacidad de identificar a los mejores operadores, esto permitirá que al establecer los pasos, herramientas,

tiempos entre otros análisis, el resultado o variación sean los mínimos, de lo contrario estaríamos haciendo un establecimiento de estándares por debajo de parámetros que necesitaremos.

2.5.2 Segunda etapa (respetar la operación estándar)

Esta etapa es la más importante del ciclo de la estandarización, podemos encontrar la mejor operación, pero esta no generara ningún beneficio si el operador no trabajo con base en ella.

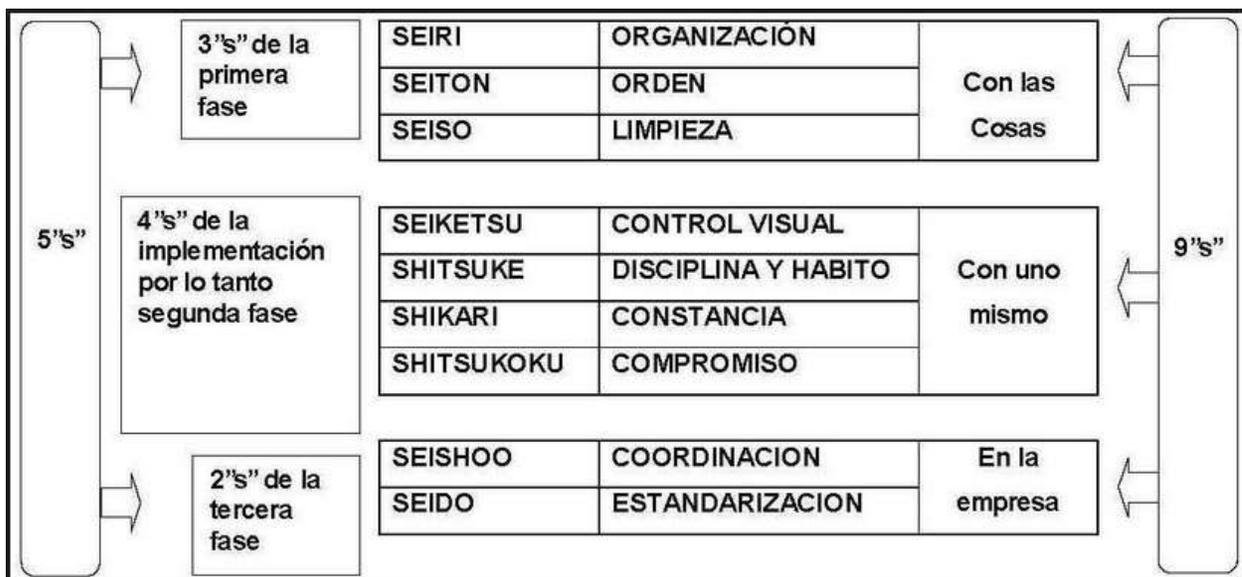
Los lineamientos e indicaciones para el cumplimiento de los estándares que la organización requiere, están basados en el cumplimiento estricto de parte de los colaboradores.

2.5.3 Tercera etapa (mejorar la operación estándar)

En el momento de elaborar la hoja, es importante que el operador busque como mejorar la operación, recordando que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

2.6 Relación de la estandarización con otras actividades

Un área que cumple con las “nueve eses” nos proporcionara las condiciones necesarias para que el operador pueda desarrollar sus actividades siempre de la misma manera. Como se observa, no solo el área de producción deberá estar involucrada para tener una buena estandarización, sino que todas las áreas auxiliares reflejaran el éxito de la misma. (García Criollo, Roberto. 2005 Estudio del trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana)



Fuente: García, 2005, 99. Estudio del trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana

2.7 Procedimientos operativos estandarizados

La descripción del Procedimiento Operativo Estandarizado (POE) conforma un documento que fundamenta las responsabilidades de los operarios. La teoría del liderazgo situacional o abordaje contingencia muestra que no existe un abordaje universal, pues los problemas pueden ser diferentes y requieren soluciones diferentes (Martin, 2004). Así, el procedimiento operativo estandarizado deberá adaptarse porque en un medio de procesos no existe lo mejor sino lo más adecuado. El procedimiento ayuda a los usuarios a alcanzar sus objetivos garantizando homogeneidad y eficacia en la ejecución y presentación de los servicios (Castelli, 2005).

Para Cooper (2001: 364) *la estandarización tiene como finalidad establecer una calidad uniforme de servicios y productos*; y propicia la comunicación entre el gestor y el colaborador sobre el proceso de la actividad a ser ejecutada.

Con este proceso, no dependeremos de las personas para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, porque las directrices están inmersas dentro de la estandarización lo que garantiza que los errores o desviaciones están dentro de lo permitido según procedimientos.

Para Castelli (2005: 152) *la comunicación en lo que respecta a la transmisión de la información, crea un proceso que involucra tres mecanismos: codificación, difusión y decodificación*. La codificación es la formulación del procedimiento, de lo que será transmitido al colaborador. La difusión es la elección de canales, en este caso un documento estándar que registra todos los procedimientos a ser ejecutados. La decodificación consiste en la interpretación del mensaje, en la lectura que el colaborador hará para realizar la actividad.

Normalmente el procedimiento describe paso a paso cada actividad a ser ejecutada, definiendo los equipamientos, los utensilios y el tiempo para cada tarea. Todas estas variables dependen única y exclusivamente de la categoría, tamaño y forma de gestión. Deberá existir un procedimiento diferente para cada puesto de trabajo de acuerdo con su tamaño e infraestructura. Los procedimientos operativos son elaborados por medio del análisis de la estructura del emprendimiento, los equipamientos y el comportamiento.

2.8 Mejora Continua

James Harrington (1993), para él, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kabboul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo, es un proceso que en general busca primordialmente mantener la calidad en productos o servicios y da las pautas a seguir en la búsqueda de mantener los estándares más altos de desempeño para que las empresas sean competitivas, tomando como base el concepto de que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas. El peor error de una organización sería quedarse estancada sin buscar alternativas diferentes que busquen la eficiencia de los empleados y todos los recursos con que cuenta la empresa.

2.9 Manual de puestos y funciones

Franklin (2004), indica que un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Por otro lado Werther y Davis, indican que el manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo.

Es importante tener claridad que debemos de tener el manual de puestos y funciones aprobado en el área operativa para que esto nos sirva de guía para realizar los procedimientos estándares de operación. También se hace oportuno indicar que hay una diferencia entre estos dos términos que debemos de tener claro, el manual de puestos y funciones está enfocado como su nombre lo indica a los puestos, y los procedimientos estándares de operación a los procesos.

En un puesto de trabajo como ejemplo puede haber varios procesos inmersos de los cuales se debe tener claridad de la forma de ejecutarse por cada uno de los empleados y saber hasta dónde llegan sus responsabilidades en la ejecución o control de los mismos.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, esto con el propósito de conocer las situaciones críticas de la empresa, costumbres y actitudes predominantes de los empleados. Se aprovechó para investigar la descripción de las actividades, objetos, procesos y a las personas para diseñar procedimientos estándares que guíen los pasos a seguir para incrementar la confiabilidad de la unificación de criterios de los diferentes puestos de trabajo dentro de la organización. Esto será de mucha utilidad porque generara confianza entre los clientes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

También se obtuvo un análisis foda preliminar, técnica que se utilizó para detectar oportunidades de mejora en la empresa, esto permitió darle prioridad a los hallazgos encontrados durante la observación. Fue necesario obtener un marco teórico con la información, concepto y definiciones que son la base fundamental de esta investigación, esto con el fin primordial de proporcionar una comprensión detallada de la hipótesis antes descrita.

3.2 Sujetos de investigación

- **Muestra**

En el caso específico de la presente investigación, no se determinó ninguna muestra, porque la misma fue dirigida al departamento de operaciones de Serporsa, por lo tanto, la investigación fue dirigida a todo el personal de esa área incluyendo al gerente general y personal de recursos humanos.

- **Personas**

Los sujetos de estudio para la presente investigación constan de 56 personas distribuidas de la siguiente manera:

- 50 personas del área de operaciones de la empresa.
- 4 supervisores del área de operaciones
- 1 gerente general.
- 1 representante de recursos humanos.

- **Unidad de análisis**

- Serporsa, S.A.
- Procedimientos estandarizados de operación, capacitaciones e inducciones de personal.
- Análisis de procesos y procedimientos operativos e indicadores de desempeño.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

En la presente investigación, se utilizó herramientas que nos permiten recolectar información de primera fuente como lo son: cuestionarios, guías de entrevistas, observación, entre otros, se detallan de la forma siguiente:

- Cuestionario dirigido al gerente general de Serporsa, S.A.

Compuesto de diez preguntas directas que pueden ser abiertas o cerradas, las que pretenden que el responsable de la organización, informe de las oportunidades de mejora que tiene la organización para poder dirigir y establecer el tema de la investigación. (Ver anexo 1)

- Cuestionario dirigido al personal y supervisión del área operativa de Serporsa, S.A.

Compuesto de doce preguntas directas que pueden ser abiertas o cerradas, las que pretenden que los empleados del área operativa de la organización revelen de la situación actual que se tiene dentro de la empresa para que sean de primera mano la mejor opción para la búsqueda de solución a las desviaciones en procesos que se vienen presentando. (Ver anexo 3)

3.4 Diseño de la investigación

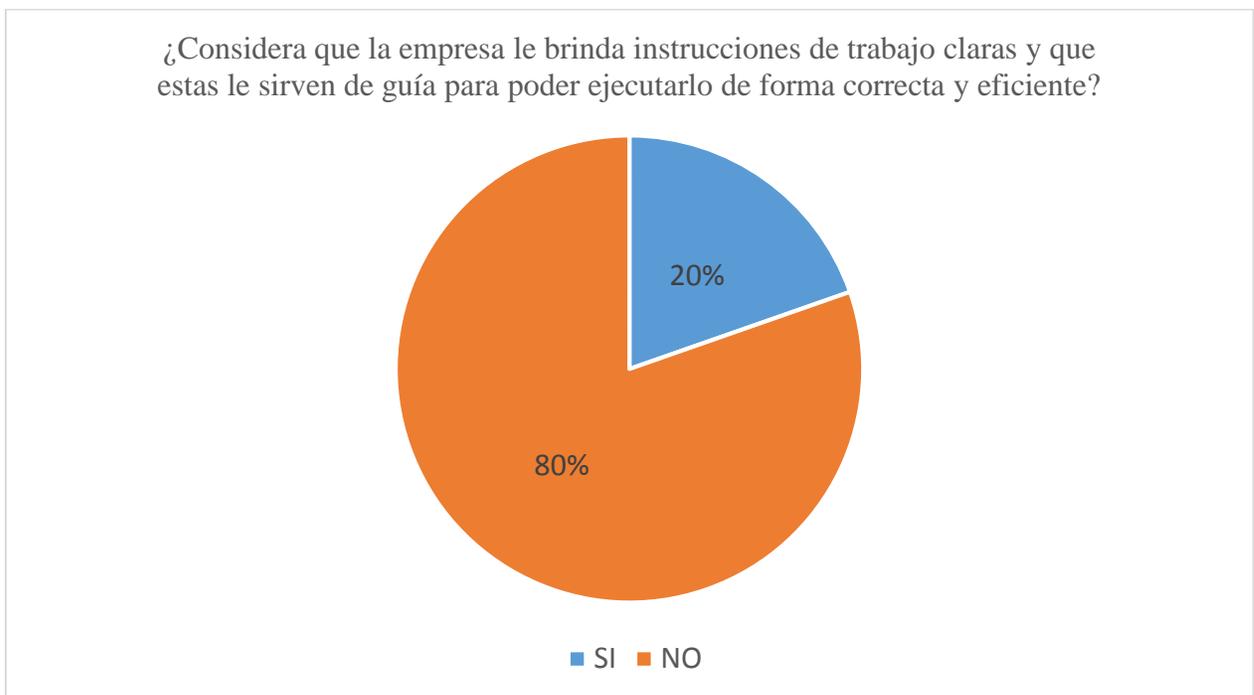
El diseño de la investigación es mixto, derivado a que se realizó trabajo de campo y documental, sustenta de forma científica a través de libros de autores de la administración estratégica que ayudan a dar el enfoque de una manera oportuna al tipo de problema encontrado en la empresa.

