

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Competencias laborales como base para cumplir
con los estándares de calidad en una planta
procesadora de aves, ubicada en Villa Nueva.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Bertha Karina Solís Mejicano

Guatemala, septiembre 2,013

**Competencias laborales como base para cumplir
con los estándares de calidad en una planta
procesadora de aves, ubicada en Villa Nueva.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Bertha Karina Solís Mejicano

Licenciado Byron Ipiña (**Asesor**)
M. Sc. Gabriela Corado (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2,013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

MA César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que Practicó el examen general de la
Practica Empresarial Dirigida - PED –**

Examinador

Licenciada Maria Cristina Lòpez

Examinador

Licenciada Marisol Arroyo

Examinador

M.Sc. Elio Nuñez

Licenciado Byron Estuardo Ipiña Vargas

Tutor

M.Sc. Ana Gabriela Corado

Revisor

REF.:C.C.E.E.0052-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 12 DE AGOSTO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Estuardo Ipiña Vargas, tutor y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN UNA PLANTA PROCESADORA DE AVES, UBICADA EN VILLA NUEVA". Presentada por la estudiante Bertha Karina Solis Mejicano, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.714, de fecha 06 de julio del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 03 de mayo del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Competencias laborales como base para cumplir con los estándares de calidad en una planta procesadora de aves, ubicada en Villa Nueva”**, presentado por el estudiante: **Bertha Karina Solis Mejicano**, previo a optar al grado Académico de **“licenciatura en administración de empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Tutor

Guatemala, 10 de junio del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Competencias laborales como base para cumplir con los estándares de calidad en una planta procesadora de aves, ubicada en Villa Nueva”**, presentado por el estudiante: **Bertha Karina Solis Mejicano**, previo a optar al grado Académico de **“licenciatura en administración de empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Gabriela Corado
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Saludamur ante nobis, adjuvare, sublevari"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 703.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante SOLIS MEJICANO, BERTHA KARINA con número de carné 201206152, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día seis de julio del año dos mil trece.-----

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los doce días del mes de agosto del año dos mil trece.-----

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vy.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Libro B
en Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS: Por el don de la vida y por ser Fuente de sabiduría que me ha permitido alcanzar mis sueños
- A MI ESPOSO: Mario Roberto Enríquez Sosa, Por estar a mi lado brindándome su incondicional apoyo y por ser el compañero idóneo para compartir mi vida.
- A MIS HIJOS: Maria Isabel, Diana Sofía y Mario José, porque su amor y cariño, son fuente de inspiración para seguir alcanzando nuevas metas.
- A MIS PADRES: José Román Solís Vielman, y Maria Cristina Mejicano de Solís (+), con profundo agradecimiento, por su dedicación, esfuerzo para hacer de mí una mujer de bien.
- A MI HERMANO: José Román, con mucho cariño y como un ejemplo que nunca es tarde para alcanzar los sueños y metas.
- A MI FAMILIA: Tías Susy y Sarita, primas Dinora y Gianis, por su apoyo incondicional, en todo momento para lograr mi alcanzar mi meta.
- A MIS AMIGOS: Yohanna, Maria del Carmén, Ana Luisa, Eugenia y César, por su apoyo cariño y apoyo incondicional. Gracias por su amistad.
- A GRUPO PAF: Por la confianza depositada en mí, y permitir mi desarrollo profesional.

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
. Antecedentes	1
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	14
Capítulo 3	
3. Planteamiento del Problema	27
3.2 Objetivos	27
3.3 Alcances y Límites	28
3.4 Metodología Aplicada a la Práctica	28
3.4.1 Sujetos	29
3.4.2 Instrumentos	30
3.4.3 Procedimiento	30
Capítulo 4	
Presentación de Resultados	
4.1. Entrevista	32
4.2 Observación	35
Capítulo 5	
Análisis e Interpretación de Resultados	51
5.1. Competencias laborales	51
5.2.	
5.3. Entrenamiento en el puesto de trabajo	52
5.4. Capacitación del personal	53
5.5. Motivación del personal	54
Conclusiones	55

Propuesta de Mejora	56
Referencias Bibliográficas	85
Anexos	88
1. Encuesta	

Índice de Figuras

1. Estructura Organizacional de la Empresa Procesadora de Alimentos	8
2. Análisis FODA	9
3. Diagrama de Gantt	31
4. Matriz de Sentido	33
5. Cédula de Observación 1	35
6. Cédula de Observación 2	36
7. Cédula de Observación 3	38
8. Cédula de Observación 4	39
9. Cédula de Observación 5	40
10. Cédula de Observación 6	41
11. Tabla 2: Matriz de Tiempos y Movimientos en el Proceso del Filete	42
12. Gráfico 1 Definición de Estándar de Calidad	43
13. Gráfico 2 Inducción al Puesto de Trabajo	44
14. Gráfico 3 Tiempo de Laborar en la Empresa	44
15. Gráfico 4 Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	45
16. Gráfico 5 El Entrenamiento de Personal de Nuevo Ingreso	45
17. Gráfico 6 Frecuencia de Capacitaciones	46
18. Gráfico 7 Aplicación de Capacitación en el Puesto de Trabajo	46
19. Gráfico 8 Conocimiento de Atribuciones del Puesto	47
20. Gráfico 9 Características de una Filetera	47
21. Gráfico 10 Causas de Baja Productividad	48
22. Gráfico 11 Concepto de Competencia Laboral	48

23. Gráfico 12 Comprensión del Concepto Calidad	49
24. Gráfico 13 Comunicación de Cambios durante el Proceso	49
25. Gráfico 14 Recibe Retroalimentación sobre su Trabajo	50
26. Tabla 3: Opinión de las Trabajadoras	52
27. Tabla 4 Escala de Valorización por Funciones en Descripción del Puesto	60
28. Tabla 5 Ponderación de las Actividades que se Realizan	61
29. Tabla 6 Descripción del Puesto de Trabajo	62
30. Tabla 7 Perfil del Puesto por Competencias Laborales	67
31. Tabla 8 Contenido de Formación de Tutores	69
32. Tabla 9: Programa de Entrenamiento	75
33. Tabla 10: Presupuesto de Inversión	84

Resumen

Para la realización de la práctica de estudio dirigida, se seleccionó el tema de la aplicación de competencias laborales para el cumplimiento de estándares de calidad, en una planta procesadora de aves, denominada por razones de confidencialidad de la información “Procesadora de Alimentos, S. A.”.

En el capítulo 1, se hace referencia a todo el entorno en relación a la industria avícola, la reseña histórica de la empresa, evolución y situación actual y detalles que revelan que el crecimiento y liderazgo se han fundamentado en la asertiva implementación de un sistema de valores y principios difundidos ampliamente a todo nivel de la empresa.

Se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA, que sirvió para situar el contexto general de la situación de la empresa seleccionada, así como la presentación del organigrama funcional actual.

En el capítulo 2, se definió el marco teórico en el que se incluyeron temas que fundamentaron la investigación a fin de sustentarla con fundamentos técnicos para sustentar la evaluación e identificación de las áreas de oportunidad para el cumplimiento de los estándares de calidad básicos requeridos, en una empresa que está en constante evolución y creación de nuevos productos, atendiendo las necesidades y tendencias del mercado.

En el capítulo 3, se plantea el problema de forma sistemática, así mismo se definen los objetivos generales y la metodología aplicada, instrumentos de recolección de datos, sujetos de investigación y la delimitación del trabajo de campo, que se realizó en el departamento de preparación y corte del filete.

En el capítulo 4, se exponen los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de gráficas, en donde se evidencian las debilidades y fortalezas de la empresa investigada.

En el capítulo 5 contiene las conclusiones las cuales dan respuesta a los objetivos planteados y que permiten confirmar el planteamiento del problema, y encausar la propuesta a presentar. También se presenta la propuesta la cual ratifica la necesidad de implementar programas que aporten al desarrollo de las competencias requeridas en el departamento para cumplir con los estándares de calidad exigidos por los clientes.

En virtud de los documentos consultados el presente contiene la bibliografía mínima a la que se tuvo acceso.

Introducción

Los altos índices de pobreza, la falta de oportunidades para tener acceso a la educación formal, provoca que la mano de obra que se ofrece en Guatemala, no esté a la altura de los requerimientos de exigencia que se tiene en el mercado. Es por ello que se hace necesario que las empresas apoyen el desarrollo del recurso humano que les vende su mano de obra.

En la investigación se abordan temas relacionados con el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes del recurso humano para que pueda realizar de forma eficaz y eficiente las tareas asignadas, que fueron aprendidas de manera empírica, pero que se hace necesario para trasladar el conocimiento adquirido, sistematizar el mismo.

Las exigencias de calidad e inocuidad en los productos alimenticios, cada vez son mayores, pues con la apertura de mercados, las empresas para crecer deben implementar estándares de cumplimiento que se utilizan a nivel internacional, de esta forma garantizan la calidad e inocuidad en los procesos de los productos que ofrecen. Es por eso que cada vez más empresas deciden implementar las normas ISO (International Organization for Standardization) y HCCP (Hazardanalysis and critical control point), en los procesos productivos.

Para lograr esta implementación es fundamental el desarrollo integral del recurso humano, ya que juega un papel importante, pues son las personas quienes hacen posible que los cambios sucedan. En la investigación realizada en la empresa Proveedora de Alimentos, S. A., se evidenció que es necesario generar un programa integral que garantice el cumplimiento de los estándares de calidad, indispensables para evitar los reprocesos en producción y principalmente, que se cumplan los estándares de calidad

El filete de pollo es un producto que en los últimos años ha incrementado el consumo, sumado a que en muchos casos se utiliza como sustituto de la carne, por el alto contenido de proteínas; es indispensable que los procesos de destace y preparación de las aves para consumo humano cumplan con los estándares de calidad e inocuidad requeridos a nivel nacional e internacional.

En tal sentido se propone la implementación del sistema de certificación de puestos por competencias laborales, que permita la transmisión de conocimientos, a través de un programa de entrenamiento estructurado, evaluar de forma individual el desempeño de las trabajadoras y que a ellas les permita saber que su desempeño no solo depende de la rapidez con la que realizan sus funciones, sino también por las normas que se aplican en la elaboración de los productos.

Se espera que esta investigación técnica sirva de base para toma decisiones que correspondan para la implementar y mejorar este proceso.

Capítulo 1

1. Antecedentes:

Marco referencial

Según la asociación nacional de avicultores de Guatemala, (ANAVI), la industria avícola en Guatemala se divide en dos: la tradicional o de traspatio y la avicultura tecnificada. La avicultura tradicional tuvo sus orígenes en la época de la colonia, cuando los españoles trajeron las hoy llamadas gallinas criollas que se caracterizan por su baja producción.

En los años 50, con la creación de la ley de fomento avícola, se inicia el desarrollo de una avicultura tecnificada en donde se utilizaron aves genéticamente mejoradas generando rendimientos óptimos para la actividad avícola en el proceso de producción de huevos como de carne de pollo.

Fue a finales de la década de los 50 cuando el general Miguel Idígoras Fuentes aprueba el Decreto Legislativo No. 1331 de noviembre de 1959, que exonera de todas las cargas fiscales a los avicultores con la finalidad de que esta industria creciera, se desarrollara y fortaleciera, para que los pobladores guatemaltecos tuvieran una seguridad alimentaria sostenible.

Esta ley vino a fortalecer el desarrollo de la industria avícola incipiente en aquella época, carente de tecnología y elementos para su desarrollo. Localmente no se contaba ni siquiera con los insumos para la fabricación de concentrados, mucho menos con el equipo o financiamiento bancario para su compra. Los avicultores tuvieron que hacer uso de su ingenio improvisando elementos creados por ellos para ayudarse en la tarea de la fabricación de alimentos.

El sector avícola hoy es uno de los principales bastiones del ramo agropecuario sobre los cuales se sustenta la economía y seguridad alimentaria del país.

La avicultura representa el 60% de la actividad pecuaria de Guatemala, contribuye en un 8% al

PIB agropecuario y 2% del PIB nacional. De forma directa provee a Guatemala de 30,000 empleos directos permanentes, 250,000 empleos indirectos y 15,000 distribuidoras en todo el país que dependen de esta actividad para el sostenimiento económico de sus familias.

Las competencias laborales, surgen en los Estados Unidos de América, en los años setenta, siendo uno de sus principales voceros el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClellan, quien postuló que era preciso buscar otras variables en la formación de las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito.

Las competencias laborales es un tema que hoy en día aún es considerado como factor determinante en la gestión del recurso humano, el cual ha evolucionado a través de la historia, con el intercambio comercial, las nuevas modalidades de gestión, producción industrial y el desarrollo constante de la tecnología, han generado un escenario de transformaciones cuya magnitud resulta todavía difícil de abordarse.

En América Latina, los esfuerzos por establecer lineamientos de formación basados en competencias, han tenido sus frutos más notables, en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

Gran parte de dichos esfuerzos han sido impulsados por la Organización Internacional de Trabajo (OIT), así como algunas organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FORMIN, han apoyado proyectos y programas de investigación y difusión de este tema.

En Guatemala, algunas empresas han experimentado cambios urgentes en relación a la capacitación y cambio de tecnología, organización, publicidad y calidad de sus productos, ya que han sido amenazados por las competencias sus productos.

Por lo que el tema de competencias laborales ha sido desarrollado en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), el cual ha diseñado un sistema de certificación por

competencias laborales para empresas pertenecientes a los distintos sectores productivos del país que puedan adoptar con asesoría de sus profesionales especializados en el tema.

El Intecap, en su constante búsqueda e investigación de nuevos métodos, modelos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, que contribuyan a elevar el desempeño del recurso humano guatemalteco para el desarrollo del país, como lo es la capacitación y formación profesional, ha venido adecuando desde mil novecientos noventa y ocho el modelo de evaluación, certificación y formación para competencias laborales, a su estructura y accionar institucional, basado principalmente en normas técnicas que demuestran los requisitos de la calidad del recurso humano para la función productiva y así, cubrir las actuales necesidades de formación del sector productivo del país.

Se han recopilado experiencias, no solo de países vecinos, como México, Colombia, Brasil y Venezuela además de países europeos como Italia e Inglaterra, con la finalidad de obtener un marco general de la metodología desde diferentes puntos de vista y áreas de aplicación.

Un aporte valioso de las normas técnicas es contribuir con el proceso de aseguramiento de la calidad, tendiente a garantizar productos y servicios de calidad exigidos por el mercado actual, y hacia el cual deben apuntar las empresas en nuestro país, para poder competir en el proceso de la globalización.

A continuación se detallan algunos estudios previos que se han realizado sobre el tema:

Según la licenciada Heidy Patricia Ocaña Mazul en su tesis capacitación de mandos medios basado en enfoque de competencias, (mayo de 2005) dice “la competencia laboral no es una posibilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Estas se adquieren a lo largo de la vida productiva del individuo por lo que juegan un papel importante la experiencia y la capacitación.

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica la cual la pudo haber obtenido en el hogar, en la escuela o en el entorno donde se desenvuelve. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará sus competencias de la siguiente manera:

Como resultado de la experiencia, esta puede adquirirse por tres vías:

- a. Por observación directa del trabajo, situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intenta llevar a cabo por sí mismo.
- b. Puede adquirir experiencia por tradición, en este caso el empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
- c. Por inducción directa, cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado enseña formalmente a la persona una función y esta la lleva a cabo”.