Capítulo 4

4.1 Muestreo

La información que se presenta a continuación son los resultados de la encuesta realizada al personal y supervisión del área operativa de Serporsa, S.A. para determinar la situación actual de la empresa en cuanto al control y seguimiento en procesos y responsabilidades del área.

Gráfica No. 1



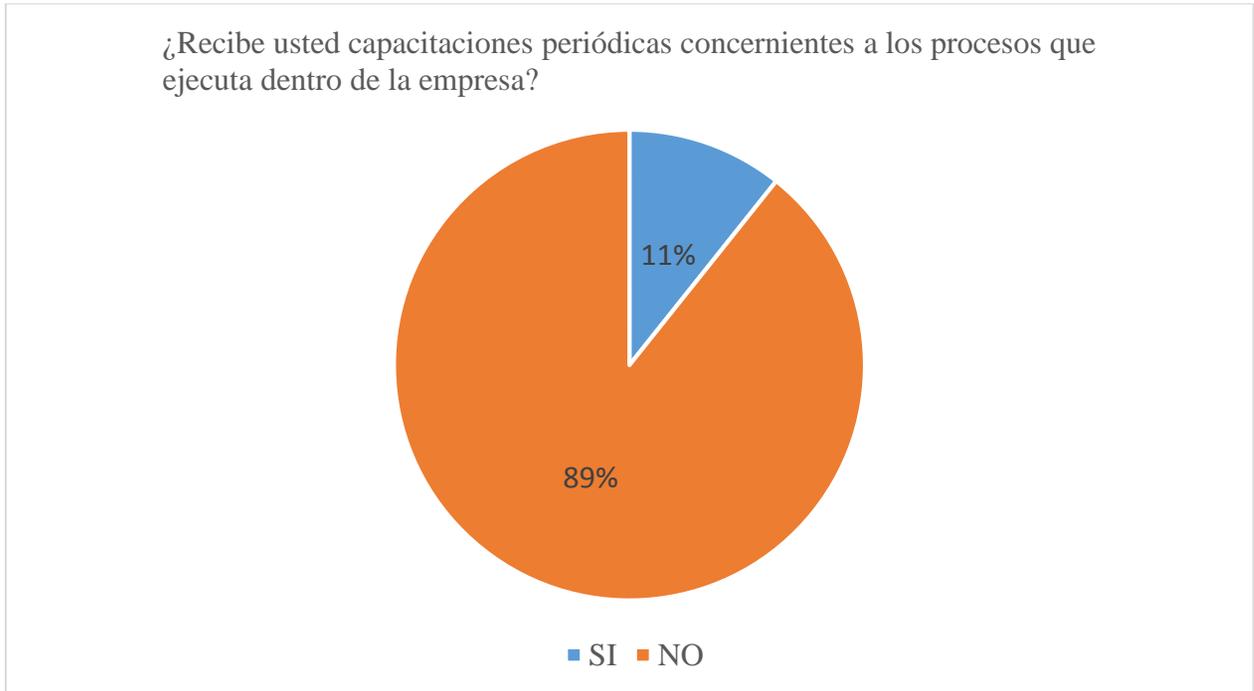
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la gráfica, el 80% de los encuestados indican que no tienen claridad en las instrucciones que reciben para ejecutar el trabajo de forma correcta y eficiente. El 20% indica que si las recibe con claridad.

Se puede observar que se puede mejorar el desempeño de los colaboradores teniendo unificación en los procesos con procedimientos claros.

Gráfica No. 2



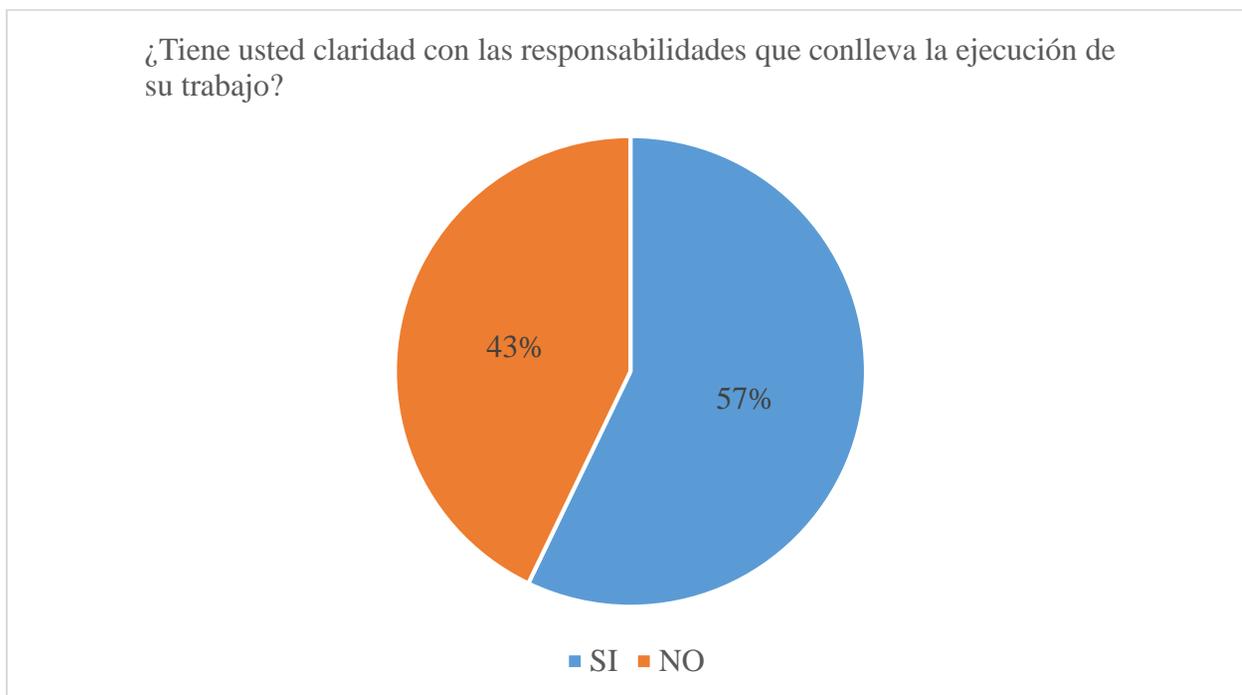
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

Al realizar esta pregunta 50 de los encuestados que representan el 89% indicaron que no reciben capacitaciones periódicas sobre los procesos que realiza dentro de la empresa. Por el contrario 6 de los colaboradores encuestados que representa el 11% indicaron que si reciben capacitaciones periódicamente.

Al analizar la información anterior, podemos determinar que existe un potencial incremento de errores que se traducen en pérdidas a la empresa por no tener el personal entrenado y capacitado.

Gráfica No. 3



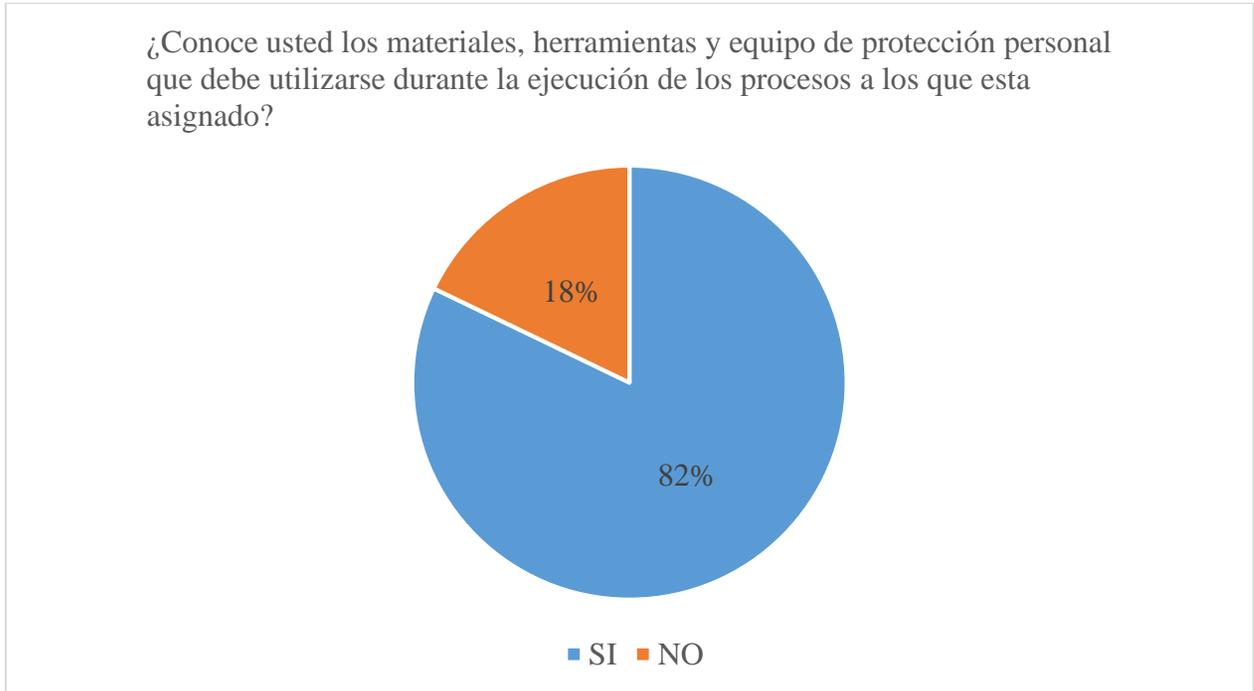
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 57% de los encuestados indica que si tiene claridad con las responsabilidades que conlleva la ejecución del trabajo y el 43% revela que no tiene claro cuáles son las responsabilidades.

Según el análisis a esta información, se puede observar que aunque hay personal que conoce las responsabilidades, es evidente que se debe de tener herramientas fáciles de comprender para que todo el personal tenga claridad en esto.

Gráfica No. 4



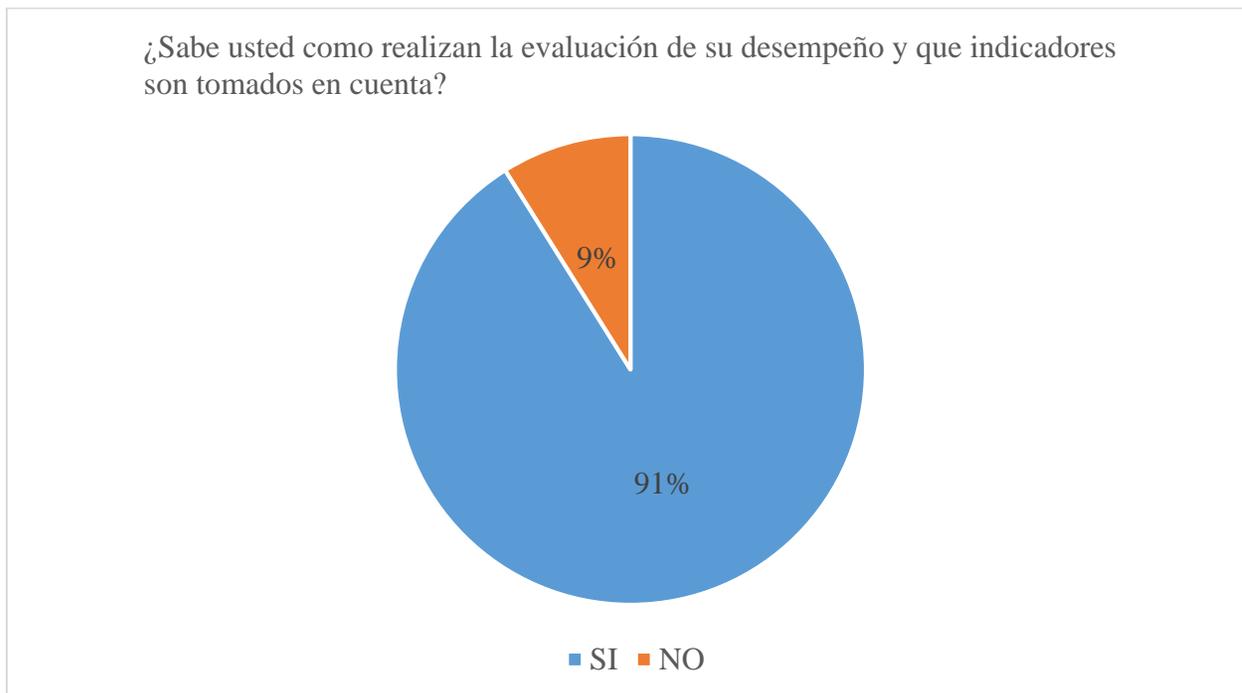
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 82% del personal encuestado manifiesta que si conocen los materiales, herramientas y equipo de protección personal utilizado en la ejecución de los procesos. Contrariamente el 18% indican no conocerlos.

Como podemos observar, se debe de aprovechar las ayudas visuales y capacitaciones para incluir esta variable para que todos los empleados tengan claridad de los materiales y equipos.

Gráfica No. 5



Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 91% del personal encuestado indica que no conoce cómo se realiza la evaluación de desempeño ni que indicadores toman en cuenta para este proceso. Por el contrario solamente el 9% manifiesta que si conoce este proceso.

Al analizar estos resultados podemos determinar que es necesario tener un plan de capacitación que incluya todos los aspectos relevantes de la empresa. El personal debe tener claridad para que apoye la búsqueda de los resultados de la organización.

Gráfica No. 6



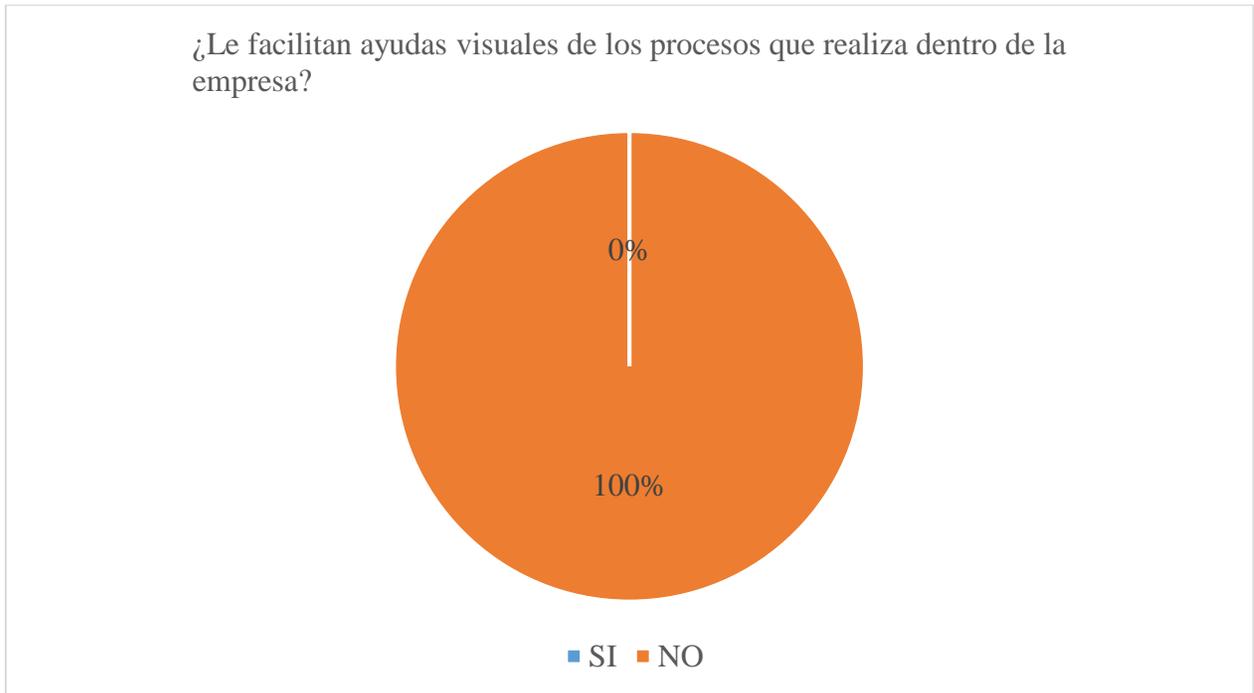
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 59% del personal encuestado indica que no conoce las actividades y pasos del proceso que se realizan en los puestos de trabajo, contrariamente al 41% que indica que si conoce las actividades.

Al analizar estos resultados podemos determinar que es necesario tener un plan de capacitación que incluya todos los aspectos relevantes de la empresa. El personal debe tener claridad para que apoye la búsqueda de los resultados de la organización.

Gráfica No. 7



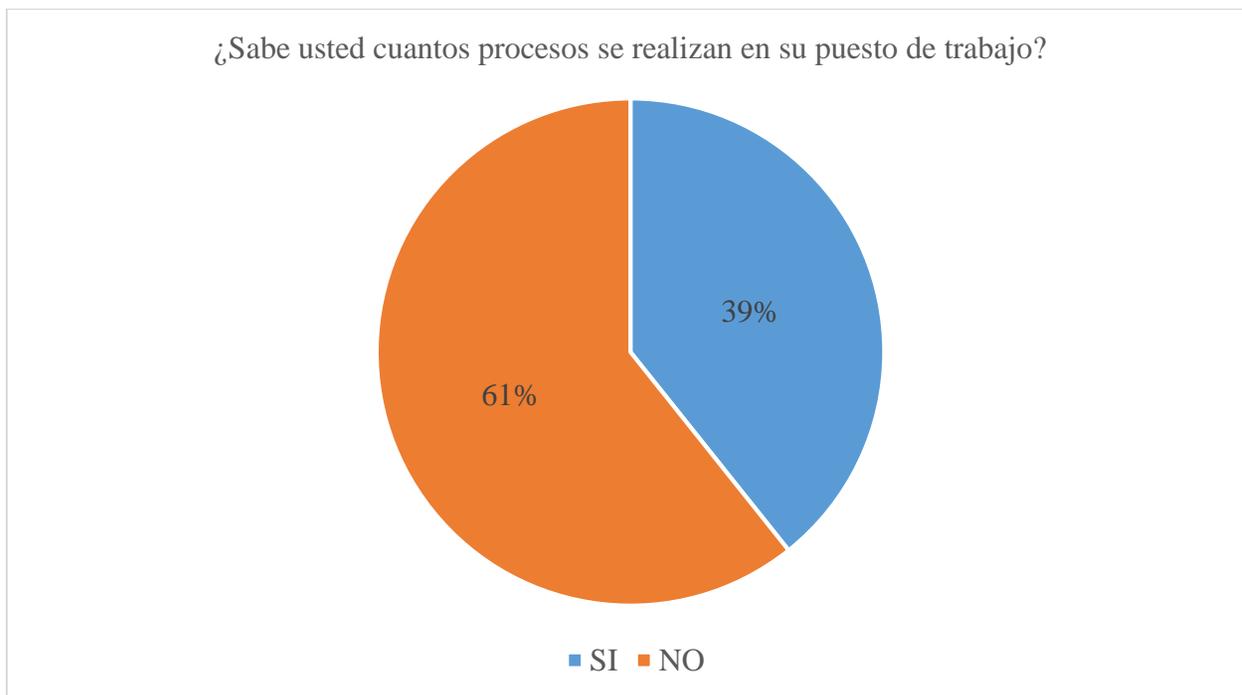
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado indicó que no reciben ayudas visuales de los procesos que realizan en la empresa.

Es necesario tener claridad en los pasos del proceso para poder crear ayudas visuales que sirvan de guía a los empleados para que puedan realizar los procesos de forma unificada y con el mismo criterio de ejecución.

Gráfica No. 8



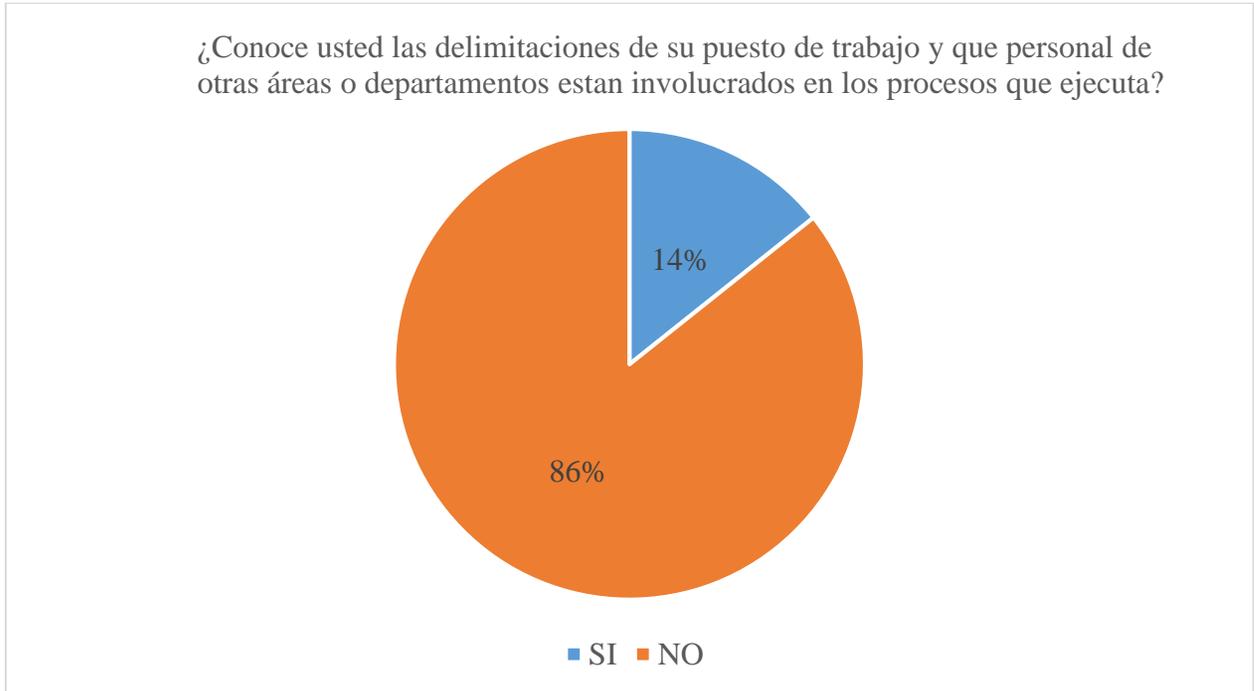
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 61% de los encuestados indican no saber cuántos procesos realizan en los puestos de trabajo que tienen asignados, mientras que el 39% exteriorizan que si los conocen.

Esta es una razón por la cual se tienen desviaciones en los resultados porque los empleados no saben o no tienen claridad de los procesos que realizan durante la ejecución de sus tareas, lo que lleva a tener inconsistencias.