Asimismo, el licenciado Mario Fernando Rodríguez Álvarez, en su tesis modelo andragógico para capacitar (octubre de 2011) “y las empresas con la globalización, no pueden quedarse al margen, necesitan de personas que se adapten de forma constante a los cambios que enfrentan, esto se puede lograr si sus empleados y directivos poseen las competencias mínimas para hacerlo; mismas que se logran a través de la educación, en otras palabras, la capacitación para sus trabajadores adultos”.

La licenciada Alejandra María Ardón Palencia, en su tesis importancia del método de competencia laboral en la administración de recursos humano, (Guatemala, junio 2010), expresa “competencia laboral son los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. De igual manera ISO define competencia como “la habilidad para aplicar conocimientos y habilidades”.

Según Jauregui Urrea (2005), en el estudio realizado indica que la inducción implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, tanto al puesto como a la organización, su importancia radica en que por medio de una adecuada inducción se reducirá el nivel de incertidumbre en el nuevo empleado.

Para una inducción adecuada algunas empresas cuentan con programas de inducción formal, manuales de bienvenida en los cuales hacen énfasis en la historia de la organización, su visión, misión y valores, como está estructurada, sus políticas, los beneficios que presta a sus empleados, los derechos y obligaciones del personal, los valores organizacionales, otros datos e información que le puedan servir al nuevo empleado para conocer e identificarse con la organización a la cual pertenece.

Reseña histórica de la empresa

La empresa Procesadora de Alimentos, S. A. nació en los años 60, siendo sus fundadores dos hombres muy trabajadores y visionarios, que vinieron de Cuba a establecerse en Guatemala, con la ilusión de hacer esta su segunda patria.

Formaron en principio una empresa dedicada a la comercialización de mariscos; en el año de 1972, fundan la primera planta sincronizada para el beneficiado de pollo, que en aquel entonces era una industria incipiente, y posteriormente forman la empresa de alimentos balanceados para animales.

La empresa a nivel centroamericano fue la primera planta con procesos sincronizados en línea. Luego de seis meses dedicados a la construcción de las instalaciones y montaje de los equipos idóneos, en junio de 1972 inicia sus operaciones en el beneficio de pollo. Los departamentos existentes en esa época fueron muelle, evisceración y empaque. La capacidad productiva inicial en ese entonces fue de 7,000 pollos diarios con un total de 60 personas laborando en un sólo turno.

A principios de 1996 por las exigencias del mercado y por la visión de crecimiento, se forma la planta en la cual se elaboran todos los productos con valor agregado, listos para servirse. Actualmente se elaboran más de 100 variedades de productos, con la marca Pío Pío, adicional a los productos que se desarrollan con procedimientos e ingredientes específicos para clientes que así lo solicitan.

En el año 2004, se convirtió en una corporación conformada por tres empresas, y tienen un total de 4000 empleados, distribuidos en toda la república.

Situación actual

En la actualidad y debido a la creciente demanda, la empresa Procesadora de Alimentos, S. A. Tiene una capacidad instalada para producir más de 100,000 pollos diarios y cuenta con más de 800 empleados, distribuidos en jornada matutina, vespertina y nocturna. Es una empresa de tipo avícola posicionada a nivel nacional a través de su marca líder Pío Pío, con el respaldo de una de las corporaciones mayor trascendencia e importancia a nivel nacional y centroamericano.

Es por ello, que a mayor interdependencia económica y continuo avance de la ciencia y tecnología, le corresponden cambios cualitativos y cuantitativos continuos en la demanda de productos, y a estos, a su vez, cambios en las formas de producción que solo podrán optimizarse mediante el manejo, dirección y control adecuado del recurso humano como ventaja competitiva. Es decir que las empresas que buscan el éxito deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercado tanto nacional e internacional.

Parte fundamental y esencial en la estructura organizacional de toda la corporación a la cual pertenece Procesadora de Alimentos, S. A. son los valores que sustentan la razón de ser y lo que la corporación quiere llegar a ser, manejando una visión y misión que se refleja en cada estructura de la mencionada organización, apoyadas en su visión, misión y valores, siendo estos los siguientes:

Visión

“Crecer inteligentemente, consolidarse y diversificarse” esta es la visión corporativa, se proyecta como una perspectiva realista y optimista del entorno en que se desempeña la organización; es una visión dinámica que se mantiene en constante desarrollo, relacionando al recurso humano como parte fundamental de este crecimiento inteligente.

Misión

“Proveer alimentación nutritiva y de calidad” la misión representa una definición del conjunto de actividades y procesos que se realizan día a día para lograr proveer alimentación inocua y de

calidad. La misión está íntimamente ligada con la visión corporativa, las cuales se encuentran a su vez sustentadas en un código de valores y principios que van dirigidos al recurso humano que conforma los distintos equipos en cada centro de trabajo.

Los valores que son el pilar de la administración son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Calidad
- Ética
- Desarrollo humano
- Agilidad
- Accesibilidad

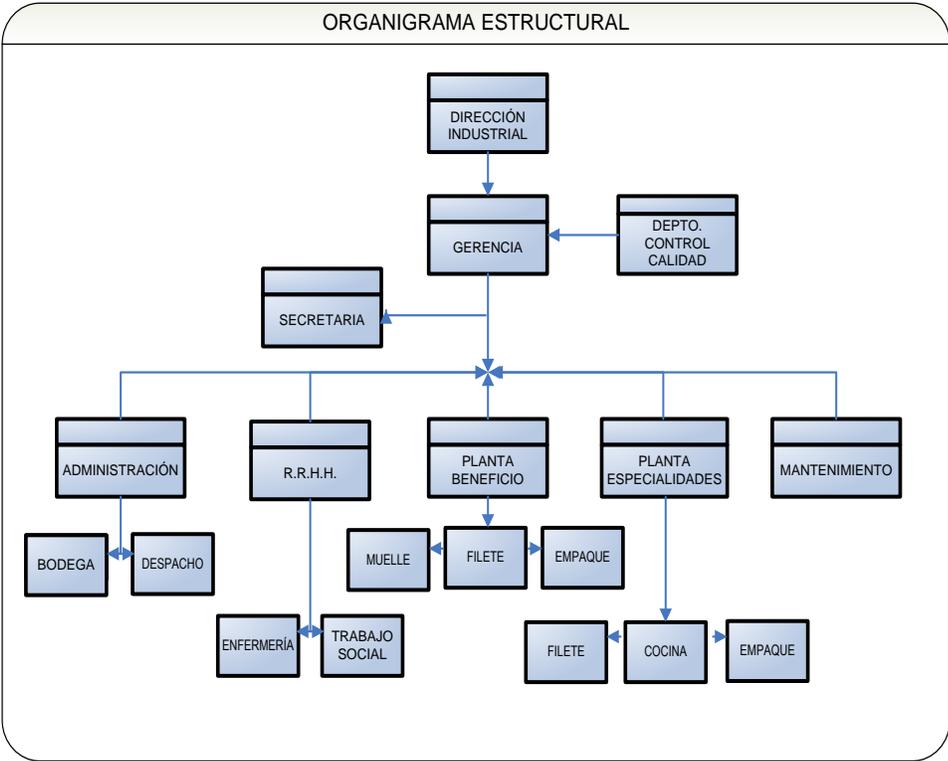
A lo largo de su historia, la empresa ha ido cambiando lo que produce de acuerdo a las necesidades y exigencias del consumidor, al inicio se producía únicamente pollo entero, luego se diversificó a pollo en partes, posteriormente llegó pollo en partes congelado, y en la última década se ha incrementado el consumo del filete de pollo fresco, congelado y últimamente se ha introducido el filete marinado listo para servir. Se ha diversificado este producto, ya que también las franquicias de restaurantes lo ofrecen de distintas maneras.

Es importante mencionar, que conforman parte de la cartera de clientes, franquicias famosas a nivel mundial en el nicho de mercado de comida rápida, quienes cada vez mas cuidan la calidad del producto que ofrecen a sus clientes.

Para obtener una ventaja competitiva a nivel centroamericano y poder exportar a países como Costa Rica y Honduras, este grupo de empresas, están trabajando para la certificación del sistema de gestión de calidad SQF (por sus siglas en inglés, que significa sistema de calidad de alimentos, el cuál está basado en la norma ISO 9000 y el sistema de análisis de puntos críticos de control HACCP, (por sus siglas en inglés).

A continuación se presenta un organigrama estructural de la forma en como actualmente está compuesta la planta de producción.

Ilustración No. 1
Organigrama por departamentos
Procesadora de Alimentos, S. A



Fuente: Manual de procedimientos, julio 2012.

Filetear pollo, es una tarea que no requiere de muchos conocimientos técnicos, pero si se necesita desarrollar mucha habilidad manual para poder cumplir con los estándares de calidad requeridos, además del cumplimiento en tiempos, peso y seguridad en el proceso. A continuación se presenta el análisis FODA de esta planta para comprender mejor su situación actual:

Ilustración No. 2
FODA: Empresa Procesadora de Alimentos, S. A.

	Positivo	Negativo
Factores externos no controlables	(+ Oportunidades	(-) Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Alza de precios en productos sustitutos, que provoquen el incremento en las ventas de los productos que se elaboran. 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicada en área urbana y roja.
	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores por otro tipo de productos más sanos y nutritivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento al precio del maíz, soya y combustible.
Factores internos controlables	(+ Fortalezas	(-) Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Posición de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> La edad avanzada de algunos colaboradores, baja su productividad.
	<ul style="list-style-type: none"> Índice de rotación es de 1% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente el 40% de los pedidos en esta área son devueltos por no cumplir con el estándar de calidad requerido, por los clientes, principalmente el corte.
	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento y capacitación para gerentes y directores. 	<ul style="list-style-type: none"> El espacio físico cada vez es menos para poder crecer en infraestructura dentro de la planta.
	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de punta en el área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Por el área roja en donde se encuentra ubicada la planta, cada vez se hace más difícil la contratación de personal

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012.

Para comprender mejor la situación de esta empresa, se analiza cada uno de los puntos mencionados en el análisis FODA, iniciando con las fortalezas, en las que aparece el posicionamiento de la marca Pio Pio, lo cual no ha sido producto de la casualidad, sino de estrategias adecuadas de mercadeo y distribución a nivel nacional.

Lo anterior ha permitido que sea proveedora de producto a nivel nacional y de países como El Salvador, Nicaragua y Panamá de algunas de las cadenas de restaurantes más grandes a nivel mundial, como Mc Donald's, Pizza Hut, KFC entre otras, por el servicio y calidad que ofrece en sus productos.

Por ser una empresa con muchos años de estar ubicada en el área, cuenta con personal que inició su vida laboral en la misma y a la fecha todavía se encuentra prestando sus servicios, lo cual le ha permitido desarrollar conocimiento y habilidad en los diversos procesos del pollo. Sin embargo, debido al incremento en la demanda nacional e internacional, no ha sido posible transmitir adecuadamente este conocimiento y habilidad al personal que llega por primera vez a esta área de trabajo y se da el caso de que muchas colaboradoras aprenden cada una a su ritmo y sin ninguna supervisión específica.

La baja rotación anual de personal, se debe a distintas circunstancias, dentro de las cuales podemos mencionar, que la empresa está ubicada en Villa Nueva y por muchos años ha sido una de las principales fuentes de trabajo para el sexo femenino, que por los horarios de trabajo, les permite cuidar de su hogar y generar ingresos para la manutención de sus familias.

Otra razón es porque la empresa se preocupa por mantener bien a sus empleados, a través de programas de educación formal, jornadas de salud tanto para el trabajador como para su familia y las prestaciones adicionales que ofrece.

Otra fortaleza importante que tiene la empresa es la innovación e implementación de tecnología de punta, que le ha permitido mejorar la calidad y eficiencia de los productos que ofrece, los

cuales han ido cambiando de acuerdo a los gustos y preferencias de los nichos de mercado que se atienden.

En sus inicios, el pollo se producía fresco y entero, después se empezó a ofrecer el pollo en partes fresco y congelado, luego en bandeja, y en los últimos cinco años se ha incrementado considerablemente el consumo de la pechuga de pollo sin hueso, lo que se le llama filete de pollo, que es la carne magra. Esta se ofrece en distintas presentaciones, de acuerdo a las necesidades de los clientes, en bolsa de 10 libras frescas, congeladas, en bandeja, o por libra.

La implementación de tecnología, trae como consecuencia también la capacitación y entrenamiento constante de los directores y gerentes de la planta, así como del personal en general.

Pasando al área de las oportunidades que tiene este producto, se puede mencionar el alza en los precios de productos sustitutivos, como la carne de res y pescado, que pueda provocar un incremento considerable en ventas.

Otro factor importante ha sido que cada día más personas se preocupan por el consumo de alimentos sanos y nutritivos, cualidades que cumple perfectamente el pollo.

Producir, valga la redundancia productos perecederos de origen animal es un reto constante, ya que se debe hacer con mucha eficiencia y calidad, para que se mantenga la satisfacción del cliente y se produzcan los resultados esperados a los accionistas.

Una fuerte amenaza, es la ubicación actual de la planta, que originalmente hace cuarenta años, era un lugar en las afueras del casco urbano de Villa Nueva, pero en la actualidad ya se encuentra dentro del perímetro urbano, lo que hace cada vez mas compleja la logística de traslado del producto, por restricciones de horarios, tránsito vehicular fuerte a cualquier hora del día. Asimismo hay que cuidar con detalle situaciones como el ruido que genera, y el manejo adecuado de desechos.

También es una amenaza el que se considera una zona roja, lo cual hace que se tomen más medidas de seguridad, en la logística, así como en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

No se puede dejar por un lado, que hay factores como el alza del precio del combustible, la soya y el maíz (base de alimentación del pollo), que repercuten directamente el costo del producto y puede provocar un descenso en las ventas, por lo que la fluctuación se considera una amenaza constante.

Para analizar las debilidades de la empresa es necesario tomar en cuenta que el filete es un producto que en los últimos años se ha incrementado el consumo y el nicho de mercado que lo compra es muy exigente, Por lo que ha sido necesario ampliar la línea de producción y contratar personal, y esto ha provocado una debilidad, ya que por lo estable de esta área, no se cuenta con un programa de entrenamiento específico y adecuado.

Asimismo las trabajadoras que laboran en esta área hacen su mejor esfuerzo para transmitir sus conocimientos, pero no todas saben compartir sus conocimientos y habilidades, lo que provoca que el aprendizaje para el personal de nuevo ingreso, sea lento y muchas veces no es el mejor, pues existe el egoísmo de compartir sus conocimientos o se transmiten de forma incorrecta, que repercute en la calidad y eficiencia de lo que se produce.

De las trabajadoras de esta área, el 50% de ellas tiene más de diez años de laborar en la empresa, durante este tiempo han desarrollado la habilidad para realizar el trabajo y hacerlo adecuadamente, sin embargo con el paso del tiempo inician las enfermedades propias de la edad y por la mala calidad de vida en algunas de ellas, lo que hace que baje la productividad.

La planta se encuentra en crecimiento, ya que para cumplir con los requerimientos del área de ventas se debe crecer en infraestructura, y el área física es cada vez más pequeña, sumado a que algunas áreas instaladas ya tienen muchos años y para crecer hacia arriba, se hace necesario reforzar las instalaciones actuales.

El nicho de mercado que consume específicamente el filete de pollo, es muy exigente, pues las cadenas de supermercados en donde se distribuye, tienen niveles de exigencia bastante altos, como la temperatura, empaque del producto, cortes, y el peso. El incumplimiento de cualquiera de estos aspectos provoca reclamos pues baja la vida de anaquel.

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite ubicarse exactamente en la situación de la empresa, y por consiguiente en buscar el marco teórico que sirva de base para iniciar la investigación.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Para complementar y sustentar las bases sobre las cuales se realizó esta investigación a continuación se detallan algunos conceptos y teorías de autores que ya han realizado investigaciones previas sobre el tema.

A continuación se detallan algunos que sirvieron en la investigación realizada:

2.1.1. Competencias laborales

Martha Alles, (Dirección estratégica de recursos humanos, 2010) hace referencia al estudio realizado por Spencer y Spencer (1993), y afirma que la competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un funcionamiento o situación. Para los autores, las competencias son características fundamentales del hombre, asimismo afirman que son formas de pensar o comportamientos que se generalizan por periodos largos de tiempo, es decir que se vuelven parte de la forma de ser del individuo.

Para Intecap (2012), competencia laboral, es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad, determinadas funciones productivas en un ambiente laboral. Las funciones y capacidades son definidas por el sector productivo y deben ser medidas a través del desempeño del trabajador bajo las normas o estándares determinados, tomando en cuenta la misión o propósito de cada empresa o mejor aún de cada sector.

Clasificación de competencias laborales

Según INTECAP, existen tres tipos de competencias, estas son:

Competencias básicas:

“Son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas,

habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales”. Este conocimiento se adquiere sistemáticamente a través de la educación formal.

Competencias genéricas:

“Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar”. Estas competencias son las que se generan dentro de los puestos de trabajo y están muy relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo.

Competencias específicas

“Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional”. Estas son las competencias que se adquieren generalmente a través del conocimiento, sumado a la experiencia, y son las que generan ventaja competitiva para las empresas.

2.1.2. Métodos de identificación de competencias:

Según Intecap (2012), existen tres metodologías para identificar las competencias laborales, siendo los más conocidos:

- **Análisis conductista:** Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en una persona para realizar las tareas y ocupaciones que demanda el mercado laboral. Este método se basa en el conocimiento de un grupo de personas expertas en las tareas realizadas, por lo que parte de lo específico a lo general. Este método es recomendado únicamente para identificar competencias básicas o genéricas.

- Análisis ocupacional: Según la OIT, “es una acción que consiste en identificar por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”. Una desventaja de este método es que se necesita de un período muy largo de tiempo para poder identificar e implementar una medida estandarizada, para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Constructivista: Este método ve a las personas como un ser integral, induciendo la teoría a través de la práctica. Este método primero evalúa los conocimientos de las personas, para luego realizar un programa de formación que le permita a la persona lograr cumplir con la competencia que requiere terminar de desarrollar. Este método parte de las personas con menor nivel de desempeño, y promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente.

Beneficios de las competencias laborales

Para el trabajador:

- Reconocimiento de la experiencia.
- Fomento de la formación continua para toda la vida.
- Desarrollo de múltiples habilidades.
- Movilidad y transferencia del mercado.
- Mejora la calidad de vida.
- Mayores oportunidades de empleo.

Para la empresa:

- Mejora la gestión de recursos humanos.
- Detecta necesidades de capacitación.
- Mano de obra calificada.
- Mejora el sistema de comunicación.
- Mejora clima organizacional.
- Mejora la calidad y productividad de la organización.

2.1.3. Certificación de competencias laborales:

Es el reconocimiento formal y temporal, de la capacidad laboral de una persona, demostrada a través de un proceso de evaluación basada en un estándar (norma de competencia laboral o perfil profesional).

Tipos de certificación con INTECAP:

Certificación en puestos de trabajo (Certificación conjunta)

Es el proceso a través del cual la organización, con el apoyo de INTECAP, establece los estándares de los puestos de trabajo (descriptores de puestos), con base en el cual se realiza la evaluación y certificación de las competencias de los colaboradores.

Certificación por especialidad (Certificación externa)

El INTECAP otorga, mantiene y renueva, el certificado de competencia laboral de las personas que demuestren su competencia laboral, mediante un proceso de evaluación con base en el plan de formación de los eventos certificables.

Evaluación certificación sectorial:

Proceso de certificación basado en normas de competencia laboral e ISO 17024:2005, dirigido a los distintos sectores económicos que se manifiesten la necesidad de demostrar que su personal posee las competencias para desempeñarse con calidad en su puesto de trabajo. La certificación está basada en los lineamientos establecidos por los comités de esquema de certificación, los cuales están integrados por representantes de los sectores que tengan interés en la certificación.

2.1.4. Programa de inducción

Según Wayne Mondy en su libro de administración de recursos Humanos, (2010:210), la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo, ya que por lo general las primeras impresiones son las mas duraderas.

2.1.5. Reclutamiento de personal

Es el proceso de atraer individuos en el momento oportuno en cantidades suficientes y con las cualidades de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Wayne Mondy (2010).

Existen dos fuentes de reclutamiento: interno, que es cuando se busca dentro de la empresa, se encuentran empleados calificados y externo cuando es necesario recurrir a colegios, escuela u otras organizaciones.

2.1.6. Selección de personal

Es el proceso de elegir a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. En un buen porcentaje la productividad de los colaboradores depende de la selección correcta del personal.

Existen algunos factores ambientales que afectan el proceso de selección, dentro de los cuales podemos mencionar, el salarios debajo del que ofrece la competencia, prestaciones adicionales de seguridad y salud inferiores a las del mercado, capacitación mínima anual que brinda, si tine fama

de no cumplir con los aspectos legales, como la discriminación. Asimismo la rapidez con que se contratan los puestos de trabajo.

Existen diferentes tipos de pruebas de empleo, que ayudan mejorar la selección de candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.

Dentro de estas pruebas se pueden mencionar las siguientes:

Actitud cognitiva son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numérica.

Pruebas de habilidades psicomotrices: son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza, El uso de estas ha crecido por la diversidad de productos tecnológicos con piezas diminutas.

Pruebas de conocimiento del puesto: son las que miden el conocimiento de los candidatos en relación a las tareas y obligaciones asignadas al puesto que pretende ocupar.

Prueba de muestras de trabajo: son las que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas representativas de un puesto de trabajo, un ejemplo podría ser el uso de hojas electrónicas.

Pruebas de interés vocacional: son las que indican la ocupación en la cual la persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Pruebas de personalidad: son las que miden temperamentos, rasgos de personalidad y estas a diferencia de las anteriores no tienen tiempo de respuesta y no miden habilidades específicas para la resolución de problemas. Un adecuado diseño del perfil de personalidad puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto de trabajo. Wayne Mondy (2010).

2.1.7. Motivación del personal

Para Martha Alles, en el libro, dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias (2010) “la motivación y su relación con el origen del método de competencias laborales, se refiere al placer que les provoca cuando realizan cierta actividad y seguir sintiendo esa sensación genera esa necesidad, condicionando su conducta y determinando sus competencias.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos; en tal sentido, mediante el manejo de motivación el administrador puede operar todos los elementos que aporta, a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen otras variables de producción. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona”.

Según David McClelland, a quien menciona Martha Alles en el libro dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias (2010:55), existen 3 sistemas importantes de motivación humana, estos son:

Los logros de la motivación: Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro, y a medida que se fue progresando en la investigación, resultó evidente que podría haber sido mejor denominada el motivo de la eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica a su vez, algún estándar de comparación interno o externo.

Mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo o lo mejor de todo, obtener un mayor resultado con el menor trabajo, de esta forma las personas con alta motivación al logro, prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejorar, ya que no son atraídas y por lo tanto, no trabajan mas duro por situaciones

donde no hay posibilidades de lograr mejoras”. Esto se da en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro, prefieren responsabilidad personal por resultado; así la necesidad de logro está definida por personas con deseos de llevar a cabo algo difícil como: dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, es decir “hacer cosas” lo más rápido e independientemente posible, superar obstáculos y conseguir un alto estándar, sobresalir por sí mismo, rivalizar y sobrepasar a otros e incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento.

Los comportamientos de la necesidad de logro son:

- Traza metas retadoras, tratando de sobrepasar los estándares existentes.
- Encuentra nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Desea asumir responsabilidad personal.
- Busca información y cambia su comportamiento basado en retroalimentación con el fin de optimizar el desempeño.
- Escoge a los expertos por encima de los amigos para trabajar conjuntamente.

El comportamiento de la motivación: La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo, representa una preocupación de impactar sobre la gente y también sobre las cosas, por eso los altos niveles de motivación hacia el poder, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés por obtener prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder, varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables. La necesidad de poder refleja el deseo del individuo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Las persona con gran necesidad de poder, quiere trabajar y está interesada en la disciplina y el respeto a sí mismo,

se esfuerza activamente por ganar y o mantener el control sobre otros, ordenando, discutiendo, convenciendo, amenazando o castigando.

Comportamientos de la necesidad de poder:

- Busca la posición de liderazgo.
- Influye en otros con el fin de lograr sus tareas.
- Actúa como guía o mentor superior para con los demás.
- Participa activamente en políticas organizacionales.
- Busca, retiene y utiliza información para controlar a los demás.

La pertenencia como motivación: Las personas con una necesidad de afiliación, prefieren pasar más tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose en grupos y deseando que los demás quieran, por lo que hay referencias a los lazos familiares, las discusiones amistosas, las visitas, las reuniones, las fiestas o salidas informales.

Los comportamientos de la necesidad de pertenencia:

- Utiliza a las amistades como un criterio para invertir tiempo.
- Se mantiene en contacto con la gente por medio de llamadas telefónicas, visitas o cartas.
- Antepone la gente a sus tareas escogiendo a los amigos antes que a los expertos para trabajar conjuntamente.
- Trabaja mejor en pequeños grupos que solo.
- Goza siendo corporativo.

2.1.8. Principios del aprendizaje

De acuerdo con George Bohlander y Scot Snell, (2009:303) en su libro administración de recursos humanos, Cuando pasamos de la evaluación de necesidades y objetivos institucionales a la disposición y motivación del empleado, el enfoque cambia de la organización a los empleados; al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto. A continuación se mencionan los principios de aprendizaje que deben de tomarse en cuenta:

- Establecimiento de metas: es cuando el capacitador se toma el tiempo para explicar las metas y objetivos de la capacitación a los participantes o cuando se anima a establecerlos por sí mismos, es probable que aumente el interés, comprensión y empeño en la capacitación.
- Importancia de la presentación: el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible. Los participantes aprenden mejor cuando la nueva información la asocian con algo que les sea familiar. Los ejemplos hacen que el material sea significativo. Además, el material debe asignarse de tal forma que cada experiencia se base en la anterior.
- Modelado: El viejo refrán “una imagen dice más que 1000 palabras” se aplica a la capacitación. El moldeado puede tomar muchas formas, como demostraciones de la vida real, video, incluso las imágenes o los dibujos comunican el mensaje visual.
- Diferencias individuales: Las personas aprenden a diferentes ritmos y diferentes maneras. En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben intentar tener en cuenta las diferencias individuales para facilitar el estilo y ritmo de aprendizaje en cada persona.

- **Práctica activa y repetición:** Las cosas que hacemos a diario se vuelven parte de nuestro repertorio de habilidades. Los capacitados deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final.
- **Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial:** Al evaluar el aprendizaje global frente al parcial es necesario tener en cuenta la naturaleza de la tarea que se va a aprender. Si es posible segmentarla con éxito, tal vez deba segmentarse para facilitar el aprendizaje; de lo contrario, quizás deba enseñarse como unidad.
- **Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido:** Es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión, se ha descubierto que en la mayoría de los casos espaciar una capacitación da como resultado un aprendizaje más rápido y una mayor retención. La eficacia de la distribución variará según el tipo y complejidad de la tarea.
- **Retroalimentación y refuerzo:** Sirve en dos sentidos, conocer los resultados y como motivación. En el aspecto de resultados, ayuda a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que esta desempeña el papel de modelador para ayudar a las personas.

2.1.9. Capacitación de aprendizaje práctico:

Según George Bohlander y Scot Snell, en su libro administración de recursos humanos, (2009:308), la capacitación de aprendizaje práctico, es una extensión de la capacitación en el puesto de trabajo, y es un sistema en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere de habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él.

La forma correcta de llevar a cabo la capacitación en el puesto es la siguiente:

- Prepare, a los empleados que necesitan capacitación, así como la mejor secuencia o pasos a seguir en la capacitación y la mejor manera de enseñar.

- Reafirme, haga que cada empleado se sienta cómodo.
- Oriente, muestre a los empleados la manera correcta de hacer el trabajo.
- Desempeñe, cuando los empleados estén listos permítalos que lo intenten.
- Evalúe, revise el desempeño de los empleados y pregúnteles el cómo, cuándo, por qué, dónde.
- Refuerce y revise, brinde elogios, estímulos y retroalimentación.

2.1.10. Capacitación de personal

De acuerdo al Código SQF (por sus siglas en inglés), versión 2000, en el capítulo 6.3, se establece que para la implementación de un sistema de gestión de calidad, es importante demostrar que los colaboradores han adquirido las competencias necesarias para funciones específicas y que cumplan con el mantenimiento de la seguridad y calidad alimentaria.

2.1.11. Competitividad

De acuerdo a la metodología de elaboración de referentes de la certificación conjunta, de INTECAP, se crea y se forma con la colaboración de todos los integrantes de la empresa al igual que de la sociedad en general. Para que una empresa sea competitiva en el mercado, tienen que interactuar varios factores tales como: los sistemas de gestión, la innovación, la cultura organizacional y el desarrollo del personal.

Hoy en día el talento humano es el factor más importante de una organización y debe tener la competencia necesaria para desarrollar su trabajo. Esto debido a que la persona es quien ejecuta un proceso, maniobra un equipo, elabora el producto o presta el servicio.

La palabra competencia tiene muchos significados, siendo alguno de ellos los siguientes:

- En el contexto legal: Se refiere al ámbito de acción, facultad o potestad para tratar un asunto, incumbencia.
- Como término de marketing: Designa a una persona o institución que ofrece un servicio similar.
- En el deporte: Se utilizapara hablar de una competencia deportiva.
- En el contexto laboral: Se refiere a la capacidad que tiene una persona para desempeñar con calidad un conjunto de funciones productivas en un contexto laboral.

Actualmente la competencia laboral representa un factor clave para la competitividad de instituciones y empresas. Las organizaciones tienden a elaborar descripciones de puestos en términos de competencias laborales.

2.1.12. Estándar de calidad:

Es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

Son normas y protocolos internacionales que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.

La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la estandarización, aunque ISO no es un acrónimo y solo sugiere igualdad), mientras que es administrada por entidades externasde acreditación y certificación. Lo que certifica la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad como algo objetivamente bueno.

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

La empresa Procesadora de Alimentos, S. A. ha logrado crecer a través del tiempo y actualmente cuenta con personal que labora desde la fundación de la misma, lo que le ha permitido el desarrollo y la habilidad paratrabajar el fileteo de la pechuga de pollo, desde la limpieza, hasta los cortes específicos solicitados por la diversidad de clientes con que cuenta actualmente.

El número de personas que realiza la labor de filetear pollo ha crecido, antes eran 10 y ahora son 28. La experiencia y destreza que adquirieron las personas que iniciaron su trabajo en esta área, han sido la base para la transmisión del conocimiento, sin embargo, no ha sido suficiente, pues los reclamos de los clientes se han incrementado porque no se cumple con el corte, tamaño y pesado de algunos productos, ya que no existe una forma sistematizada y concreta que permita garantizar la habilidad, destreza y conocimiento del personal de reciente ingreso y del antiguo.