Gráfica No. 9



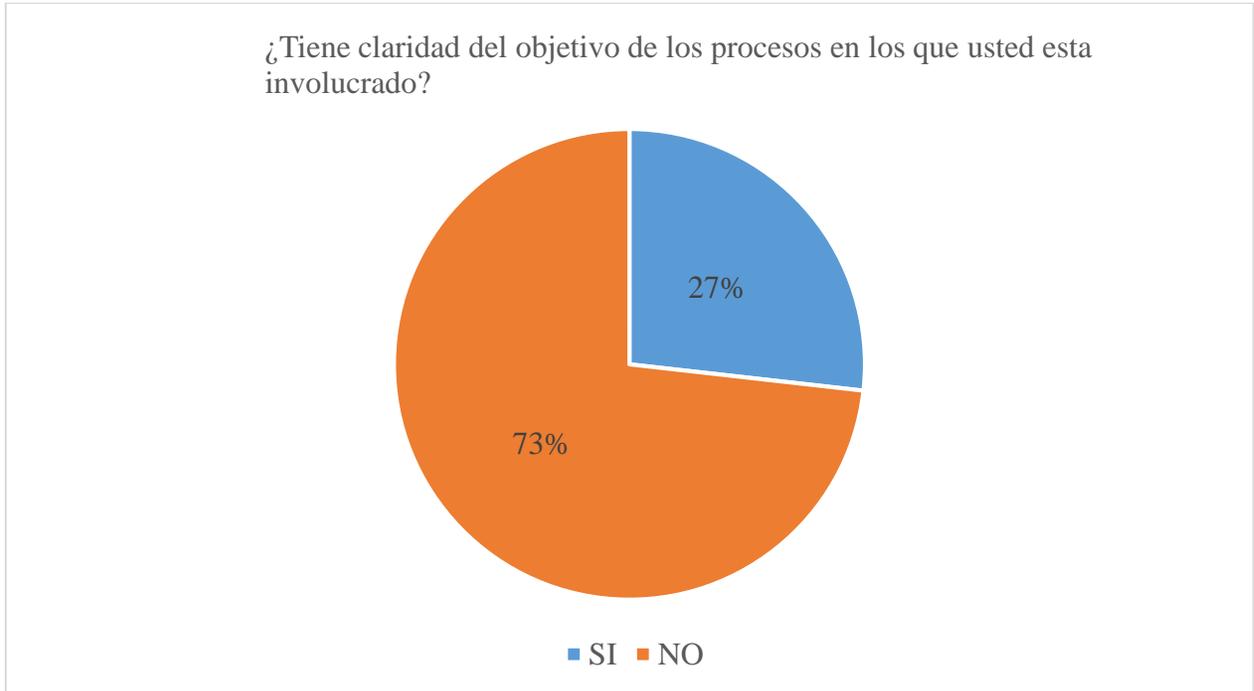
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 86% del personal encuestado indica no conocer las delimitaciones de los puestos de trabajo que ejecuta ni saber que personal de otras áreas o departamentos están involucrados en los procesos concernientes a la posición mientras que el 14% afirman si conocerlas.

Esta es una oportunidad de desarrollar alianzas entre departamentos para incrementar el conocimiento de los empleados de las funciones que tienen y hasta donde llegan los alcances de las posiciones y puestos de trabajo que les han sido encomendados.

Gráfica No. 10



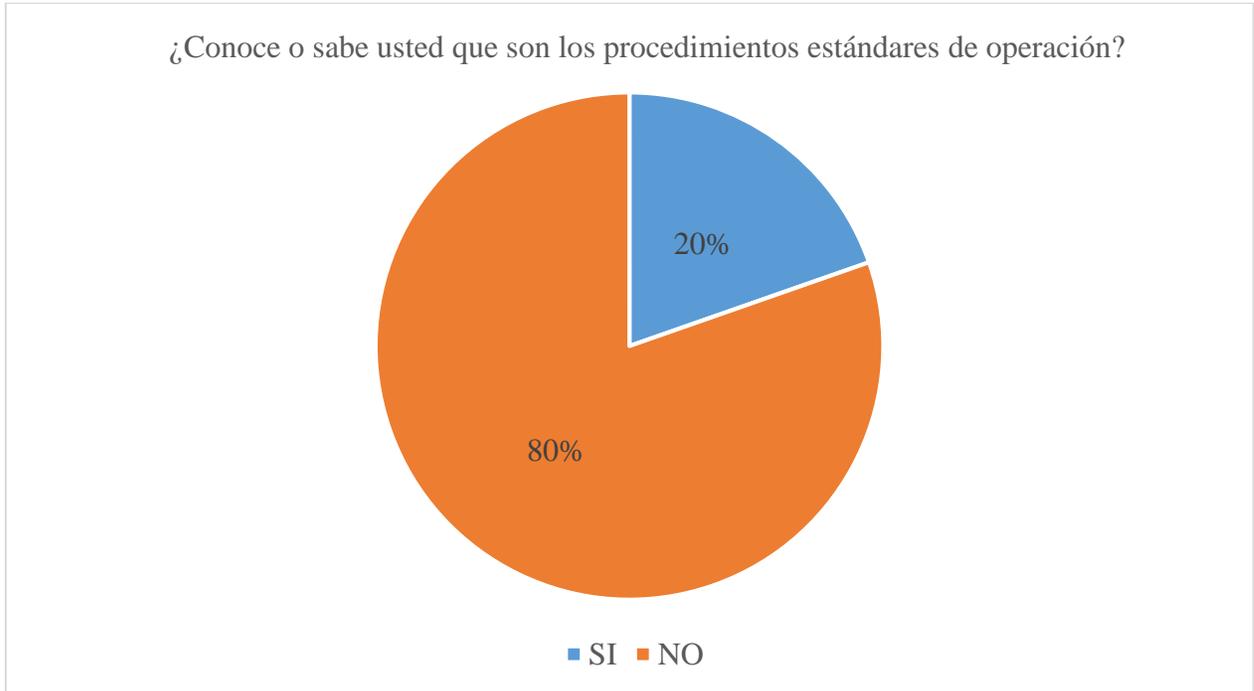
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 73% de los encuestados indican no tener claridad de los procesos en los que están involucrados mientras que el 27% afirman si tener claridad de los procesos.

Con la información obtenida se muestra la oportunidad que hay de desarrollar una herramienta que permita tener al personal claro de los procesos en los que están inmersos y con esto evitar pérdida de tiempo o recursos por malas asignaciones.

Gráfica No. 11



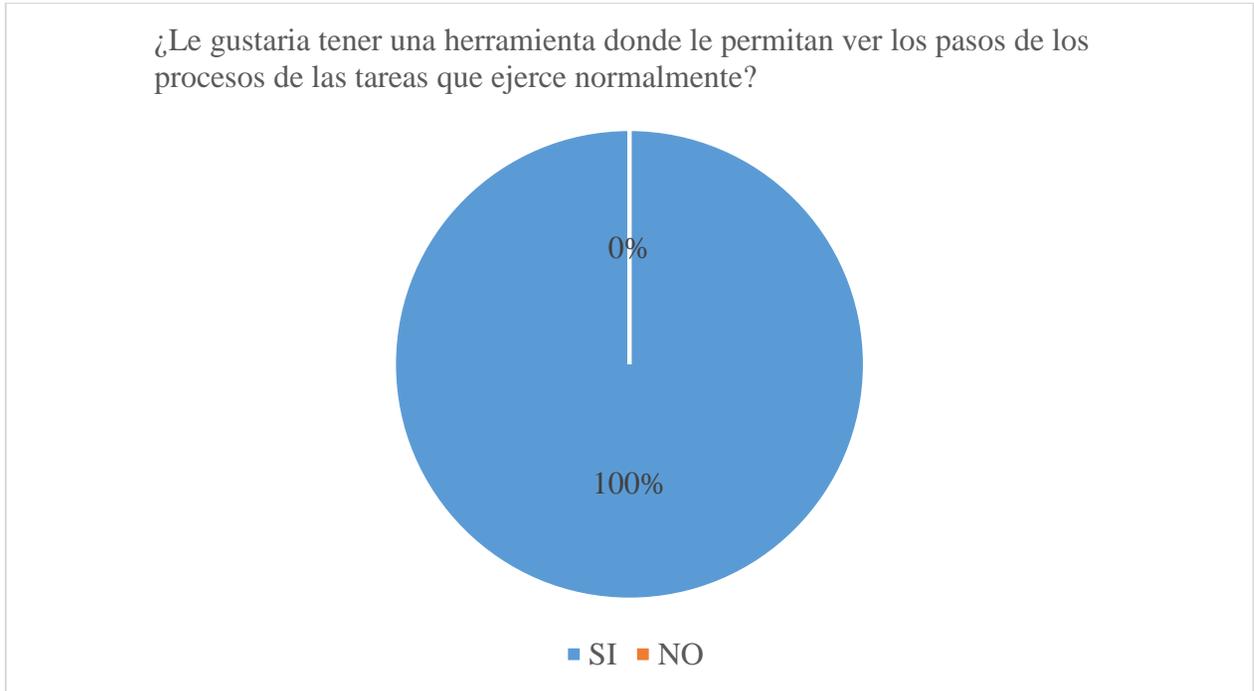
Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 80% de los encuestados indican no conocer ni saber que son los procedimientos estándares de operación. El 20% indica si saber o conocer los procedimientos estándares de operación.

Este resultado nos indica que hay oportunidad de profesionalizar al personal en cada proceso creando una herramienta en donde se tenga los procedimientos estándares de operación de todos los procesos que se realizan en el área operativa de la empresa.

Gráfica No. 12



Fuente: encuesta a personal Serporsa.

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado indica que les gustaría tener una herramienta que les permita ver los pasos de los procesos de las tareas que ejercen normalmente.

La apertura que muestran los empleados se puede traducir en un éxito la implementación de una herramienta que incluya los procedimientos estándares de operación porque el personal en general demuestra anuencia a este proceso.

En la información que a continuación se presenta son los resultados de las investigaciones de campo realizadas en el área operativa Serporsa, S.A. No se utilizó fórmula para sacar la muestra, porque fue posible realizar el proceso a todas las personas involucradas en el departamento operativo de la empresa.

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente general de Serporsa, S.A.

Pregunta	Respuesta consolidada
1. ¿Considera que cuenta con el personal capacitado que garanticen el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja en el área operativa de su empresa?	No, se ha observado la falta de capacitación en el personal especialmente en las funciones que realizan.
2. ¿Según usted se tiene un plan de capacitación al personal de su empresa que satisfaga las necesidades propias de la operación?	No, actualmente no se cuenta con un programa de capacitaciones para ningún puesto de trabajo. Esto dificulta el proceso de aprendizaje del personal en general.
3. ¿Se le brindan cursos de capacitación constantemente a sus empleados?	No, al no haber un plan de capacitación, tampoco se tiene control en esta área. Los empleados no son capacitados, llegando a pasar largos periodos en donde lo único que se realiza es una breve inducción a las tareas que se le encomendaran.
4. ¿Hay delimitación de funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?	Si, se asignan las funciones específicas a realizar para cada trabajador.
5. ¿Se cuenta con indicadores de desempeño acorde a las funciones de puestos?	No, al no tener procedimientos ni pasos del proceso definidos por área, se hace complicado

	poder hacer las mediciones de desempeño por empleado.
6. ¿Considera que las actividades y pasos de procesos están claramente definidas y que el personal las conoce?	No, al no tener procedimientos estandarizados de procesos, no se tienen claridad en los pasos del proceso lo que se traduce en desconocimiento del personal en general.
7. ¿Se cuenta con manuales de capacitación, que incluyan ayudas visuales para que sea más fácil el aprendizaje a los colaboradores?	No, la falta de estas ayudas visuales que apoyen el proceso de capacitación son evidentes, esto se da porque no existen guías de los procesos que se realizan dentro de la empresa
8. ¿Existe un proceso unificado o guía para el proceso de selección y contratación de personal?	Si, se realiza el proceso unificado para la selección y contratación del personal.
9. ¿Realiza periódicamente revisiones a los procesos para garantizar la mejora continua de los mismos?	No, al no existir procedimientos estandarizados de procesos, no se puede hacer revisiones que garanticen la mejora continua de los mismos.
10. ¿Tiene claridad con las competencias que se necesitan que tengan los colaboradores de la empresa?	Si, se tiene claridad, pero es difícil de aplicarlos porque no hay nada con que comparar o medir el resultado de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

4.2 Presentación de resultados

Es importante tomar en consideración los resultados obtenidos en las investigaciones documentales y de campo realizadas en la empresa Serporsa, S.A. Durante la evolución de este proceso, fueron evidentes varios aspectos que ponen en riesgo los resultados de las operaciones en la empresa principalmente porque no se tiene claro los procesos a realizar.

Los resultados obtenidos muestran una desviación por falta procedimientos claros y definición de responsabilidades por área, lo que convierte en un caos aun teniendo a las mejores personas ejecutando las labores diariamente. Esto sin lugar a duda como se puede constatar en el marco teórico, estaría controlado en un gran porcentaje realizando los análisis y realizando acciones correctivas que logren corregir las fallas que actualmente se tienen.

Estas acciones correctivas en el presente; a futuro se transformaran en acciones preventivas porque los procedimientos estándares se convierten en las reglas del juego y deben ser revisadas periódicamente creando un mejoramiento continuo de procesos.