Por el incremento de la demanda y por las exigencias de los clientes, se hace más necesario buscar estrategias que permitan mejorar y garantizar la realización de las actividades en esta área de trabajo, es por ello que surge la pregunta:

¿Qué aspectos deben considerarse para diseñar un programa basado en competencias laborales dirigido al recurso humano del área de filete de la empresa Procesadora de Alimentos, S. A.?

3.2. Objetivos:

Objetivo general:

Determinar los aspectos que deben considerarse para diseñar un programa basado en competencias laborales dirigido al recurso humano del área de filete de la empresa Procesadora de Alimentos, S. A.,

Objetivos específicos:

- Revisar el proceso de reclutamiento y selección.
- Revisar el perfil del puesto de trabajo del personal del área en estudio.

- Evaluar el sistema de inducción en el puesto de trabajo actual.
- Revisar los contenidos y la metodología del programa de capacitación y entrenamiento actual.
- De acuerdo a la investigación a realizar, proponer un plan de mejora dentro del área en estudio

3.3. Alcances y límites:

La investigación abarcó únicamente el departamento de filete, por tratarse del área en donde se transforma la pechuga de pollo en filete, siendo objeto de estudio, las actividades propias del puesto de trabajo, que permitan establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer cada colaboradora de esta area para cumplir con lo requerido.

El estudio fue dirigido solamente a los veintiocho colaboradores, que conforman el área en referencia y se encargan específicamente de realizar el trabajo de filetear durane un turno de trabajo diurno.

Para esta investigación se tuvieron algunas limitantes, entre ellas, que no se tuvo acceso a los rendimientos actuales que genera cada persona, sino únicamente se obtuvo por departamento.

Adicionalmente el tiempo para trasladar los cuestionarios a los sujetos de estudio fue muy limitado, debido a lo extenso de los turnos y la cantidad de pedidos a cumplir. También hubo algunas colaboradoras que por un temor infundado, no proporcionaron toda la información solicitada, por lo que la observación fue base fundamental para el logro de los objetivos.

3.4. Metodología aplicada a la práctica:

De acuerdo a lo establecido en el libro metodología de la investigación (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado y Pilar Baptista Lucia, 2010, página 80) el estudio del área de

filete de la planta de pollo fue de tipo descriptivo, pues se definieron las situaciones, eventos o contextos que han provocado la falta de cumplimiento en los estándares de calidad de lo que se produce en esta área.

Se utilizaron las siguientes herramientas para la investigación:

Entrevista: Se realizaron entrevistas a jefaturas de la empresa y personal de otras áreas de trabajo que intervienen en el proceso objeto de estudio para que proporcionaran información relevante.

Observación: Se observó la forma en que se realiza el trabajo de fileteo, como se hace el relevo o cambio de puesto en la máquina fileteadora, la toma de tiempos, la calidad de los instrumentos de trabajo (filo y forma del cuchillo) y se evaluó la fatiga por el ritmo de trabajo.

Cuestionarios: Se obtuvo información directa de aquellos datos que por su importancia dentro del proceso, se consideraron esenciales para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de estándares de calidad.

3.4.1. Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se incluyó a las personas que participan directamente en la elaboración del producto que es objeto de estudio, ellos son:

- Gerente de planta (01)
- Jefe de producción (01)
- Supervisores de producción (02)
- Jefe de control de calidad (01)
- Operarias que trabajan directamente en el área (28)

3.4.2. Instrumentos

Entrevistas: Se entrevistó al gerente, jefe de producción y jefe de control de calidad, para conocer los estándares de calidad con los cuales se deben cumplir en esta área.

El cuestionario estuvo dirigido a dos supervisores que laboran en el área y al universo de operarias (28 trabajadoras) para identificar las áreas de oportunidad y nivel de conocimiento de los estándares con los cuales deben realizar su trabajo diariamente.

Guía de observación: Se estructuró para definir el flujo de los procesos actuales desde que llega el producto al área de trabajo, hasta que es trasladado a la nevera de mantenimiento como producto terminado.

En los instrumentos mencionados, se incluyeron para evaluar elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios para análisis e interpretación con relación a la pregunta de la investigación. También se evaluaron los tiempos y movimientos, así como los reportes elaborados por parte de control de calidad, para que así se puedan aportar conclusiones o recomendaciones.

3.4.3. Procedimiento:

El procedimiento a seguir para la realización este proyecto fue el siguiente:

Ilustración No. 3
 Tabla No. 1
 Diagrama de Gantt
 Procedimiento de la Investigación

No.	Actividades	Febrero					Marzo				Abril				
		1ra.	2da.	3ra.	4ta.	5ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	1ra.	2da.	3ra.	4ta.	5ta.
1	Seleccionar a la empresa														
2	Realizar diagnóstico														
3	Análisis FODA														
4	Definir pregunta de investigación														
5	Investigación del marco teórico														
6	Definición de alcances y límites														
7	Selección de sujetos a investigar														
8	Realización de entrevistas y cuestionarios														
9	Observación en el área de trabajo														
10	Vaciado de la información														
11	Redactar conclusiones y recomendaciones														

Capítulo 4

Presentación de resultados:

Con el propósito de sustentar la investigación planteada para determinar las competencias necesarias para cumplir con los estándares de calidad de una planta de producción, a continuación se presentan los datos obtenidos a través de tres perspectivas distintas, entrevistas dirigidas a la gerencia de planta, jefatura de producción y control de calidad, cuestionarios aplicados al personal del área de filete y por observación de todo el proceso producción.

4.1. Entrevistas:

Se solicitó la opinión de la gerencia de la planta, jefe de producción y jefe de control de calidad, obteniéndose la siguiente información:

Ilustración No. 4

Tabla No. 2
Matriz de Sentido

Entrevista a gerente, jefe de producción y jefe de control de calidad

Pregunta	Gerente de planta	Jefe de producción	Jefe de control de calidad	Observaciones
1. ¿Qué canales de comunicación utiliza usted para transmitir información a sus subalternos?	La comunicación es frecuente de forma verbal, en reuniones o por correo electrónico.	La comunicación se realiza de forma verbal.	La comunicación normalmente es verbal y por correo electrónico, pero no siempre fluye con la rapidez que se requiere.	A veces la comunicación si existe en este nivel, pero no baja a nivel operativo.
2. ¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Se tiene una política de puertas abiertas para que expongan las sugerencias y opiniones principalmente en situaciones de producción	No siempre hay tiempo para discutir algunas acciones, que deben tomarse de forma inmediata, pero cuando se puede se toma en cuenta su opinión.	Se intenta escuchar al personal para que se sienta tomado en cuenta, aunque a veces es difícil tomar la opinión de todos	No siempre hay apertura para escuchar a los colaboradores y este fenómenos se produce en cascada.
3. ¿Considera que se provee a los supervisores herramientas necesarias de equipo y capacitación para desarrollar las funciones de mejor manera?	Si, cada vez está mejor elaborada la planificación de producción y el mantenimiento preventivo es constante, lo que evita paros de producción.	Se ha mejorado paso a paso, todavía falta la implementación de algunos recursos que faciliten la operaciones, como teléfonos celulares o sistema de radio.	Ha mejorado, pero todavía hay camino por recorrer, les faltan instrumentos como los termómetros de mejor calidad que permitan la medición constante de temperaturas, por poner un ejemplo.	Se considera que las herramientas para desarrollar sus funciones debe mejorar pues no todos cuentan con termómetros para la toma de temperatura, sino deben prestárselo, asimismo en el piso no fluye la información por falta de radios o celulares.

Pregunta	Gerente de planta	Jefe de producción	Jefe de control de calidad	Observaciones
4. ¿Con qué frecuencia realiza cursos de capacitación?	A nivel administrativo se realiza cada 4 meses.	Es difícil detener la producción para que todos asistan, se hace 3 o 4 veces al año, porque el nivel de exigencias de ventas es alto.	Aunque se recibe de 3 a 4 veces al año, todavía hace falta, para concientizar a todos la importancia del cumplimiento de normas de calidad	Para control de calidad, falta todavía más capacitación para concientizar en el cumplimiento de normas requeridas.
5. ¿Participa usted en el programa anual de capacitación?	Si, anualmente es revisado en conjunto con la dirección industrial y recursos humanos.	En ocasiones sugiero alguna información o apoyo la logística para realizarla.	Directamente no, apoyo en preparar los temas que solicitan para los distintos niveles dentro de la planta, supervisores, personal operativo o de limpieza	Control de calidad opina que falta más capacitación técnica.
6. ¿Conoce el programa de inducción de la empresa?	Si.	Si.	Si.	No todos lo conocen a fondo.
7. ¿Qué es un estándar de calidad?	Es una medida, o modelo que sirve de referencia.	A veces los estándares varían de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.	Es el valor intrínseco que tiene un producto, y aquí cada producto tiene sus propios estándares.	A veces los estándares varían de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.
8. ¿Cuáles son los estándares de calidad que tiene la planta?	Cada proceso tiene los propios, pero el común denominador es la temperatura, peso y tamaño.	Depende de cada producto, pero en el filete es la temperatura, el peso y los cortes.	Depende de área y cliente, pero para el filete, es la temperatura, el peso y los cortes.	Para el área de filete específicamente, es la temperatura, peso y cortes
9. ¿Cómo define qué es una competencia laboral?	Es la habilidad, conocimiento y actitud para realizar una tarea.	Es el conocimiento, la destreza y sobre todo la actitud de querer hacer una tarea.	Es la habilidad o destreza, el conocimiento y principalmente la actitud para realizar una actividad laboral.	La competencia mas importante para ellos es la actitud de querer hacer las cosas.

Fuente: Elaboración propia, abril de 2,013.

4.2.Observación:

En este proceso se determinaron cinco pasos importantes del proceso del fileteo, que a continuación se detallan:

Ilustración No. 5 Cédula de observación No. 1

Cédula No. 1-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera. 2. Proceso de fileteo. 3. Equipo de protección personal. 4. Uso de herramientas de trabajo.	5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso. 6. Proceso de reclutamiento y selección.	
En el área de filete, se evidenció que parte importante del proceso es la máquina fileteadora, la cual utiliza energía eléctrica y tiene capacidad para correr a 45 carcasas por minuto, posee el interruptor de emergencia en ambas puntas para desactivarla en caso de emergencia. Actualmente es utilizada a una velocidad de 40 carcasas por minuto.		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Ilustración No. 6

Cédula de observación No. 2

Cédula No. 2-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera. 2. Proceso de fileteo. 3. Equipo de protección personal. 4. Uso de herramientas de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso. 6. Proceso de reclutamiento y selección. 	
<p>El proceso de fileteo inicia con la limpieza y desinfección de la máquina, esta actividad la realizan las trabajadoras que su tarea es la de filetear. Todo el proceso de filetear pollo y la distribución del personal se desarrolla de la manera siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos alimentando la máquina, una de cada lado. • Diez trabajadoras, cinco de cada lado para iniciar el proceso. • Diez trabajadoras al final de la máquina para el proceso de limpieza, cinco de cada lado. • Dos en la máquina que se encarga de clasificar el filete de acuerdo al peso. • Seis trabajadoras empacando el producto, de acuerdo al pedido de cada cliente. <p>El proceso de filetear pollo en la máquina fileteadora, requiere de 5 actividades distintas, que se describen a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dos trabajadoras alimentan la máquina con la carcasa. 2. Dos trabajadoras se encargan de quitar la piel del pollo. 3. Cuatro hacen el primer corte del filete, lo que significa que desprende la primera parte de la pechuga del cartílago. 4. Dos hacen el segundo corte total o parcial. 		

5. Dos desprenden todo el filete y quitan el hueso del cono de la máquina para colocarlo en una canasta.

El proceso va en línea y a través de un transportador llega al área de limpieza y corte, en el cual limpian de residuos de grasa, cartílago o partes moradas normales por algún golpe durante el traslado de la granja a la planta.

El proceso continúa, el siguiente proceso es pasar por la máquina clasificadora de acuerdo al peso. Esta máquina es programada, dependiendo de los rangos de peso que necesiten de acuerdo al pedido. Las trabajadoras que se encuentran en esta área, deben ser rápidas y ágiles para colocar las canastas y capturar el filete de acuerdo al rango de peso para trasladarlo al área de empaque del producto.

Durante el proceso se observó que el filo del cuchillo se agota, por lo que es necesario que exista un lugar cercano en donde puedan dejar las chairas, que sirven para afilar y mantener recta la hoja del cuchillo. No todas las trabajadoras utilizan el cuchillo igual, ya que por el uso la hoja se va adelgazando, y eso genera más rapidez y menos cansancio para las trabajadoras.

Por lo arduo de esta tarea, se hace una rotación de actividades cada dos horas.

Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Ilustración No. 7

Cédula de observación No. 3

Cédula No. 3-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera. 2. Proceso de fileteo. 3. Equipo de protección personal. 4. Uso de herramientas de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso. 6. Proceso de reclutamiento y selección. 	
<p>El equipo de protección personal que utilizan es un uniforme de color blanco, debido a que manipulan alimentos, y es de una tela gruesa para evitar la penetración del frío, ya que por ser alimento perecedero, para mantener el tiempo de vida del producto debe estar a temperatura ambiente de 45 grados Fahrenheit, utilizan guantes especiales que les proteja las manos de alguna cortadura.</p>		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Ilustración No. 8
Cédula de observación No. 4

Cédula No. 4-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera.	2. Proceso de fileteo.	3. Equipo de protección personal.
4. Uso de herramientas de trabajo.	5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso.	6. Proceso de reclutamiento y selección.
<p>El personal utiliza cuchillo para quitar la piel, hacer los cortes del filete y limpiarlo, también utiliza chaira, para afilar y mantener la hoja del cuchillo recta. No tienen un lugar adecuado para ubicar las chairas, lo cual puede generar contaminación para el producto que elaboran.</p> <p>El cuchillo que utilizan para hacer el proceso está dividido en dos partes, el mango y la hoja con filo. Cuando los cuchillos están nuevos la hoja es gruesa, tiene 3 centímetros aproximadamente y conforme lo usan la hoja se va adelgazando, lo que hace más fácil la manipulación. Se observó que no todos los mangos de los cuchillos que utilizan las colaboradoras, tienen la misma forma y los que son de forma como ovalada, facilitan el movimiento de la mano para hacer los cortes.</p>		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Ilustración No. 9

Cédula de observación No. 5

Cédula No. 5-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera.	2. Proceso de fileteo.	3. Equipo de protección personal.
4. Uso de herramientas de trabajo.	5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso.	6. Proceso de Reclutamiento y selección.
<p>La máquina clasificadora de filete (system mate), funciona a través de energía eléctrica, tiene una capacidad de clasificación de 60 filetes por minuto, pero funciona actualmente a una velocidad de 40 por minuto, y tiene tres ventanas de cada lado, programables por rango de peso, que se programan de acuerdo a las necesidades requeridas por producción. La actividad de programación y calibración de la máquina lo hace el supervisor encargado del área, y verifica el proceso control de calidad, sin embargo, la trabajadora que está en esta posición debe estar atenta con la cantidad de producción establecida para cada código de filete programado, y así no trasladar de forma equivocada la producción al área de empaque.</p>		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Ilustración No. 10