En la investigación de campo realizada y que estuvo enfocada al gerente general de la empresa, se buscó tener información detallada sobre los siguientes aspectos:

1	Conocer si el personal operativo recibe capacitaciones.
2	Saber si existe delimitación de funciones y responsabilidades para evitar confusiones en la ejecución de procesos.
3	Determinar si existen indicadores de desempeño que garanticen medir los resultados de los empleados.
4	Conocer si el personal operativo conoce las actividades y pasos de los procesos en los cuales está involucrado el puesto de trabajo que tienen asignado.
5	Verificar si existen manuales de capacitación que sirvan para el proceso de entrenamiento o inducción del personal de nuevo ingreso.

6	Verificar si existen parámetros para el proceso de selección y contratación de personal que esté acorde a las funciones y responsabilidades de los puestos.
7	Determinar si existe un seguimiento de mejora continua a los procesos operativos de la empresa.
8	Determinar si la gerencia tiene claridad de las competencias que necesitan las personas para ocupar las plazas vacantes en el área operativa.

En el cuestionario que se realizó al personal operativo de Serporsa, S.A., el enfoque que se utilizó fue para:

1	Verificar si el personal tiene instrucciones y guías claras que le permitan ejecutar sus labores diarias de forma correcta y eficiente.
2	Saber si recibe capacitaciones periódicas concernientes a los procesos que ejecuta en la organización.
3	Conocer si sabe de las responsabilidades, conocimiento de las actividades, pasos de procesos, materiales, herramientas y equipo de protección personal que es parte de los requerimientos obligatorios en la ejecución de su trabajo.
4	Determinar si los empleados conocen de qué forma realiza las mediciones de desempeño y que indicadores utilizan en recursos humanos para este proceso.
5	Conocer si cuando los capacitan o recibieron inducción le presentan ayudas visuales que faciliten el aprendizaje.
6	Establecer si el personal conoce que procesos ejecuta en su puesto de trabajo y si está claro de las delimitaciones que existen y que otros puestos están involucrados en los procesos que elabora.

7	Determinar si el personal conoce que son procedimientos estándares de operación.
8	Conocer si el personal considera necesario la elaboración de una herramienta que permita acceder de forma inmediata a los documentos sobre procesos y capacitación.

Capítulo 5

5.1 Propuesta de solución a la problemática

Hoy en día, con los cambios drásticos que vemos a cada momento sobre requisitos, tendencias, innovaciones entre otras series de atributos que pasan en las organizaciones, motivados por encontrar el fin primordial de la calidad que es la satisfacción de los clientes y que Philip Kotler, la define como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"* (Dirección de Marketing, 8va. Edición. Págs. 40 y 41).

Tomando en consideración este último concepto nos queda claro que para llegar a satisfacer a los clientes, es necesario aparte de conocer sus gustos y expectativas crear procesos metódicos que en base a pasos de procesos, actividades y moldeamientos de conductas permitan garantizar la entrega de un producto terminado que cumpla con las condiciones mínimas que los clientes esperan.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de investigación de campo que fue efectuada tomando en consideración un proceso en donde se incluyó el análisis, y en búsqueda de dar una solución a la problemática que en la actualidad enfrenta el sector logístico por la falta de procesos estandarizados y personal capacitado correctamente para lograr los objetivos de las empresas que es satisfacer las altas expectativas de los consumidores.

Es por ello que se hace necesario crear e implementar tan pronto sea posible en la empresa Serporsa, quienes fueron parte de nuestro estudio principalmente en el área operativa de procesos logísticos, una guía estandarizada que sirva a los empleados y a la supervisión en general de cómo hacer los procesos y que áreas están incluidas en cada uno de los mismos, que este enfocado en la búsqueda de la mejora continua para lograr formar un equipo de alto rendimiento que en el futuro próximo permita que la empresa llegue a tener un nivel competitivo aceptable y a mediano plazo convertirla en la empresa líder en la prestación de servicios logísticos de Guatemala.

Lo antes mencionado se convierte en el punto de partida de tres elementos claves que sirven de guía para la solución a la problemática que en la actualidad se tiene.

- Como primer elemento para encontrar la solución a este problema se presenta como un enfoque empresarial, guiado principalmente por la junta directiva y el gerente general que es el paso que ya se dio con permitir que se realizara la investigación en la empresa lo que nos dio a conocer la situación actual que se tiene por la falta de procedimientos estandarizados de operación.
- Como segundo elemento se considera con un enfoque metódico que permita organizar los procedimientos estandarizados de operación en un sistema de gestión. Con esto se lograría aparte de tener un estándar de procesos un punto importante a futuras certificaciones, principalmente ISO 9001 que solicita tener un sistema de gestión de calidad, esto se convertiría en un plus del sistema propuesto.
- Y como tercer elemento se presenta como un enfoque orientado al personal operativo y de supervisión y la búsqueda de consistencia en los procesos generales que sería fundamental para mejorar el conocimiento de responsabilidades y funciones que se realiza en el área operativa de Serporsa es crear un sistema de capacitación e inducción que sea por medio de ayudas visuales tomando como referencia los sistemas estandarizados de operación.

5.2 Descripción de la propuesta de solución

Como se indicó con anterioridad, para desarrollar la solución que permita obtener una organización con procedimientos estandarizados que fortalezcan el conocimiento de responsabilidades y funciones en los procesos que se realizan en el área operativa de Serporsa, se hace necesario tener en consideración tres elementos fundamentales, que servirán como base para el logro del ordenamiento general de la empresa.

En la presente propuesta, cada elemento se debe de tomar como una parte de implementación lo que llevara a dividirla en tres fases, esto contribuirá para poder realizar la ejecución de forma ordenada y con el menor grado de complejidad derivado de la resistencia normal que se presenta en los cambios.

En la primera fase que ya se realizó, como se mencionó con anterioridad se buscó tener las autorizaciones para hacer el análisis de la razón por la cual se tiene falta de control en procesos y

desviaciones en productos terminados evidentes entre los miembros de un mismo grupo de trabajo o de turnos diferentes. Este proceso se realizó con la autorización del gerente general y junta directiva de Serporsa y el fin primordial era identificar las causas que generaban dichas inconsistencias. Este enfoque empresarial, es un paso muy importante para la resolución de los problemas que la falta de procedimientos estandarizados de operación general en las operaciones cotidianas que se generan en la empresa.

Se tuvo la oportunidad de obtener información de la gerencia de operaciones por medio de un cuestionario dirigido de forma directa al responsable de esta área así como el cuestionario que se autorizó pasar al personal operativo, lo que aportó información valiosa para llegar a determinar las fases necesarias para llegar a tener una solución definitiva a la problemática encontrada durante el análisis.

Esta viabilidad ha permitido que de forma clara y concisa se tenga identificadas las oportunidades de mejora y brechas que deben de ser cerradas para el logro de los objetivos de la anterior investigación. También permitió que el personal en general aprovechando el ente externo que realizó el análisis e investigación de campo pudiera de forma abierta dar a conocer sus debilidades y fortalezas e indicar si el conocimiento en ellos se ha estado cultivando con el paso del tiempo o no.

En la segunda fase que se propone es consolidar un sistema de gestión formada por una biblioteca virtual en donde se tengan todos los procedimientos estandarizados de operación ordenados de forma tal que permitan al personal en general acusar vía electrónica o solicitar a sus superiores la impresión de los procedimientos cuando ellos los necesiten. El desarrollo de esta propuesta de solución es de vital importancia porque esto llevaría en primera instancia la preparación de los documentos respectivos para cada proceso que se realiza en los diferentes puestos del área operativa de Serporsa. En esta fase, se hace sumamente importante tener control de los procedimientos, utilizando una codificación para que se pueda dar seguimiento y evitar repeticiones o errores por falta de conocimiento. Cada procedimiento lleva una categorización única que la identifica con el área en donde se realiza el mismo, esto ayuda grandemente porque permite ordenar el proceso en general.

Hasta este momento hemos identificado cuatro familias, pero según el crecimiento de la empresa puede incrementar, teniendo suficientes códigos para asignar a tantos procesos sea necesario.

		Serporsa, S.A. <i>Políticas y Procedimientos Estándar de Operación</i> SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PROCESOS		
		Título: <i>Conexión y desconexión de contenedores en yarda</i>	Procedimiento No.	<i>SOP_1001</i> Rev. No. 1
Emisor: Marvin Yaque	Aprobado: <i>Salvador Sarceño;</i> <i>Luis Salinas</i>	Gerente: Salvador Sarceño	Fecha control: Octubre 18, 2015	Pagina 1 de 4

Objetivo:

- Asegurar que la temperatura de operación del contenedor sea la adecuada en todo momento de acuerdo al compartamiento del pull down típico.
- Prevenir interrupciones en la cadena de frío por daño mecánico de la unidad de refrigeración.
- Garantizar que todas las unidades de refrigeración funcionan correctamente durante la estadia en la yarda.
- Evitar tiempos de apagado de las unidades de refrigeración prolongados que pongan en riesgo el contenido de los contenedores.

Política

1. En cualquier predio donde sea almacenada mercancías perecederas, debe existir monitoreo de temperaturas de set point, suministro y retorno, con un mínimo de 4 lecturas diarias por carga, independientemente del día de la semana.

Fuente: Elaboración propia



SERPORA, S.A.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE PROCESOS

INDICE DE PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS DE OPERACION

	Procesos Logísticos	ID Proceso	SOP's Existente	Ayudas Visuales
Familia 1000 (Control de temperaturas)	Conexion y desconexion de contenedores en yarda	1001	SOP 1001	AVI 1001
	Monitoreo de contenedores (lecturas)	1002	SOP 1002	AVI 1002
	Reparaciones unidades de refrigeracion	1003	SOP 1003	AVI 1003
Familia 2000 (Procesos Yarda)	Chequeo de contenedores en patio	2001	SOP 2001	AVI 2001
	Ubicacion de contenedores en yarda	2002	SOP 2002	AVI 2002
	Control trafico en yardas	2003	SOP 2003	AVI 2003
	Lavado de contenedores	2004	SOP 2004	AVI 2004
Familia 3000 (Procesos muelle y barcos)	Chequeo de contenedores en barco	3001	SOP 3001	AVI 3001
	Control trafico en muelle	3002	SOP 3002	AVI 3002
	Control marchamos ingreso muelle	3003	SOP 3003	AVI 3003
	Conexion y desconexion de contenedores en barco	3004	SOP 3004	AVI 3004
	Inspeccion chasis operaciones de barcos	3005	SOP 3005	AVI 3005
	Atraque y desatraque de barcos (amarradores)	3006	SOP 3006	AVI 3006
Familia 4000 (Procesos Garita/oficinas)	Entrega de documentacion en garitas	4001	SOP 4001	AVI 4001
	Pesado de contenedores en basculas	4002	SOP 4002	AVI 4002
	Digitacion de conexiones, desconexiones y monitoreos	4003	SOP 4003	AVI 4003
	Digitacion de informacion en AS400	4004	SOP 4004	AVI 4004

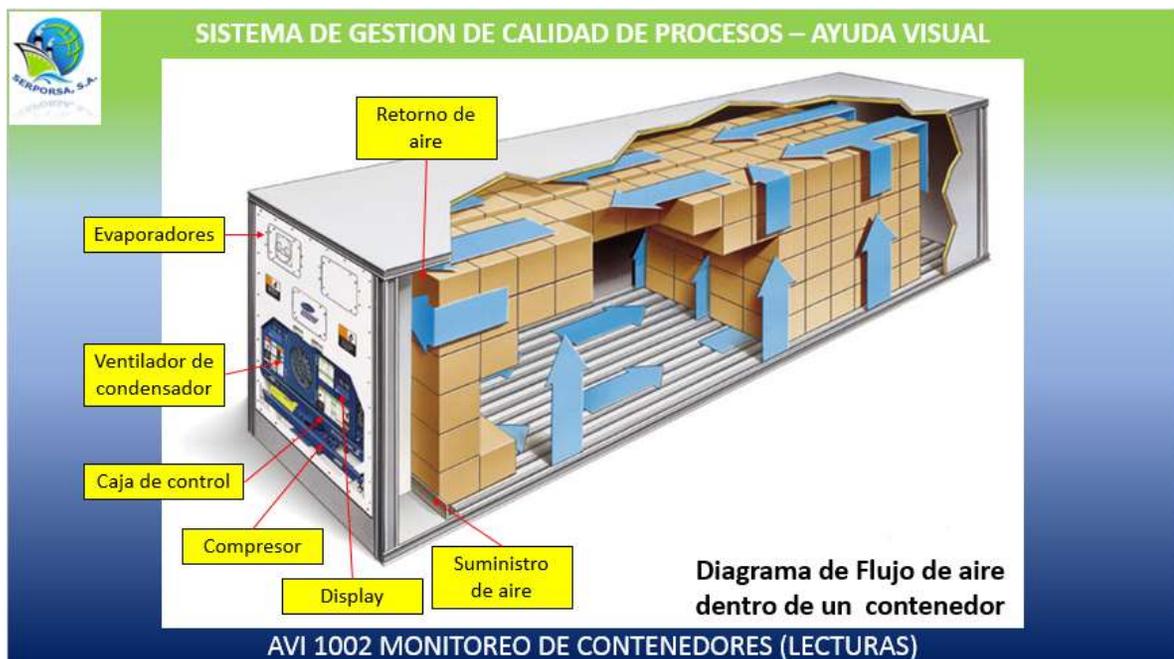
	Procedimiento existente
	Procedimiento en proceso
	No existe procedimiento

Fuente: Elaboración propia

En la tercera fase, que es el enfoque al personal operativo y supervisión es la creación de ayudas visuales tomando como base los procedimientos estándares de operación. Estas permitirán que independientemente del grado académico de las personas puedan de forma ilustrativa obtener el conocimiento de los diferentes procesos en base a figuras, diagramas, ejemplos.