Cédula de observación No. 6

Cédula No. 6-6	Instrumento: Boleta de observación	Fecha: del 9 al 19 de abril 2013
Observador: Bertha Karina Solís Mejicano		
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de funcionamiento de máquina filetera. 2. Proceso de fileteo. 3. Equipo de protección personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Uso de herramientas de trabajo. 5. Proceso de clasificación de acuerdo al peso. 6. Proceso de Reclutamiento y Selección. 	
<p>Se tuvo a la vista el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de la empresa, en la cual se detallaban dos tipos, el proceso de mandos medios y administrativos, y el proceso de personal operativo. Para efectos de esta investigación se va analizar únicamente el procedimiento del personal operativo.</p> <p>El procedimiento indica que se hace un reclutamiento a través de recomendación interna, ya que cuando hay plazas vacantes se publican en la cartelera del centro, indicando los requisitos, documentos que se requieren, el día y hora en la que se va recibir papelería, y un dato muy importante para ser tomado en cuenta es el nombre de quién los recomienda y el área de trabajo en la que labora.</p> <p>Luego inicia el proceso de selección, revisando los expedientes recibidos, que cumplan con los requisitos requeridos, como fotocopia de DPI, antecedentes penales, policiaos, constancias del último grado aprobado, cartas de recomendación y fotografía reciente.</p> <p>Las personas que cumplen con los requisitos, se les llama para iniciar el proceso de revisión de papelería fotocopia versus original, examen médico y entrevista.</p> <p>Al terminar este proceso inicia la fase de investigación del candidato a través de confirmación de referencias y con la verificación con el trabajador que lo refiere que efectivamente lo conoce.</p> <p>Recursos humanos tiene 8 días para cumplir con la o las vacantes a nivel operativo.</p>		

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Ilustración No. 11

Tabla No. 2: Matriz de tiempos y movimientos en el proceso de filete

Actividad	Tiempo										Promedio de tiempo por actividad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Proceso de Filetear pollo											
Coloca carcasa	0.19	0.16	0.17	0.18	0.2	0.19	0.17	0.18	0.16	0.21	0.181
Retira piel	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.28
Quita el primer Filete	0.32	0.33	0.3	0.35	0.33	0.32	0.32	0.34	0.33	0.3	0.324
Quita el segundo filete	0.23	0.25	0.26	0.24	0.24	0.25	0.24	0.25	0.24	0.24	0.244
Retira hueso del cono	0.11	0.11	0.12	0.11	0.13	0.1	0.11	0.12	0.11	0.12	0.114
Totales	1.15	1.15	1.15	1.08	1.2	1.06	1.14	1.19	1.14	1.17	1.143

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Estos tiempos se tomaron en distintos días de la semana de observación y a distintas horas, para evaluar la eficiencia

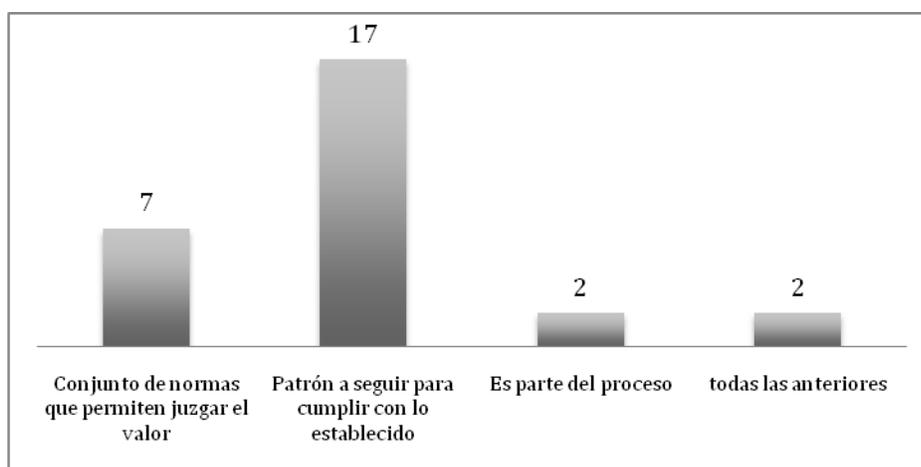
Se observó que bajan el rendimiento a lo largo del día, quienes tienen menos habilidad para filetear.

4.3. Cuestionarios

Para complementar la observación, se realizaron entrevistas al personal que labora directamente en el proceso de filete y son veintiocho personas (28), por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Ilustración No. 12

Gráfico 1: Comprensión de concepto de estándar de calidad

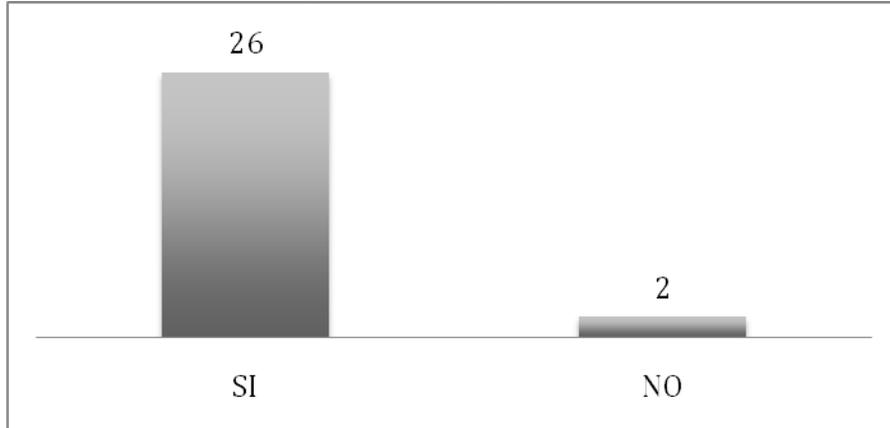


Fuente: Elaboración propia, abril 2,013.

La gráfica refleja que 17 de las encuestadas tiene claro el concepto de estándar de calidad, lo que comprueba que las trabajadoras están conscientes que tienen que seguir instrucciones para producir con calidad.

Ilustración No. 13

Gráfica 2: Inducción al puesto de trabajo

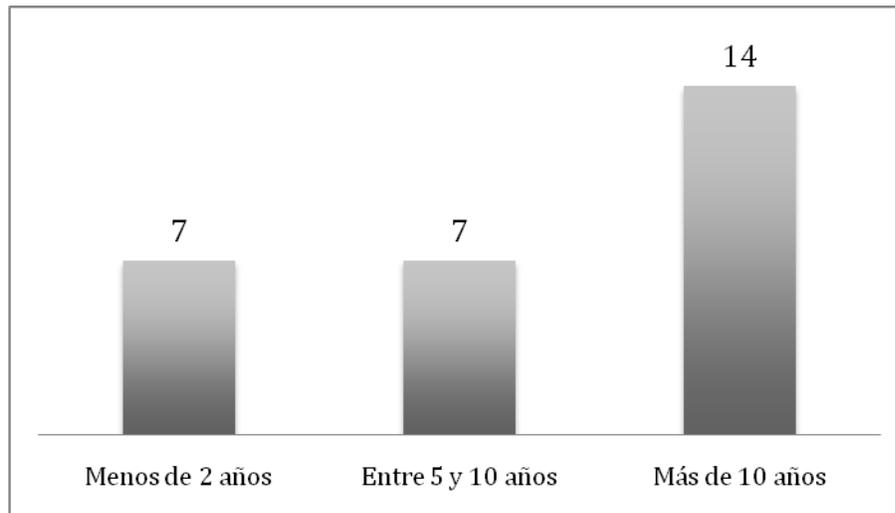


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Se evidencia que la inducción en el puesto de trabajo es una práctica que forma parte de la cultura dentro de la empresa.

Ilustración No. 14

Gráfica 3: Tiempo de laborar en la empresa

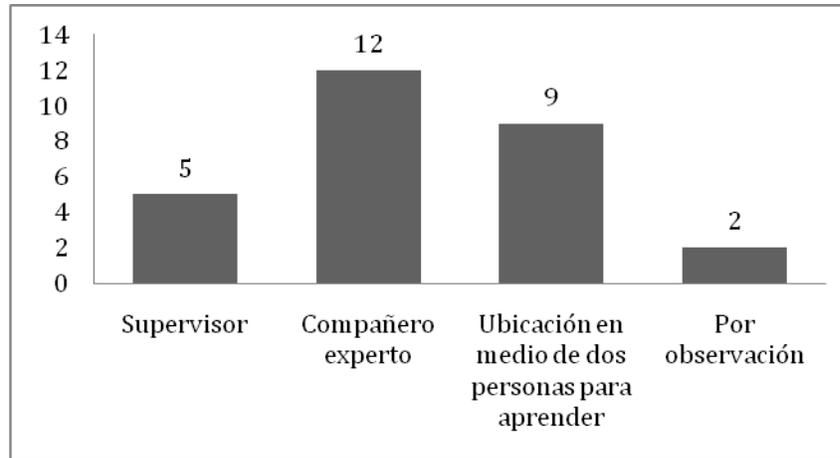


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Refleja el crecimiento que ha tenido en los últimos años esta área de trabajo, ya que de las 28 trabajadoras que tiene esta área, 14 tienen menos de 10 años de laborar en la empresa.

Ilustración No. 15

Gráfica 4: Entrenamiento en el puesto de trabajo

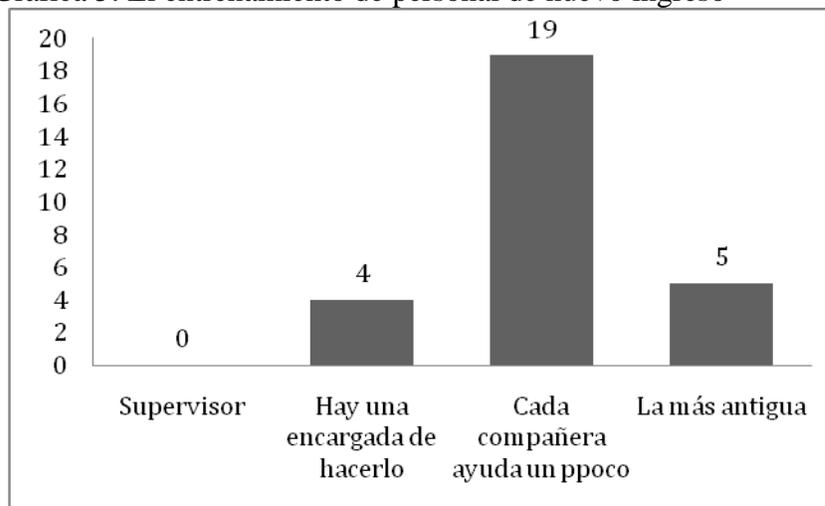


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

La gráfica refleja que no existe un procedimiento establecido para entrenar al personal, ya que no siempre se hace de la misma manera.

Ilustración No. 16

Gráfica 5: El entrenamiento de personal de nuevo ingreso

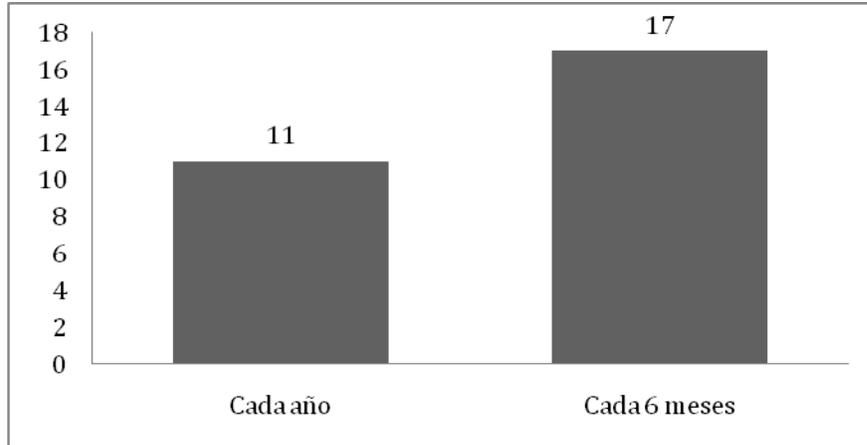


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

19 de las entrevistadas opino que cada compañera le ayudaba, 5 indicaron que era la trabajadora más antigua quien les enseñaba.

Ilustración No. 17

Gráfica 6: Frecuencia de capacitaciones

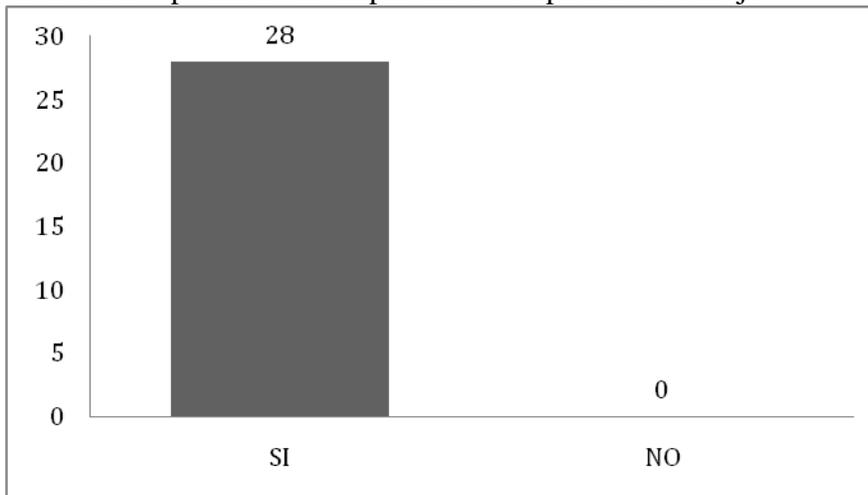


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Se evidencia que el personal si recibe capacitación periódicamente, aunque en intervalos largos, ya que 17 de ellas indicaron que recibieron cada 6 meses y 11 indicaron que anualmente.

Ilustración No. 18

Gráfica 7: Aplicación de Capacitación en puesto de trabajo

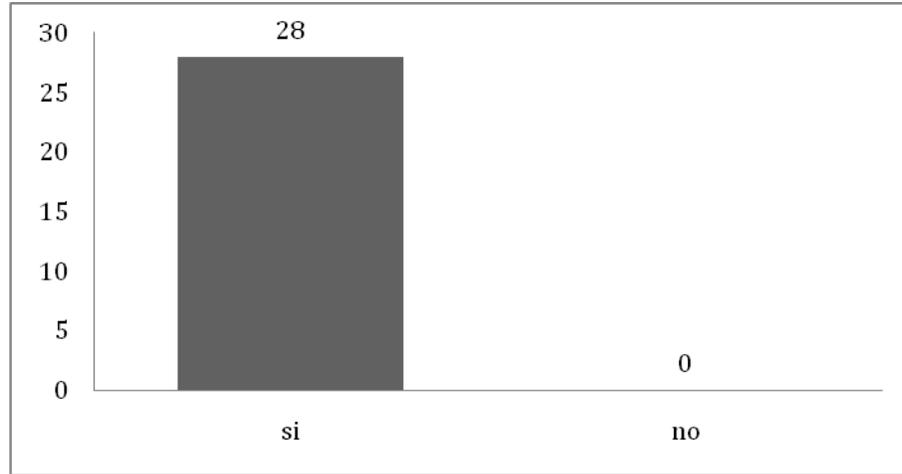


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

La capacitación que recibe el personal si está dirigida de acuerdo a las necesidades en el puesto de trabajo, y si es aplicada en sus labores diarias.

Ilustración No. 19

Gráfica 8: Conocimiento de atribuciones del puesto de trabajo

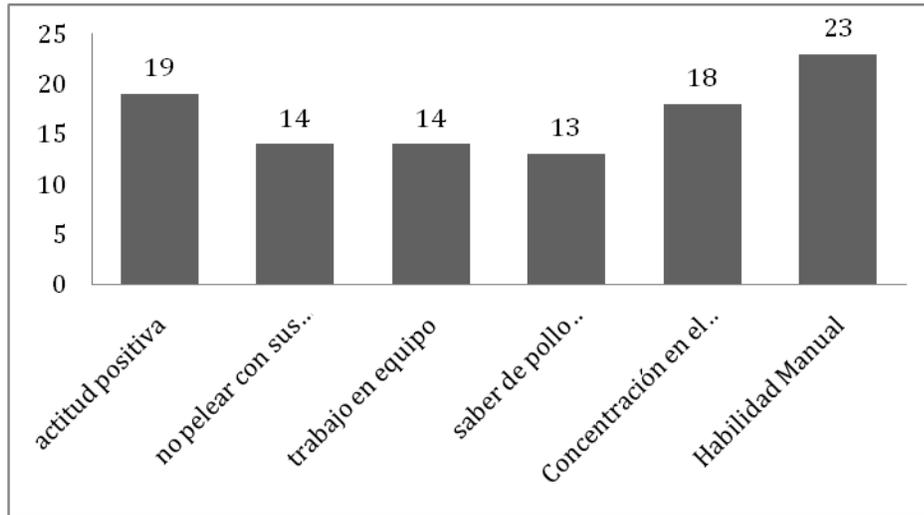


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Todas las colaboradoras conocen cuáles son las funciones que deben desempeñar, sin embargo existen muchos errores en la operación diaria.

Ilustración No. 20

Gráfica 9: Características de una Filetera

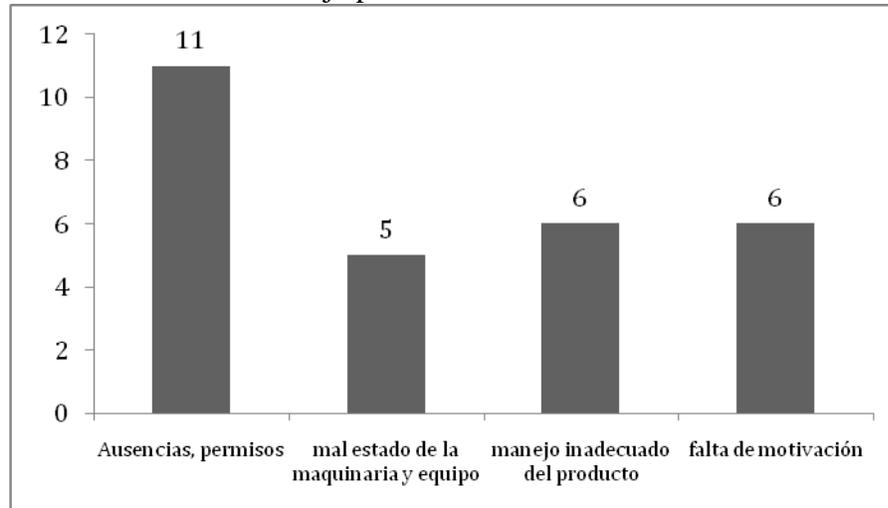


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Las trabajadoras opinaron que el aspecto más importante es la habilidad manual, la actitud y concentración en lo que se está haciendo.

Ilustración No. 21

Gráfica 10: Causas de baja productividad

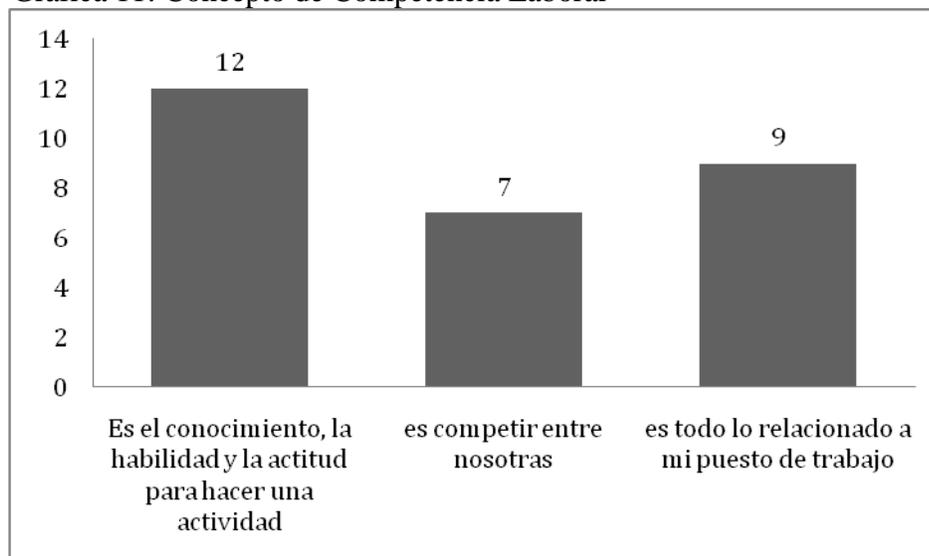


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

El ausentismo puede ser reflejo de la avanzada edad, de algunas trabajadoras con muchos años dentro de la empresa.

Ilustración No. 22

Gráfica 11: Concepto de Competencia Laboral

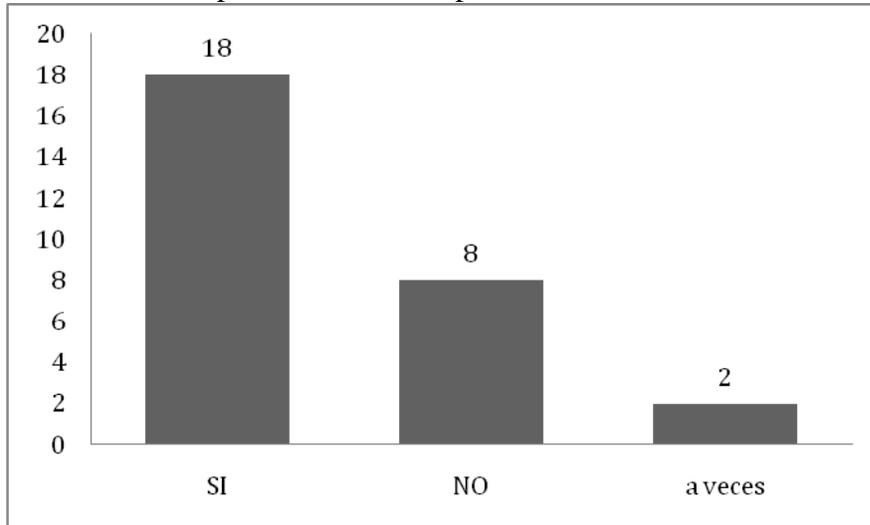


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Es necesario reforzar lo que significa el término de competencia laboral.

Ilustración No. 23

Gráfica 12: Comprensión del concepto calidad

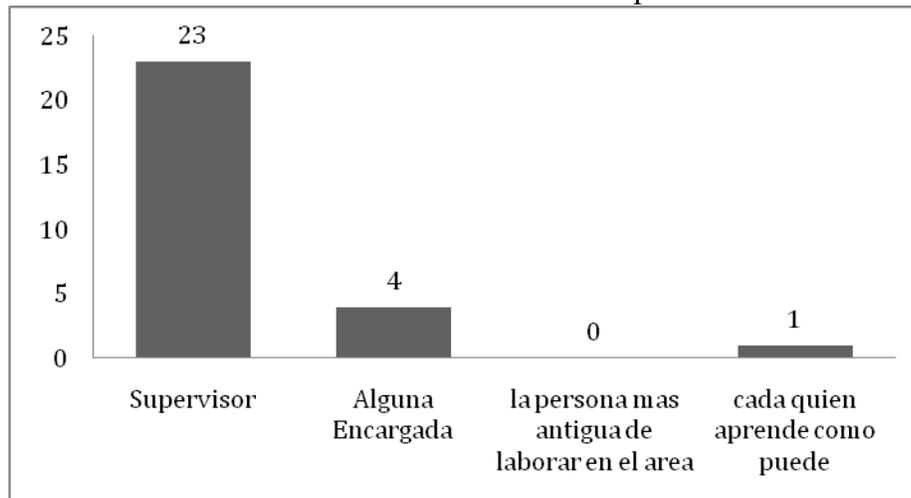


Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

De las entrevistadas 18 colaboradoras tienen un concepto equivocado de calidad, ya que lo confunden con rapidez para cumplir con los pedidos.

Ilustración No. 24

Gráfica 13: Comunicación de cambios durante el proceso

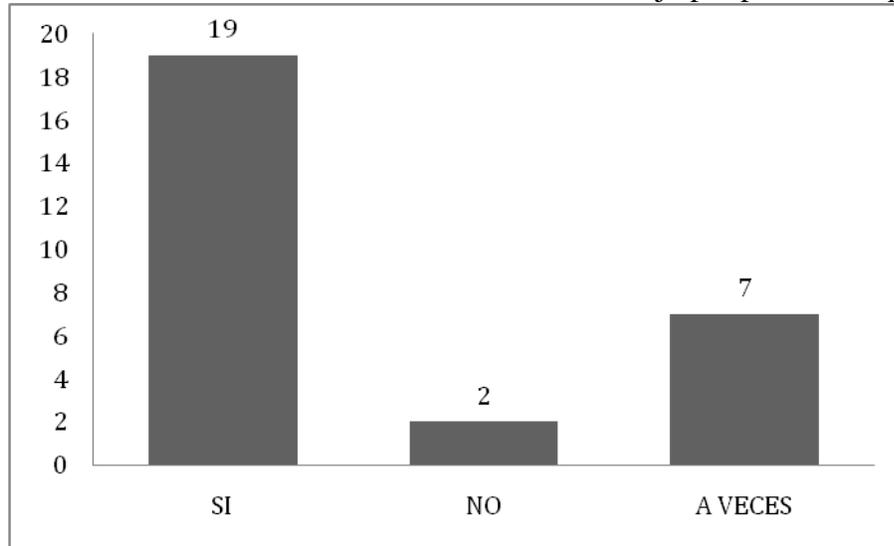


Fuente: Elaboración propia, 2013

La encuesta refleja que los cambios que se requieren durante el proceso de trabajo, son comunicados por el supervisor de área, lo cual reduce la posibilidad de errores.

Ilustración No. 23

Gráfica 14: Recibe retroalimentación sobre su trabajo por parte del supervisor



Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Las respuestas evidencian que si existe una cultura de retroalimentación y comunicación, ya que 19 de las encuestadas opinan que si reciben retroalimentación en cuanto al desarrollo de su trabajo.

Capítulo 5

Análisis e interpretación de resultados:

Según Hernández Sampieri, (2010), es necesario revisar la literatura con los resultados obtenidos, ya que es una fuente reveladora de los niveles de desarrollo de un tema determinado, y en congruencia a este concepto, se procede al análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, con las fuentes bibliográficas del marco teórico.

5.1 Competencias laborales:

De acuerdo con la teoría investigada, y en base a la clasificación de competencias laborales, establecidas para Guatemala, por parte de INTECAP (2010), las competencias básicas “son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales”, Pág.15 y genéricas; “son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar” pág. 17

Según la información obtenida en las encuestas realizadas, el 12 de las encuestadas si conocen el término de competencia laboral.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, cuestionarios y observación se determinó que las competencias necesarias para cumplir con los estándares de calidad del área de filete son las siguientes:

Ilustración No. 26

Tabla No. 3: Opinión de trabajadoras

Porcentaje	Competencia	Clasificación
23	Habilidad manual	Básica
19	Actitud positiva	Básica
18	Concentración en el trabajo	Genérica
14	Trabajo en equipo	Genérica
14	Buenas relaciones humanas (no pelear)	Básica
12	Conocimiento de pollo	Genérica

Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

5.2. Inducción al puesto de trabajo

“La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo, ya que por lo general las primeras impresiones son las mas duraderas.” (Wayne Mondy, 2010)

Se tuvo a la vista el programa de inducción, así como las constancias que efectivamente hay un programa de inducción, pero el alcance que tiene es únicamente para darle lineamientos generales al nuevo colaborador dentro de la empresa, y no se extiende al puesto de trabajo en si.

Esto se confirma con las encuestas ya que 26 de las encuestadas indicó que sí había recibido inducción, pero en la investigación de campo se comprobó que temas generales como el conocer del pollo, las temperaturas, la vida de anaquel y las partes que lo conforman, las trabajadoras lo aprenden con el paso del tiempo y no como parte de la inducción al puesto.

5.3. Entrenamiento en el puesto de trabajo

Según (Bohlander& Scott, 2009: 308) “El aprendizaje práctico o entrenamiento, es la forma como se logra que un trabajador de nuevo ingreso, desarrolle las habilidades requeridas para el

buen desempeño de la labor para la cual ha sido contratado y para ello es necesario cumplir con varios pasos que garanticen que efectivamente se logró el desarrollo de la habilidad y dejar una constancia que se cumplió con el programa establecido.

En la encuesta se comprobó que el personal ha aprendido y desarrollado la habilidad de filetear, pero no de una forma congruente y sistematizada, sino de forma empírica, lo cual dificulta medir que el aprendizaje se desarrolle en el tiempo establecido, y de la forma adecuada, cumpliendo con lo requerido.

5.4.Capacitación de personal:

(Bohlander& Scott, 2009) la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Una característica importante de los programas de capacitación es que ayuden a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo a su puesto de trabajo.

El personal confirmó que recibe capacitación de forma magistral por lo menos cada 6 meses, sin embargo es insuficiente, tomando en cuenta que cada persona aprende de manera distinta, asimismo las personas adultas aprenden haciendo, es decir que se hace necesario combinar la capacitación magistral con la capacitación practica en el puesto de trabajo, de esta manera se va lograr la alineación del grupo.

De las encuestadas 19 opinaron que si reciben retroalimentación por parte del supervisor, cuando es necesario mejorar algún aspecto del proceso, eso puede compensar la capacitación magistral que se ofrece cada seis meses, sobre todo en situaciones técnicas.

5.5.Motivación del personal:

Martha Alles, (2008) hace mención en su libro de Dirección estratégica de recursos humanos del estudio realizado por David McClelland, que indica que La motivación era motivo de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor, lo cual implica a su vez, algún estándar de comparación interno o externo. Mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo o lo que es mejor, obtener un mayor resultado con menos trabajo. Por ello las personas orientadas al logro, prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejorar.

Se tiene el paradigma que la única forma de motivar al personal es a través de lo económico, sin embargo, se ha demostrado, que existen distintas maneras de lograr que el personal se sienta motivado para realizar las tareas que le asignan y una forma es descubriendo que la tarea asignada le produce placer.

También se puede lograr estableciendo metas individuales que además les proporcione la sensación de poder dentro del grupo de trabajo que se desenvuelve. El reto es descubrir como hacer que cada persona se sienta bien con la actividad que realiza.

La productividad muchas veces se relaciona con la motivación del personal, sin embargo en la investigación de campo, las 28 trabajadoras encuestadas, 6 indicaron que la baja productividad estaba relacionada con la motivación. Por lo que se considera que la motivación no está ligada a la productividad en esta investigación.