Esta es una forma fácil de realizar los procesos de inducción y capacitación de los diferentes procesos lo que ayuda a la obtención de resultados positivos en las metas y objetivos que la empresa tiene y se puede indicar que el éxito de esta metodología es porque a todo el personal se le orienta con el mismo esquema, cada persona responsable de las capacitaciones utiliza el formato que esta estandarizado.

Este proceso se ve beneficiado adicional porque no se confunde al personal con sentimientos o ideas propias del expositor, de esta manera se tiene unificado el mismo criterio por parte de las diferentes áreas de supervisión y líneas operativas de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

5.3 Especificación de la solución general

El desarrollo de la propuesta antes mencionada que se divide en tres fases, constituye una herramienta fundamental que permitirá la unificación de criterios de los empleados, mejorara las tomas de decisiones basadas en la guía que representa los procedimientos y ayudas visuales y garantizara la satisfacción de los clientes tanto internos y externos porque las desviaciones en los procesos derivadas de falta de conocimiento de responsabilidades y funciones serán mínimos.

5.3.1 Especificación de la solución: primera fase

En la primera fase en donde juega un papel importante la dirección de la empresa puesto que permite abrir las puertas para poder llevar a cabo la investigación de campo, de la cual se tuvo una serie de factores que influyen para no tener consistencia en los resultados y costos por re procesos que al final se traducen en insatisfacción de los clientes. En este paso del proceso es necesario enlistar una serie de contenidos de los cuales el personal en general debe de tener claridad y enfocarse para comenzar con la propuesta general que abarca las tres fases de la propuesta. Entre estos factores podemos mencionar:

- Historia y aspectos generales de la empresa
- Misión y visión
- Objetivos generales y específicos
- Crear un programa de medición de desempeño
- Comunicación efectiva

5.3.2 Especificación de la solución: segunda fase

En la segunda fase, que se puede resumir como el fuerte de esta propuesta de solución, se tiene planificado hacer un análisis exhaustivo de todos los procesos operativos de la empresa con el fin de poder tener los procedimientos estandarizados de operación por muy pequeño o insignificante

que este se considere. Esto debe incluir lo siguiente:

- Análisis de puestos de trabajos operativos en la empresa
- Análisis de los procesos directos o indirectos que se realizan en el área operativa.
- Crear los procedimientos estandarizados de operación por cada proceso directo o indirecto que se realice en el área operativa.
- Aprobación de los procedimientos estandarizados de operación que se realicen.
- Implementar la biblioteca virtual en donde se tenga acceso a todos los procedimientos que se realicen para la solución del problema y las ayudas visuales.

5.3.3 Especificación de la solución: tercera fase

En este punto de la propuesta de solución, se busca que todo el personal operativo y de supervisión tenga el conocimiento general de las primeras dos fases. Los pasos a seguir en esta fase son:

- Crear las ayudas visuales tomando como base los procedimientos estandarizados de operación.
- Realizar un cronograma de capacitación de personal que ya labora en el área operativa y de supervisión de la empresa, con el fin de dar a conocer los procedimientos estándares de operación utilizando las ayudas visuales.
- Instituir el uso de las ayudas visuales para el proceso de inducción del personal de primer ingreso o los que se trasladen de un puesto de trabajo a otro.

5.4 Producto a entregar

Después de realizar las investigaciones de campo apoyados por los herramientas que la investigación científica nos proporciona, como la observación y entrevista a los sujetos de estudio, se ofrece a Serporsa, S.A., una herramienta fundamental para el logro de objetivos con la creación de “Procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A.”

Objetivo general

Elaborar los procedimientos estándares de operación, así como las ayudas visuales de todos los procesos del área operativa de la empresa Serporsa, S.A. ubicada en Puerto Barrios, departamento de Izabal.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Determinar todos los procesos que están involucrados en los puestos operativos de la empresa.
- ✓ Establecer todos los procedimientos estándares de operación para el área operativa de Serporsa, S.A.
- ✓ Diseñar las ayudas visuales que sirvan para el proceso de capacitación e inducción de personal de nuevo ingreso.
- ✓ Organizar todos los procedimientos para crear la base de datos codificada para el mejor control de los procedimientos y ayudas visuales.

- **Viabilidad del proyecto**

- **Recursos**

- **Humanos**

El gerente general de Serporsa, S.A. ubicada en Puerto Barrios, Izabal, es el responsable de la comunicación, seguimiento y ejecución de la investigación que se está presentado. Estará apoyado por el personal de supervisión del área operativa y por el personal del departamento de recursos humanos que es el departamento de apoyo que garantizara lo que respecta a capacitaciones, inducción y procesos de indicadores de desempeño.

- **Materiales**

Para la implementación de la propuesta, será necesario que se cuente con material y equipo de oficina, entre los que podemos mencionar: hojas de papel bond, equipo de cómputo, impresora,

tóner para impresora, folders, fastener, lapiceros, lápices, tablillas, libretas de apuntes y encuadernado de la propuesta que se entregará a Serporsa, S.A.

- Físicos

Para las mesas de trabajo se utilizara las oficinas de la empresa la cual debe de ser coordinada por el departamento de recursos humanos.

Cuando se realice la presentación de los procedimientos estandarizados de operación, las ayudas visuales y los indicadores de desempeño, se hará en la sala de reuniones de Serporsa, S.A.

- Financieros

Para la ejecución de la presente propuesta, se incurre en gastos, los cuales se incluyen a continuación:

No.	Actividad	Población Objetivo	Insumos	Cantidad	Monto unitario Q.	Monto Total Q.
1	Mesas de trabajo para determinar procedimientos	56	Resma de papel	2	Q22.50	Q45.00
			Lapiceros	20	Q1.50	Q30.00
			Toner	1	Q1200.00	Q1200.00
			Refaccion es	40	Q25.00	Q1000.00
2	Elaboración de procedimientos estándares de operación	56	Impresión	56	Q25	Q1400.00
3	Capacitación del personal	56	Instructor	1	Q0.00	Q0.00
4	Realizar base de datos en intranet	56	Sistema Serporsa	1	Q0.00	Q0.00
Total de gastos						Q3675.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, a los 29 días del mes de octubre del año 2015.

(f) _____
Marvin Yovani Yaque Veliz
Consultor

Universidad Panamericana
Extensión Puerto Barrios

(f) _____
Ing. Luis Salinas
Gerente de operaciones
Serporsa, S.A.

Conclusiones

1. En la empresa Serposa, S.A., se producen efectos negativos por la falta de procedimientos estándares de operación, entre ellos podemos mencionar falta de orden, fallas recurrentes por no tener claridad en la secuencia de los procesos. Inclusive se ha tenido pérdidas por la falta de seguimiento a los pasos que se deben de seguir en las diferentes tareas que se realizan. Se hace necesario crear de forma inmediata los documentos que garanticen el conocimiento general de los empleados en el área operativa y que sepan las delimitaciones de sus funciones y responsabilidades.
2. Como parte del seguimiento que se le dio a la investigación en la empresa, se hace evidente que la situación actual en la que se encuentra en el área operativa por la falta de procedimientos estándares de operación, genera descontrol porque no se sabe qué hacer ni quien es el responsable de cada tarea específica. Esta situación se complica más porque tampoco se sabe las herramientas a utilizar ni se tiene definido la autoridad de los supervisores.
3. Se hace necesario de manera urgente organizar un sistema de gestión de procedimientos estándares de operación que garantice primero la elaboración de los primeros borradores, aprobaciones necesarias para implementarlos y que el mismo sistema se encargue de hacer las actualizaciones que sean necesarias. Este proceso es de seguimiento y se define como las reglas del juego que funciona como parte fundamental de la mejora continua de la organización.
4. Es importante establecer de manera inmediata como se pudo constatar en la investigación un sistema de capacitación e inducción por medio de ayudas visuales que se crean tomando como base los procedimientos estándares de operación. Estas ayudas o guías sirven para que de forma gráfica se le indique a los colaboradores la forma correcta de hacer los procesos tomando como punto de partida los mismos procedimientos ya aprobados por parte de la gerencia de la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Carl Duisberg e. V, *Sistema de Perfeccionamiento Profesional*, Volumen 3, Organización de los Procesos, Medellín, 1995, Pág. 3. Citado por FONTALVO HERRERA, Tomás José. Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000. Bogotá: Asesores del 2000, 2004. P 36-38
2. *El auditor de calidad*. 3ra. ed. Madrid: Bureau Veritas Formación, 2010. p. 24, 68.)
3. Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. (2ª. ed.). México: McGraw Hill.
4. García Criollo, Roberto. (2005) *Estudio del trabajo*. México: McGraw-Hill.
5. HARRINGTON, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México
6. Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
7. Koontz H., Weihrich H. y Cannice (2010). *Administración: una perspectiva global*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
8. Philip Kotler (2001). *Dirección de Marketing*, 8va. Edición. Págs. 40 y 41. México. Pearson Educación.
9. Pérez, José Antonio. (2004) *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC editorial. Interamericana.
10. Werther W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
11. Carrillo, Ivonne Tatiana. (2012). *Mejoramiento y estandarización de los procedimientos de operación de la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR) Bavaria, S.A. a través de los SOP*. Bucaramanga.

12. Castelli, G. (2005). *Hospitalidad: la perspectiva de la comida y la hospitalidad*. Saraiva, São Paulo.
13. Cooper, C. (2001) *Turismo, principios y prácticas*. Brochan. Porto Alegre
14. Martin, RJ (2004) " *Gobernanza: administración y operación de hoteles*. Roca. São Paulo
15. Rojas, Ladi. (2008). Implementación del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000 en una industria plástica. Guayaquil.
16. *El mejoramiento de procesos*. Maldonado, José Ángel. (En red). Recuperado en línea el 01 de septiembre del 2015. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
17. *Gestión por procesos en la Universidad del Valle* [en línea]. Cali, Universidad del Valle. Junio de 2009 [citado en septiembre 26 de 2011]. Disponible en Internet.

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- **Antecedentes**

A principios del año 1992, el señor Salvador Sarceño Barrientos recién llegado de los Estados Unidos de Norte América, se dedicó exclusivamente actividades de ganadería, en la finca de su propiedad “Los Caobas” ubicada en la Aldea San Francisco Vuelta Grande, Entre Ríos, Izabal. En esos años la compañía bananera Cobigua, S.A. quien explotaba las fincas de banano del llamado Ramal Entre Ríos, se encontraba en plena actividad de expansión, sembrando nuevas fincas, levantando la vía del ferrocarril existente y construyendo la actual carretera de acceso desde Entre Ríos hasta la finca más lejana “La Inca”. Además se estaba mejorando la infraestructura de las fincas ya existentes.