Conclusiones

En la investigación sobre las competencias laborales requeridas para el cumplimiento de los estándares de calidad, en una planta procesadora de aves, se evidenció lo siguiente:

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal, únicamente se confirma la veracidad de la información que proporcionan las candidatas, pero no existe una evaluación previa que verifique la habilidad manual de ellas.
2. Se evidenció la necesidad de mejorar la descripción y perfil del puesto de filetera, ya que no está actualizado, el que existe.
3. Se evidenció que las trabajadoras de primer ingreso, reciben inducción a la empresa, pero no al puesto de trabajo, pues la información que reciben es sobre la historia de la empresa, misión, visión y valores, forma de pago, beneficios y prestaciones, pero no es una inducción propia al puesto de trabajo.
4. El entrenamiento que reciben es de forma empírica ya que no existe un sistema que permita evidenciar la forma en como se realiza.
5. Revisar la metodología del programa de capacitación y entrenamiento actual, se confirmó que existe un programa de capacitación anual para el personal operativo, pero no cumple con las expectativas, ya que por la cantidad de trabajadores en la institución y el tipo de producto que se produce, no permite mucho tiempo para realizar esta actividad.
6. De acuerdo a la investigación realizada y los datos obtenidos se propone un plan de mejora dentro del área de estudio, el cual consiste en implementar algunos cambios que permitan un desarrollo más rápido y mejor de los trabajadores que ingresan a laborar a trabajar.

Propuesta de mejora

El cambio es lo único constante, y las exigencias y requerimientos del mercado son cada vez más exigentes, por lo es necesario prepararse para cumplir con estos requerimientos no solo a nivel de infraestructura y tecnología, sino también preparando el recurso humano que la empresa posee, a través de implementación de cambios sustanciales que no requieran de mucha inversión pero que impacten en el costo de la producción.

La tendencia actual del consumo de pollo se ha incrementado considerablemente, por lo cual se le propone a la gerencia varias soluciones para que la empresa cuente con un modelo de capacitación estándar al momento que sea necesario contratar personal, o para la transmisión de los cambios de procesos que se producen como parte del crecimiento.

A continuación se somete a consideración para su revisión y aprobación.

Introducción

La empresa Procesadora de Alimentos, S. A. por la trayectoria de los años que ha logrado mantenerse en el mercado, es reconocida nacionalmente y a nivel centroamericano, por ofrecer productos de calidad a buen precio.

Cada día más franquicias de restaurantes, hoteles y grandes cadenas de supermercados ofrecen el pollo en forma de filete, por lo que la elaboración de este producto requiere de más cuidado y cumplimiento de estándares más específicos dependiendo del cliente que lo solicite, en cuanto a peso, y cortes.

Debido a que los sistemas de calidad requieren de una evidencia real que quienes elaboran los productos, reciban un programa integral que desarrolle sus conocimientos, habilidades y destrezas, en las actividades que realizan, se hace necesario proponer la sistematización de un programa de certificación por competencias laborales desarrollo integral del recurso humano es parte fundamental en todos los procesos, por lo que las normas ISO, tienen también dentro de sus requerimientos, la sistematización de los programas de desarrollo del personal que labore en la empresa.

La propuesta que a continuación se expone, tiene como objetivo contribuir a la mejora de los procedimientos de capacitación y entrenamiento, para reducir los reclamos por no cumplir con los estándares de calidad ofrecidos a los clientes, que dañan el prestigio de la empresa.

6.1. Justificación:

En la investigación se encontró que existe una debilidad en la capacitación y entrenamiento del personal ya que a pesar que tienen el conocimiento de cómo realizar la tarea de fileteo, actualmente hay un reclamo del 40% de los pedidos diarios, y principalmente por los reclamos de peso y cortes que no se realizan de acuerdo al estándar establecido.

Por lo anterior se proponen varias acciones a realizar, incluir dentro del proceso de reclutamiento y selección una prueba cognitiva, implementar un programa de capacitación y de entrenamiento por competencias laborales que esté avalado por un ente externo que en Guatemala es INTECAP, el único que puede hacerlo y la redistribución del personal más antiguo a áreas de trabajo con menos grado de complejidad, que permitan mejorar el rendimiento y calidad del área.

Con la implementación de lo anterior, se considera que el recurso humano de esta área estará listo para incrementar el volumen de producción.

Para la empresa después de la prueba piloto en esta área y en base a los resultados obtenidos, puede evaluar replicar el programa de certificación y el programa de certificación en todas las áreas de trabajo, que permitan cumplir con lo requerido por el sistema de gestión de calidad que está en proceso de certificarse el centro de trabajo.

6.2. Objetivo:

Reducir un 20% los reclamos que se originan por no cumplir con los estándares de calidad en el área de filete.

a) Específicos:

- Incluir dentro del proceso de selección la aplicación de una prueba cognitiva que permita comprobar la habilidad manual y la destreza de quienes van a laborar en esta área.

- Implementar un sistema de certificación por competencias laborales avalado por INTECAP.
- Actualizar la descripción del puesto, para que al momento de contratar al personal se tome en cuenta las habilidades y destrezas que deben tener.
- Proponer un programa de capacitación específico de acuerdo a las necesidades requeridas para el área de trabajo.

6.3.Reclutamiento y selección

Agregar dentro del proceso de selección de personal una prueba cognitiva, que va servir para medir la habilidad que poseen las candidatas en el uso del cuchillo.

El procedimiento consiste que el último requisito para ingresar a trabajar en el área de filete, es pasar una prueba que dura 15 minutos y consiste en picar ciertos productos, quien consiga mayor cantidad en libras, son las personas elegibles.

6.4.Proceso de certificación por competencias laborales:

Implementar el proceso de certificación por competencias laborales, permitirá la actualización de la información que ya existe y que se complementa con la investigación realizada del perfil y descripción del puesto.

6.3.1. Descripción del puesto de trabajo por competencias laborales:

Ilustración No. 27

Tabla No. 4: Escala de valorización para funciones en descripción de puesto

Escala de valoración	¿Qué tanto debe saber la persona?	Complejidad de la aplicación del conocimiento	Frecuencia de aplicación del conocimiento
5	Aplican a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.	Todos los días.
4	Afectan los resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.	Al menos una vez por semana.
3	Afectan los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	Al menos una vez cada quince días.
2	Resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	Una vez al mes.
1	Poco o ningún conocimiento para ejecutar el trabajo.	Mínima complejidad: la habilidad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.).

Fuente: Intecap, metodología para elaboración de referentes de certificación conjunta, 2012.

Con la tabla anterior, se le va asignar a cada tarea que realizan las trabajadoras una ponderación dependiendo del nivel de importancia o impacto que tenga en el logro de los estándares requeridos.

A continuación se presenta cada uno de los aspectos más importantes que realizan las trabajadoras y se le otorga un valor, lo que indicará a cual de estos aspectos se le debe dar más

importancia y seguimiento al momento de entrenar y capacitar a una trabajadora de nuevo ingreso.

Ilustración No. 28

Tabla No. 5: Ponderación de las actividades que se realizan

	¿Qué tanto debería saber la persona?	Complejidad de la aplicación del conocimiento	Frecuencia de aplicación del conocimiento	Importancia del conocimiento	
Conocimientos	Contenido teórico	Complejidad	Frecuencia	Importancia	Porcentaje de importancia
Manejo de Alimentos	5	5	5	15	18
Pesaje y clasificación de pollo	4	4	5	13	15
Empaque	3	3	5	11	13
Limpieza y desinfección	4	3	5	12	14
Manejo de canastas	3	2	5	10	12
Buenas prácticas de manufactura	5	3	5	13	15
Seguridad industrial	2	3	5	10	12
				84	100

Fuente: Intecap, metodología para elaboración de referentes de certificación conjunta, 2012.

A continuación se presenta una descripción del puesto de trabajo, que incluye las 4 funciones más importantes del puesto, y en cada una de ellas las funciones específicas, para desarrollarlo de manera adecuada.

Se incluyen los indicadores de cumplimiento de cada tarea, para que pueda ser más fácil para el supervisor de área, para identificar cual de estas tareas hay que reforzar. Esta labor se realizará en conjunto con recursos humanos, como apoyo y orientación de la forma como debe realizarse.

Ilustración No. 29

Tabla No. 6: Descripción del puesto de trabajo

Nombre del puesto: Filetera			
Departamento: Producción		No. De ocupantes: 28	
Puesto de superior directo:		Supervisor de producción	
Lugar de Trabajo:		Planta de producción	
Categoría: 2B			
Resultado	Actividades	Competencia Técnica	Evidencias de desempeño
Preparar el área para filetear de acuerdo a procedimiento establecido	Desinfecta la máquina. Desinfecta tablas, conos, cuchillos, con la solución establecida por la empresa. Enciende la máquina para iniciar el proceso de acuerdo al procedimiento establecido. Coloca canasta en puntos específicos establecidos por la empresa Abastece la línea con carcasa de	Manipulación de alimentos. Buenas prácticas de manufactura. Manejo de productos químicos. Limpieza y desinfección. Manejo de la máquina. Manejo de canastas. Habilidades Básicas Leer, escribir, habilidad matemática. Habilidades específicas: Preparar soluciones. Estibas de canastas.	Áreas limpias y desinfectadas para filetear.

	<p>acuerdo a procedimiento establecido.</p> <p>Prepara la solución de cloro de acuerdo a la formula establecida.</p> <p>Realiza la limpieza del área de acuerdo a instrucciones</p> <p>Reporta al supervisor las fallas detectadas en la máquina.</p> <p>Abastece a la línea canastas, bolsas y hielo de acuerdo a instrucciones</p>	<p>Minuciosidad en la preparación.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	
<p>Cortar filete de pollo de acuerdo a las especificaciones establecidas por la empresa</p>	<p>Coloca carcasa en el interno</p> <p>Elimina piel de la carcasa con apoyo del cuchillo.</p> <p>Coloca piel en canastas</p> <p>Coloca Cortar el primer y segundo filete realizando</p>	<p>Manipulación de alimentos.</p> <p>Buenas prácticas de Manufactura</p> <p>Manejo de la máquina.</p> <p>Tipos de clientes</p> <p>Temperaturas del producto.</p> <p>Corte de filete y</p>	<p>Filete de acuerdo a especificaciones técnicas.</p>

	<p>cortes verticales de acuerdo a especificaciones establecidas.</p> <p>Coloca filete en la banda transportadora.</p> <p>Elimina el exceso de grasa en el filete de acuerdo a especificaciones del cliente</p> <p>Elimina cartílagos del filete de acuerdo a instrucciones</p> <p>Elimina contusiones o golpes de acuerdo a instrucciones</p> <p>Aplica hielo y agua clorada al producto para mantener la cadena de frío.</p>	<p>tender,</p> <p>Vida de anaquel del producto.</p> <p>Códigos del producto.</p> <p>Habilidades Básicas</p> <p>Leer, escribir, habilidad matemática.</p> <p>Habilidades específicas:</p> <p>Preparar soluciones.</p> <p>Estibas de canastas.</p> <p>Minuciosidad en la preparación.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	
<p>Pesar producto de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas</p>	<p>Clasifica el filete de acuerdo al peso y tipo de cliente</p> <p>Llena bolsa con filete de acuerdo a la cantidad establecida.</p>	<p>Habilidades Básicas</p> <p>Leer, escribir, habilidad matemática.</p> <p>Habilidades específicas:</p> <p>Preparar soluciones.</p>	

	<p>Pesa el filete de acuerdo al rango establecido.</p> <p>Sella las bolsas con producto de acuerdo a los procedimientos establecidos</p> <p>Coloca hielo para mantener la temperatura determinada por la empresa.</p> <p>Coloca las bolsas con filete en canastas de acuerdo a instrucciones</p> <p>Coloca las canastas con hueso de carcasas, desperdicios, filete en el área determinada.</p> <p>Identifica cada producto con el código asignado.</p>	<p>Estibas de canastas.</p> <p>Minuciosidad en la preparación.</p> <p>Compromiso.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	
<p>Aplica normas establecidas por la empresa.</p>	<p>Aplica buenas prácticas de manufactura</p>	<p>Buenas prácticas de Manufactura</p> <p>Normas de</p>	<p>Aplicación de normas de Buenas prácticas de</p>

	<p>requeridas para manipular alimentos.</p> <p>Aplica medidas de seguridad industrial definidas de acuerdo al área de trabajo.</p>	<p>seguridad industrial.</p> <p>Habilidades básicas:</p> <p>Escritura, habilidad informática.</p>	<p>Manufactura</p> <p>Aplicación de Normas de Higiene y Seguridad Industrial.</p>
--	--	---	---

Fuente elaboración propia, abril 2013.

6.3.2. Perfil de puesto:

A continuación se presenta el perfil del puesto de filetera, ya que el actual presenta algunas limitaciones, que no permite la implementación del programa de certificación por competencia laboral en la empresa.

Ilustración No. 30

Tabla No. 7: Perfil de puesto por competencias laborales

Perfiles de puesto por competencias laborales	
Título de puesto:	Filetera
No. de ocupantes:	28
Empresa:	Procesadora de Alimentos, S. A.
Departamento:	Producción
Puesto al que reporta:	Supervisor de Producción
Competencias	
Conocimientos	Título de 6to. primaria, deseable 3ro. Básico Conocimientos básicos de buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos Conocimientos básicos de seguridad industrial
Habilidades	Destreza manual para el uso de cuchillo Atención al detalle Exactitud Trabajo en equipo Comunicación
Compromisos	Servicio Imagen Ética Iniciativa
Condiciones del puesto	Horario de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 y sábado de 7:00 a 11:00 Edad entre 25 a 35 años
Salario y prestaciones	Indemnización universal Bono vacacional Asociación solidarista
OBSERVACIONES:	Se ha comprobado que el sexo femenino tiene más desarrollada la habilidad manual, razón por la cual en esa posición únicamente se contrata personal femenino. Se coloca limitación de edad, ya que la destreza en el uso del cuchillo conforme el paso del tiempo se va perdiendo y el aprendizaje de esta actividad a mayor edad se hace más lento.

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Con base a la información anteriormente descrita se procede a la propuesta del plan de capacitación y entrenamiento para el personal de nuevo ingreso y para el personal que ya labora dentro del área para lograr la alineación de toda el grupo de trabajo. La implementación de este plan, conlleva la asignación de una persona encargada de enseñar y evaluar el trabajo realizado, que pertenezca al mismo grupo de trabajo y con el apoyo y dirección del supervisor.

Esta persona encargada será asignada por el jefe de producción y el supervisor, con el aval de recursos humanos. Esta persona debe poseer ciertas características que a continuación se mencionan:

- Debe poseer como mínimo el diploma de sexto primaria
- Ser una persona con iniciativa
- Ser un ejemplo a seguir, en colaboración, cumplimiento de las labores asignadas, responsable en su trabajo (puntualidad y asistencia)
- Actitud de servicio para enseñar a otros lo que sabe.

Como parte de la formación de esta tutora experta debe recibir una capacitación que le dé las herramientas para poder transmitir los conocimientos que ya posee sobre el pollo, de una manera efectiva y práctica, por lo que se va solicitar una capacitación denominada Formador de Formadores, de 30 horas a Intecap para que pueda participar.

A continuación se detalla los contenidos de esta capacitación:

Ilustración No. 31

Tabla No. 8: Contenido de Formación de Tutores

Formador de Formadores	
DIRIGIDO A	Tutor Experto
OBJETIVOS	Aprender técnicas que le permitan transmitir de una forma clara y práctica los conocimientos.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es andragogía 2. Diferencia entre entrenar y capacitar 3. Técnicas de enseñanza mas usadas 4. Consejos para el manejo de nerviosismo. 5. Tipos de presentación que se utilizan en la enseñanza 6. Como evaluar el conocimiento compartido. 7. Elaborar pruebas cortas sobre temas abordados.
DURACIÓN	30 horas
FECHA	Agosto 2013.
PRESUPUESTO	El precio por hora es de Q 100.00 por hora por cada participantes hace un total de Q 3,000.00, mas el coffe break y material Q. 600.00 es un total de Q. 3,600.00
Responsable	Intecap

6.3.3. Plan de Capacitación y entrenamiento:

De acuerdo a la información obtenida y como parte de una alineación estratégica de conocimiento para el personal de esta área de trabajo, se propone un plan, que consta de 20 horas de capacitación, y los temas a abordar son los siguientes:

- Generalidades del pollo
- Temperaturas y Manejo de báscula

- Visión, Misión y valores
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Trabajo en Equipo

A continuación se presenta el contenido de la capacitación y el plan de entrenamiento propuesto

Curso Sobre las partes del pollo	
DIRIGIDO A	Área de Filete
OBJETIVOS	Ampliar conocimientos sobre las distintas partes del cuerpo del pollo.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	8. Tiempo de crecimiento del pollo 9. Edad óptima para beneficiarlo 10. Como generar calidad en la producción de pollo 11. Partes del pollo <ul style="list-style-type: none"> - Qué es menudo y/o víscera - De que partes se conforma el ala - Diferencia entre pierna y muslo
DURACIÓN	4 horas
FECHA	Julio 2013.
PRESUPUESTO	El precio por persona es de Q 15.00por participante es un total de Q. 420.00, incluye material.
RESPONSABLE	Aseguramiento de Calidad y producción.

Cadena de Frío	
DIRIGIDO A	Área de Filete
OBJETIVOS	Lograr que el 100% del personal del área, aprenda la importancia de la cadena de frío.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es la cadena de frío. 2. Origen y diferencia de Grados Fahrenheit y grados centígrados. 3. Cuál es la temperatura optima para producto fresco. 4. Cuál es la temperatura correcta para producto congelado. 5. Importancia de la temperatura en la vida de anaquel de un producto.
DURACIÓN	3 horas
FECHA	Agosto de 2013
PRESUPUESTO	El precio por persona es de Q. 15.00 x 28 participantes dan un total de Q 420.00, incluye material.
RESPONSABLE	Aseguramiento de Calidad

Visión, Misión y Valores Institucionales	
DIRIGIDO A	Área de Filete.
OBJETIVOS	Lograr que el 100% del personal se identifique con la Visión, Misión y valores institucionales.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que significa Administración por valores. 2. Mostrar video de quienes somos 3. Como aplico la visión de la empresa en el día a día. 4. Empoderar la misión. 5. Valores que se practican en la empresa 6. Dinámicas para la comprensión y fijación de la información.
DURACIÓN	3 horas
FECHA	Septiembre de 2013
PRESUPUESTO	El precio por persona es de Q 15.00 x 28 participantes dan un total de Q 420.00, incluye material.
RESPONSABLE	Recursos Humanos

Buenas Prácticas de Manufactura	
DIRIGIDO A	Área de Filete
OBJETIVOS	Lograr que el 100% del personal de esta área, aprenda y aplique las BPM, que garantizan la calidad en los productos.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué son las BPM 2. Importancia 3. Normas Generales <ul style="list-style-type: none"> - Higiene personal - Lavado de manos - Lavado de botas - Uso correcto de cofia - Por qué no usar maquillaje y pintura en áreas de proceso - Diferencia entre limpieza y desinfección - Casos prácticos de situaciones cotidianas. - Participación activa en el control de plagas - Uso adecuado de herramientas de trabajo
DURACIÓN	6 horas
FECHA	Octubre de 2013
PRESUPUESTO	El precio por persona es de Q 100.00 x 28 participantes dan un total de Q 2,800.00, más coffe break y material Q.600,00 es un total de Q. 3,400.00.
RESPONSABLE	Intecap

Trabajo en Equipo	
DIRIGIDO A	Área de Filete
OBJETIVOS	Lograr la integración del 90% de las trabajadoras del área, como equipo de trabajo.
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencia entre grupo y equipo 2. Importancia de la comunicación 3. El reconocimiento de los logros alcanzados como departamento de trabajo 4. Taller interactivo para que participen y aprendan jugando a poner en práctica lo aprendido.
DURACIÓN	04 horas
FECHA	Noviembre de 2013.
PRESUPUESTO	El precio por persona es de Q100.00 x 28 participantes dan un total de Q2,800.00, mas coffe break y materiales Q. 600.00 es un total de Q. 3,400.00
RESPONSABLE	Intecap

El puesto de filetera se aprende en cinco semanas máximo, aunque puede ser en menos tiempo, dependiendo de la habilidad manual y de la actitud de querer aprender a realizar el trabajo.

A continuación se detalla el programa de entrenamiento propuesto para el personal de nuevo ingreso y el cual debe servir de base para el supervisor y tutor de área para entrenar y justificar que efectivamente la trabajadora puede optar al bono de productividad, que es una prestación que la empresa otorga a los trabajadores que cumplen con todos los programas y procedimientos establecidos.

Ilustración No. 32

Tabla No. 9: Programa de Entrenamiento

Programa de entrenamiento									
Fecha de Inicio:				Fecha de Cierre:					
Puesto: Filetera				Área: Producción					
Quien enseñarle	Va	Que enseñarle	va	Como enseñarle.	va	Cuando enseñarle	Cuanto tiempo necesita	Competencia desarrollada	Punteo final
Supervisor/Tutora		La enseñanza es desde el momento en que ingresa al área de trabajo las normas que debe cumplir en cada actividad que se desarrolla. Lavado de manos, lavado de botas, uso adecuado de	va	Mostrándole la forma correcta de colocarse, cofia, guantes, gabacha y tapones auditivos. La forma correcta de lavase las manos, las botas y la gabacha que se utiliza durante el proceso de	va	El primer día de trabajo	30 minutos diarios	Conocimiento básico	15

	uniforme, y equipo de protección personal, uso adecuado de canasta, desinfección de herramientas de trabajo. Normas generales a cumplir dentro de las áreas de proceso.	trabajo. Los colores de la canasta para que se utilizada cada uno.				
Supervisor de Área	Procesos previos a que llegue el pollo a su área de trabajo (Beneficiado, enfriamiento, y clasificación por peso)	Por observación de cada área y la forma en que trabajan.	En el segundo día de trabajo	2 horas	Conocimiento	

Tutora encargada	Delusión de cloro y agua para limpieza de la mesa de trabajo y máquinas.	Prepara junto con ella la cantidad de agua y cloro que se necesita para la limpieza de área	Segundo día de trabajo	2 horas	Genérica	14
Tutora encargada	Encender y apagar las máquinas del área	Por observación le muestra el botón de encendido y botones de emergencia de las máquinas, así como el lugar donde están conectadas	Segundo día laboral	1 hora	Genérica	
Tutora encargada	Ubicación de canastas para la recepción de subproducto (Hueso, piel de	Distribuye junto con ella la canasta, de acuerdo al color y colocación	Segundo día de trabajo	1 hora	Conocimiento	12

	pollo).	correcta en el área de trabajo				
Tutora encargada	Abastece la línea de bolsas y hielo	Enseña la manera de elaborar requerimiento de bolsas y donde solicitarlas. El hielo se solicita de acuerdo a la producción.	Tercer día de trabajo	1 hora	Conocimiento	
Tutora encargada	Cortar filete de pollo de acuerdo a lineamientos	Por observación primero y luego poniendo en práctica con un cono estacionario, se va enseñar lo siguiente: 1. La	La primera semana de trabajo 4 horas al día, para que desarrolle la habilidad	4 horas diarias	Habilidad manual	18

		forma correcta de desprender la piel. 2. La forma en como partir la primera parte de la pechuga. 3 Como quitar la segunda parte de la pechuga.				
Tutora encargada	Colocar filete en la banda transportadora	Depende de si es zurda o derecha, así es la forma en que se les enseña a colocar el filete sobre la banda	Segunda semana laboral	4 horas diarias	Habilidad manual	
Tutora encargada	Eliminar excesos de grasa	Se le recuerda las partes del	Segunda semana laboral	4 horas diarias	Habilidad manual	

	y cartílago	pollo, y cuales son cartílagos para desecharlos.				
Tutora encargada	Pesa y clasifica el filete de acuerdo al peso y tipo de cliente.	Se le enseña por observación y luego haciendo la Clasificación y distribución de acuerdo al peso solicitado por cada clientes.	Tercer semana laboral	4 horas diarias	Habilidad matemática	15
Tutora general	Sella bolsa con producto de acuerdo a procedimiento	Por demostración a sellar las bolsas de acuerdo a los pesos establecidos para cada cliente	Tercer semana laboral	4 horas diarias	Habilidad numérica	13
Tutora asignada	Coloca hielo en canastas para	Se enseña que la temperatura a la	Todos los días desde el	03 minutos diarios para	Temperatura de producto.	

	mantener la cadena de frío	debe mantenerse el pollo es de 47 Grados F. Y para lograrlo hay que colocar hielo en todos los productos	primer día que inicio a laborar en el área	recordar datos diarios		
Tutora de área	Enseñar los códigos que identifican los subproductos que se obtienen en este proceso, como grasa, hueso y cartílago	Se enseña por observación a identificar cada canasta con subproducto (grasa, hueso, cartílago), que se saque con los códigos asignados	Tercer semana laboral	Una hora diaria aprendiendo	Habilidad numérica.	
Tutora de área	Normas de Seguridad industrial	Por observación las medidas de seguridad	Inspección diaria del uso mínimo de	15 minutos antes de iniciar las labores	Conocimiento	12

		generales y específicas del área de trabajo. Uso adecuado de tapones auditivos, importancia de lavado de botas, uso correcto de guantes para proteger las manos.	equipo de protección personal.	diarias y al regresar de la comida.		
--	--	--	--------------------------------	-------------------------------------	--	--

Elaboración propia, abril del 2013.

Firma de Colaborador

Firma del Tutor.

Vo.Bo. Recursos Humanos

Cuando completa la trabajadora su entrenamiento y recibe el visto bueno del supervisor y jefe de área, se procede a solicitar el diploma como filetera experta, que se le va otorgar y que tendrá una validez de 4 años. Este diploma es interno y es emitido por el departamento de recursos humanos, avalado por el INTECAP.

La tutora responsable del aprendizaje, es calificada a través de observación y seguimiento por parte del supervisor, y por la trabajadora aprendiz, y de acuerdo a la calificación recibida, es publicada en cartelera por el buen trabajo realizado

6.4.Presupuesto:

Ilustración No. 33

Tabla No. 10: Presupuesto de inversión

No.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1.	Curso de Formador de formadores para 2 tutoras expertas.	Q. 1,800.00	Q 3,600.00
2.	560 horas de capacitación (20 horas de capacitación por persona).	Q. 287.86	Q. 8,060.00
3.	Acto de Certificación Interno para personal antiguo experto.	Q. 90.00	Q. 2,525.00
	Total de la inversión.		Q14,185.00

Fuente de elaboración propia, mayo 2013.

Referencias bibliográficas

1. INTECAP, División Técnica , (2008) , Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral, Guatemala.
2. Martha Alles, (2008) , Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica, Argentina.
3. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado y Pilar Baptista Lucia, (2010), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Perú.
4. George Bohlander, Scott Snell (2009), Administración de Recursos Humanos Editorial CengageLearning, México.
5. Alles, M. (2009). Diccionario por competencias la trilogía, tomo No. I Argentina: Editorial Granica.
6. Intecap, (2012) , Metodología para la elaboración de Referentes para la certificación de puestos de trabajo en organizaciones (certificación conjunta).
7. Ocaña, Heidy Patricia, (2005), trabajo de tesis: “Capacitación de mandos medios, basada en el enfoque de competencias laborales. “Caso de empresa industrial ubicada en el municipio de Viilla Nueva”.
8. Importancia del Método de Competencia Laboral en la Administración del Recurso Humano en el Sector de la Macroempresa o empresa Grande. (2010).
9. Universidad Panamericana (2012) Guía de Realización de la Práctica Empresarial Dirigida, Programa de Actualización Académica, Guatemala.
10. Roxana Jofre, (2009), Administración del Recurso Humano, Artículo publicado en el sitio Web Gestipolis.com.

11. R. Wayne Mondy, SPHR, (2010), Administración de recursos humanos, publicada por Pearson Educación.
12. INTECAP(diciembre 2012) Certificación por competencias laborales, Revista Identidad, No. 52, 23 páginas.

Anexos

Fecha _____ Tiempo de laborar en la empresa _____

Soy una estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, con el objeto de elaborar una Practica de Estudio dirigido, previo a obtener el título de Licenciada, por lo que le solicito la siguiente información la cual va ser manejada con confidencialidad y unicamente para los fines antes descritos. Agradezco su colaboración.

1 ¿Qué es un estándar de calidad?

- Conjunto de normas que permiten juzgar su valor
- Patrón a seguir para cumplir con lo establecido
- Es parte del proceso
- todas las anteriores

2 ¿Cuando ingreso a trabajar recibió inducción a su puesto de trabajo?

- Si
- No

3 ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

- Menos de 2 años
- Entre 5 y 10 años
- Mas de 10 años de laborar

4 ¿Quién le enseñó a trabajar en esta area?

- Supervisor
- un compañero experto
- me colocaron a la par de dos personas para que aprendiera
- Aprendí viendo

5 ¿Cuando llega una nueva compañera quien le enseña a trabajar?

- Supervisor
- Hay una encargada de hacerlo
- Cada una le ayuda un poco
- La mas antigua

6 ¿Hace cuánto tiempo que recibió capacitación?

- Hace un año
- Hace 6 meses
- Mensualmente
- nunca

7 ¿La Capacitación que ha recibido le ha servido en su puesto de trabajo?

- Si
- No
- A veces

8 ¿Usted conoce exactamente cuales son sus atribuciones?

Sí

No

- 9 ¿Qué considera usted que es importante para ser una buena fletera?
(Escriba en el cuadrado en orden ascendente, iniciando con el número 1 para el factor de mayor importancia, el número 2 para el segundo y así sucesivamente).

Actitud positiva
 No pelear con sus compañeros
 Trabajo en Equipo
 Saber de pollo (partes del pollo, temperatura, códigos del producto)
 Estar concentrada en su trabajo
 Habilidad manual (agilidad, rapidez y exactitud)
 otras _____

- 10 ¿Cuáles considera usted que son las causas que hacen que se baje la cantidad de producción?
(Escriba en el cuadrado en orden ascendente, iniciando con el número 1 para el factor de mayor importancia, el número 2 para el segundo y así sucesivamente).

Ausencias, permisos, suspensiones, falta de personal
 Mal estado de la maquinaria y equipo
 Manejo inadecuado del producto
 Falta de Motivación del personal
 Otros

- 11 ¿Marque con una x cual de los siguientes es el concepto de Competencia Laboral?

es el conocimiento, la habilidad y la actitud de hacer una actividad
 es competir entre nosotros
 Es todo lo relacionado a mi puesto de trabajo

- 12 ¿La rapidez es sinónimo de calidad?

Siempre
 A veces
 Nunca

- 13 ¿Cuando hay cambios en el proceso o un nuevo cliente quién le enseña el nuevo proceso?

Supervisor
 Alguna encargada
 La personas más antiguas de laborar
 Cada quien aprende como puede

- 14 ¿Recibe retroalimentación del supervisor cuando hace bien su trabajo o cuando hay algo que mejorar?

Siempre
 A veces
 Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!