Fue así como el señor Sarceño, tuvo la visión de ver la oportunidad que había para la prestación de diversos tipos de servicios a Cobigua, sobre todo considerando la cercanía que su finca “Los Caobas” tenía con las fincas bananeras. Fue así como el señor Sarceño utilizando la empresa que su padre años antes había fundado “Servicios Varios Sarceño”, inició sus actividades como Contratista de Cobigua. Esta empresa podemos decir entonces que fue antecesora de la actual “Serporsa, S.A.”

Luego de estar prestando sus servicios para Cobigua, S.A. en fincas, fue en el año 1994 que el Gerente de Operaciones Portuarias, le hizo la propuesta para que iniciara actividades en el Recinto Portuario, de Puerto Barrios. Dados los nuevos servicios que se prestarían en el Recinto Portuario, se procedió a abrir una nueva empresa cuyas actividades estuvieran enmarcadas dentro de la prestación de servicios relacionados con las operaciones portuarias. Fue así que en 1994 nació Serporsa, como empresa individual y en el 2005 como sociedad anónima.

Debido a su excelente organización, la calidad y costo de los servicios que inició prestando Serporsa, rápidamente se posicionó como una de las mejores en este ramo, razón por la cual

Cobigua, confiando en ella procedió a asignarle una gama bastante amplia en la prestación de servicios.

Posteriormente, debido al volumen de sus operaciones, Serporsa se convirtió en sociedad anónima, que es como funciona hasta la fecha.

- **Visión**

Convertirnos en una empresa líder de servicios logísticos y de manejo de la cadena de frío, confiable y competitiva, que se gane la confianza de los clientes con calidad y con un desarrollo de oportunidades profesionales y personales de nuestros empleados.

- **Misión**

Atender las necesidades de servicios logísticos y de manejo de la cadena de frío en general, proporcionando las herramientas necesarias con el personal calificado y capacitado para la operación, garantizando un servicio competitivo, dentro de los márgenes de la ley las normas de seguridad industrial, seguridad física y medio ambiente.

- **Objetivos**

General

Establecer actividades que garanticen servicios consistentes e innovadores en calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

Específicos

- ✓ Brindar un servicio consistente, oportuno y eficiente.
- ✓ Ser una empresa que ofrezca soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades de la operación de nuestros clientes.
- ✓ Proporcionar a los accionistas retornos atractivos por nuestros servicios.

- Políticas

Establecer un sistema de gestión con objetivos para los procesos claves, los cuales serán actualizados y evaluados por la gerencia general y los supervisores de área de forma anual o cuando suceda un cambio en las actividades normales de las diferentes áreas de trabajo.

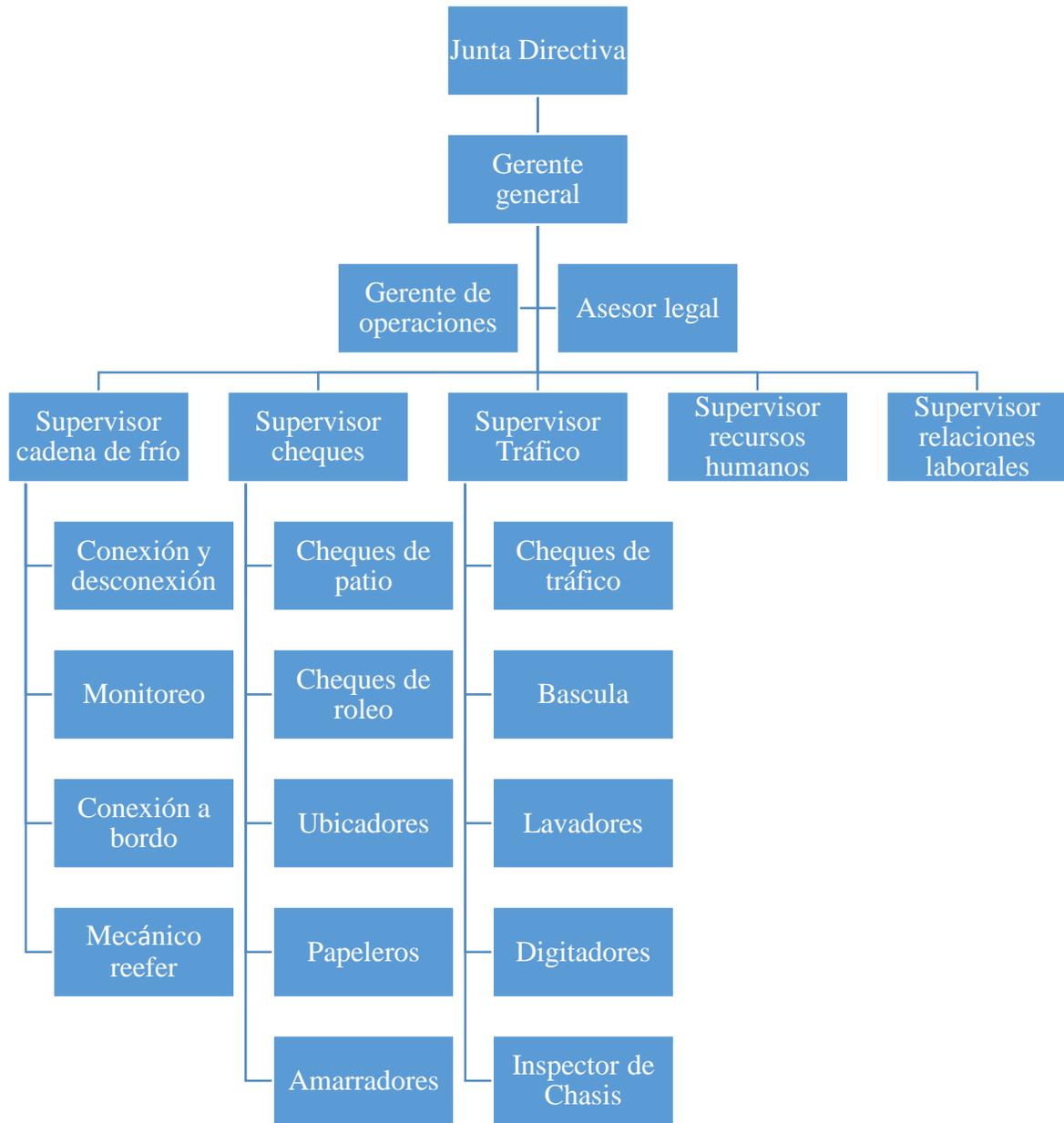
- Valores

- ✓ Orientación a los clientes
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso con los resultados
- ✓ Integridad
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo

- Estrategias

- ✓ Cimentar nuestras operaciones basadas en procedimientos estándares de operación, que garanticen la fácil comprensión de los procesos en general por parte de los colaboradores.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas y procesos.
- ✓ Mantener una constante innovación en todos los procesos que nos mantenga dentro del mercado como una empresa competitiva y de alto desempeño.

- Organigrama



Fuente: elaboración propia.

- Carta de autorización



SERVICIOS PORTUARIOS SERPORSÁ, S.A.
9a. Calle 10a. Avenida 2do. Nivel Edificio Chacón Linares
Telefax 7942-9696- 7931-7167 Ext. 7167
Puerto Barrios, Izabal

Puerto Barrios, 15 de Marzo del 2015

Para:

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Sede Puerto Barrios

Distinguido Lic. Delgado:

De la manera más atenta y cordial nos dirigimos a usted para hacer de su conocimiento lo siguiente:

Por medio de la presente estamos autorizando para que Marvin Yovani Yaque Veliz estudiante de Universidad Panamericana quien se identifica con carnet No. 2015-05-709, pueda realizar el proyecto de investigación en el área operativa de SERPORSÁ, S.A. ubicada en COBIGUA Muelle, Puerto Barrios, Izabal.

Esto será de mucha utilidad para nosotros tanto para realizar análisis a nuestros procesos así como para poder contribuir al desarrollo de nuevos profesionales de tan distinguida universidad.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Luis Serrinas".

Lic. Luis Serrinas
Gerente de Operaciones Serporsa, S.A.
Cel. 4854 3886

**SERVICIOS PORTUARIOS
SERPORSÁ, S.A.
GERENTE DE OPERACIONES**

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
9. Gerente General _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de Serporsa, S.A.

Buen día, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, me encuentro realizando la Práctica Empresarial Dirigida con el propósito fundamental de poder cimentar las bases del trabajo de investigación, me es necesario contar con su valiosa colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

I. Información empresarial

1.- ¿Considera que cuenta con el personal capacitado que garanticen el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja en el área operativa de su empresa?

SI

NO

2.- ¿Según usted se tiene un plan de capacitación al personal de su empresa que satisfaga las necesidades propias de la operación?

SI

NO

3.- ¿Se le brindan cursos de capacitación constantemente a sus empleados?

SI

NO

4.- ¿Hay delimitación de funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI

NO

5.- ¿Se cuenta con indicadores de desempeño acorde a las funciones de puestos?

SI

NO

6.- ¿Considera que las actividades y pasos de procesos están claramente definidas y que el personal las conoce?

SI

NO

7.- ¿Se cuenta con manuales de capacitación, que incluyan ayudas visuales para que sea más fácil el aprendizaje a los colaboradores?

SI

NO

8.- ¿Existe un proceso unificado o guía para el proceso de selección y contratación de personal?

SI

NO

9.- ¿Realiza periódicamente revisiones a los procesos para garantizar la mejora continua de los mismos?

SI

NO

10.- ¿Tiene claridad con las competencias que se necesitan que tengan los colaboradores de la empresa?

SI

NO

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Datos generales

1. Nombre de la empresa: Serporsa, S.A.
2. Tipo de empresa: Servicios
3. Fecha de constitución: 02 de enero de 1992
4. Actividad económica: Servicios logísticos
5. Dirección: 9na. Calle entre 1ª. y 2da. Ave. Puerto Barrios, Izabal
6. Teléfono (s): 7931-7128
7. E-mail: serporsager@gmail.com
8. Representante legal: Luis Antonio Salinas
9. Gerente General: Salvador Sarceño

Captura de información

Fecha del: 19/03/2015 al: 11/04/2015

A cargo de: Marvin Yovani Yaque Veliz



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de Serporsa, S.A.

Buen día, soy estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, me encuentro realizando la Práctica Empresarial Dirigida con el propósito fundamental de poder cimentar las bases del trabajo de investigación, me es necesario contar con su valiosa colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

I. Información empresarial

1.- ¿Considera que cuenta con el personal capacitado que garanticen el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja en el área operativa de su empresa?

SI

NO

2.- ¿Según usted se tiene un plan de capacitación al personal de su empresa que satisfaga las necesidades propias de la operación?

SI

NO

3.- ¿Se le brindan cursos de capacitación constantemente a sus empleados?

SI

NO

4.- ¿Hay delimitación de funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?

SI

NO

5.- ¿Se cuenta con indicadores de desempeño acorde a las funciones de puestos?

SI

NO

6.- ¿Considera que las actividades y pasos de procesos están claramente definidas y que el personal las conoce?

SI

NO

7.- ¿Se cuenta con manuales de capacitación, que incluyan ayudas visuales para que sea más fácil el aprendizaje a los colaboradores?

SI

NO

8.- ¿Existe un proceso unificado o guía para el proceso de selección y contratación de personal?

SI

NO

9.- ¿Realiza periódicamente revisiones a los procesos para garantizar la mejora continua de los mismos?

SI

NO

10.- ¿Tiene claridad con las competencias que se necesitan que tengan los colaboradores de la empresa?

SI

NO

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente general de Serporsa, S.A.

Preguntas	Respuesta consolidada
11. ¿Considera que cuenta con el personal capacitado que garanticen el buen funcionamiento de todos los procesos que maneja en el área operativa de su empresa?	No, se ha observado la falta de capacitación en el personal especialmente en las funciones que realizan.
12. ¿Según usted se tiene un plan de capacitación al personal de su empresa que satisfaga las necesidades propias de la operación?	No, actualmente no se cuenta con un programa de capacitaciones para ningún puesto de trabajo. Esto dificulta el proceso de aprendizaje del personal en general.
13. ¿Se le brindan cursos de capacitación constantemente a sus empleados?	No, al no haber un plan de capacitación, tampoco se tiene control en esta área. Los empleados no son capacitados, llegando a pasar largos periodos en donde lo único que se realiza es una breve inducción a las tareas que se le encomendaran.
14. ¿Hay delimitación de funciones específicas en cada puesto de trabajo dentro de la empresa?	Si, se asignan las funciones específicas a realizar para cada trabajador.
15. ¿Se cuenta con indicadores de desempeño acorde a las funciones de puestos?	No, al no tener procedimientos ni pasos del proceso definidos por área, se hace complicado

	poder hacer las mediciones de desempeño por empleado.
16. ¿Considera que las actividades y pasos de procesos están claramente definidas y que el personal las conoce?	No, al no tener procedimientos estandarizados de procesos, no se tienen claridad en los pasos del proceso lo que se traduce en desconocimiento del personal en general.
17. ¿Se cuenta con manuales de capacitación, que incluyan ayudas visuales para que sea más fácil el aprendizaje a los colaboradores?	No, la falta de estas ayudas visuales que apoyen el proceso de capacitación son evidentes, esto se da porque no existen guías de los procesos que se realizan dentro de la empresa
18. ¿Existe un proceso unificado o guía para el proceso de selección y contratación de personal?	Si, se realiza el proceso unificado para la selección y contratación del personal.
19. ¿Realiza periódicamente revisiones a los procesos para garantizar la mejora continua de los mismos?	No, al no existir procedimientos estandarizados de procesos, no se puede hacer revisiones que garanticen la mejora continua de los mismos.
20. ¿Tiene claridad con las competencias que se necesitan que tengan los colaboradores de la empresa?	Si, se tiene claridad, pero es difícil de aplicarlos porque no hay nada con que comparar o medir el resultado de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Diagnóstico

a) Foda

- Foda por áreas

Foda área operativa

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">✓ Disponibilidad de personal.✓ Posición en el mercado.✓ Personal profesional en las diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Empresas con personal más calificado y enfoque a calidad de servicios.✓ Estabilidad actual en el área de trabajo.✓ Mejor estructura administrativa de la competencia.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento en otras empresas.✓ Capacitación de personal por parte de Intecap.	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacitación de personal.✓ Carencia de procedimientos estándares de operación.✓ Falta de manual de puestos y de inducción.✓ Línea de mando no definida.

Fuente: elaboración propia.

Foda área recursos humanos

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja conflictividad Laboral. ✓ Correcta comunicación dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco personal calificado en el mercado laboral. ✓ Competencia con mejores sistemas y enfoque hacia recurso humano.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia laboral. ✓ Implementación de nuevos sistemas y procesos. ✓ Capacitar al personal que labora en la empresa. ✓ Actualización de las políticas de recursos Humanos en la organización. ✓ Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No implementación de Mejora Continua. ✓ Contratación de personal no idóneo para los puestos. ✓ Falta de capacitación y desarrollo del personal. ✓ Las funciones de los empleados no están definidas. ✓ Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.

Fuente: elaboración propia.

Foda área supervisores de área

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad de tiempo para laborar por turnos. ✓ Enfoque a resultados. ✓ Conocimiento de procesos generales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejores oportunidades en la competencia ✓ Bajo rendimiento por condiciones no favorables para el desarrollo de las actividades.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia laboral. ✓ Implementación de supervisión de procesos. ✓ Unificación de salarios según mercado laboral. ✓ Implementación de refuerzos positivos para mejorar desempeño de la supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar información de la empresa a la competencia. ✓ Capacitación de personal. ✓ Falta de procedimientos, manuales de puestos y de inducción. ✓ Mal enfoque de supervisores de área por falta de guía de procesos.

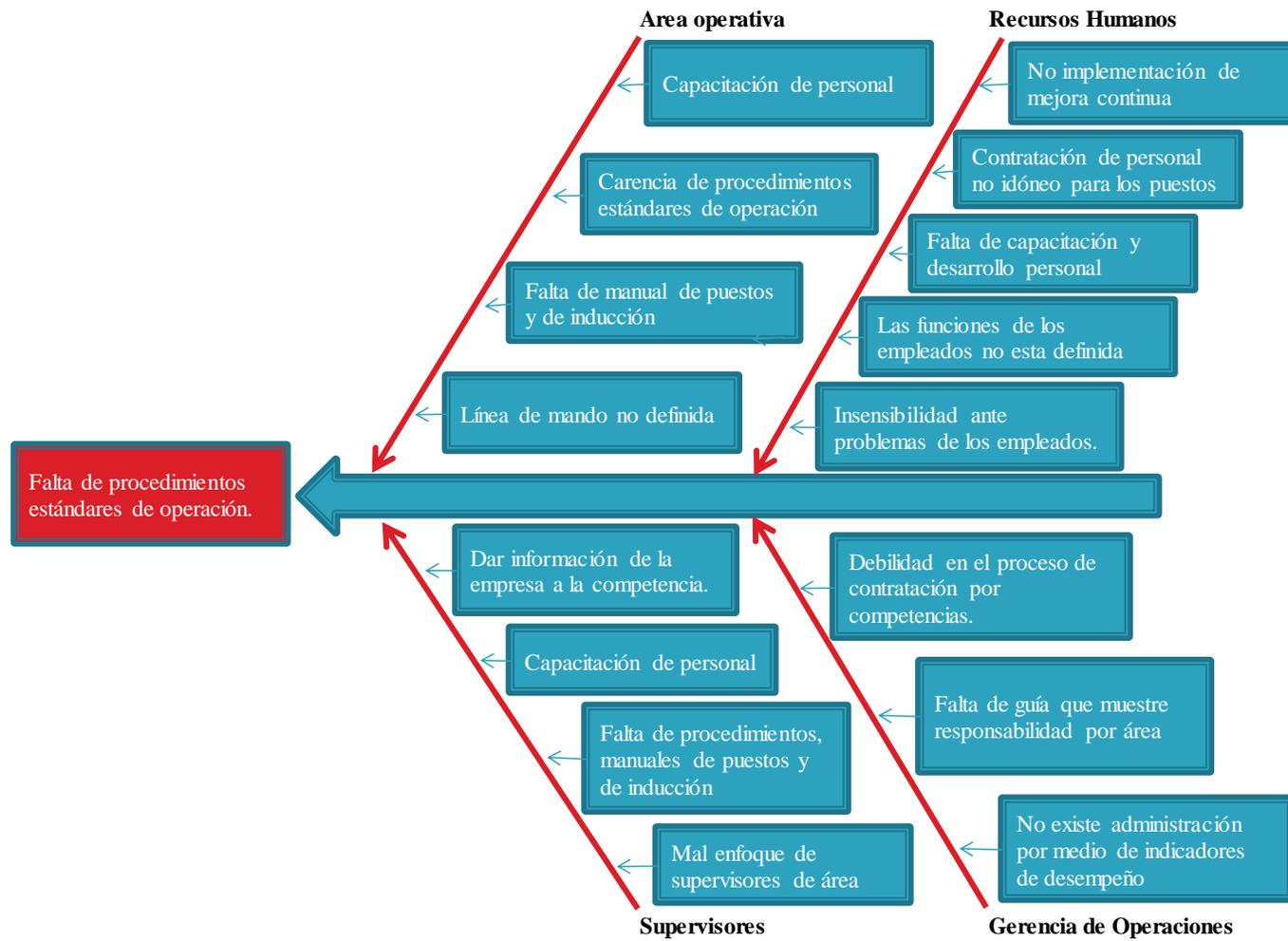
Fuente: elaboración propia.

Foda área gerencia de operaciones

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de procesos generales. ✓ Buen manejo de personal. ✓ Control para manejo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejor liderazgo en las organizaciones de la competencia. ✓ Falta de interés de parte de organizaciones orientadas a capacitar el personal de la empresa. ✓ Empresas de la competencia orientadas a la gente.
Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de manual de puestos y funciones. ✓ Implementación de procedimientos estándares de operación. ✓ Realizar cronogramas de cumplimiento de capacitaciones. ✓ Analizar en conjunto con los supervisores el personal a contratar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debilidad en el proceso de contratación por competencias. ✓ Falta de guía que muestre la responsabilidad por área. ✓ No existe administración por medio de indicadores de desempeño.

Fuente: elaboración propia.

b) Diagrama causa – efecto



Anexo No. 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a los empleados de Serporsa, S.A.

Tema:

Análisis de la condición actual de procedimientos estándares de operación en el área operativa de la empresa Serporsa, S.A.

Buen día, se le solicita su colaboración para contestar las siguientes preguntas que buscan recolectar información de relevancia para el tema de investigación.

Instrucciones:

Marque con una "X" la respuesta a su elección o amplíe su punto de vista; en las siguientes preguntas.

1. ¿Considera usted que la empresa le brinda instrucciones de trabajo claras y que estas le sirven de guía para poder realizarlo de forma correcta y eficiente?

SI

NO

2. ¿Se le brinda capacitaciones periódicas concernientes a los procesos que ejecuta dentro de la empresa?

SI

NO

3. ¿Usted tiene claridad con las responsabilidades que tiene en los procesos que ejecuta?

SI

NO

4. ¿Usted conoce los materiales, herramientas y equipo de protección personal que debe utilizar durante la ejecución de los procesos?

SI

NO

5. ¿Sabe usted como realizan la medición de su desempeño sus superiores?

SI

NO

6. ¿Conoce usted las actividades y pasos de procesos que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI

NO

7. ¿Le facilitan a usted ayudas visuales de los pasos del proceso que realiza?

SI

NO

8. ¿Sabe usted cuantos procesos se realizan en su puesto de trabajo?

SI

NO

9. ¿Conoce usted las delimitaciones de su puesto de trabajo, y que personal de otros departamentos están involucrados en los procesos?

SI

NO

10. ¿Tiene claridad del objetivo de los procesos en los que usted está involucrado?

SI

NO

11. ¿Conoce o sabe usted que son procedimientos estándares de operación?

SI

NO

12. ¿Le gustaría tener una herramienta donde le permitan ver los pasos de procesos de las tareas que usted ejerce normalmente?

SI

NO

Gracias por su colaboración

Anexo No. 4

Cronograma

Tesis I

No.	Nombre de la fase	Sub-fases	Elementos	Mes											
				Jun.				Jul.				Ago.			
				06	13	20	27	04	11	18	25	01	08		
1	Anexo 1	Evaluación integral	Contacto inicial												
			Antecedentes												
			Visión												
			Misión												
			Objetivos												
			General												
			Específicos												
			Estrategias												
			Valores												
			Políticas de la empresa												
			Base legal												
			Organigrama												
			Carta de autorización												
			Instrumentación												
Recopilación de la información															
Análisis de la información															
2	Anexo 2	Diagnostico	Foda												
			Foda por áreas -4 áreas-												
			Diagrama causa-efecto												
3	Capítulo 1	Marco conceptual	Antecedentes												
			Planteamiento del problema												
			Pregunta de investigación												
			Justificación del problema												
			Objetivos de investigación												
			Objetivo general												
			Objetivos específicos												
Alcances y límites de la investigación															
4	Capítulo 2	Marco teórico	Matriz de datos												
			Estado del arte												
5	Capítulo 3	Marco metodológico	Tipo de investigación												
			Sujetos de investigación												
			Instrumentos de recopilación de datos												
6	Capítulo 4	Diseño de la investigación	Programa de actividades de investigación												
			Cronograma de investigación												

Fuente: Elaboración propia

Tesis II

No.	Nombre de la fase	Sub-fases	Elementos	Mes									
				Sep.		Oct.				Nov.			
				19	26	03	10	17	24	31	07		
1	Capitulo 4	Resultados de la investigación	Reunión con tutor										
			Elaboración de instrumentos para trabajo de campo										
			Reunión con tutor (entrega de avances)										
			corrección de instrumentos										
			Reunión con tutor										
			Realización del trabajo de campo										
			Análisis de resultados										
			Reunión con tutor entrega de avances										
2	Capitulo 5	Propuesta de solución	Propuesta de solución a la problematica										
			Reunión con tutor entrega de avances										
3	Conclusiones	Conclusiones	Ensayo de conclusiones										
			Reunión con tutor										
			Explicación de conclusiones, propuesta y ejecución de la propuesta										
4	Tesis II	Tesis II	Entrega de tesis										

Fuente: Elaboración propia