

8100--

PE- ECI-196
V437

B. Upano I - 15,946 - 2010

**Rediseño de procedimientos para el área de empackado
en productos alimenticios sólidos de la empresa
Empacados San José, S.A.
Práctica empresarial dirigida -PED-**

Erika del Carmen Veliz Villegas, Estudiante

**Licda. Mery Lacayo, Asesora
Lic. Elio Núñez Aguilar, Revisor**

Guatemala, septiembre de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Federico Robles de la Roca
Examinador**

**Dr. Luis Roberto García Leiva
Examinador**

**M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Examinador**

**Licda. Mery Lacayo
Asesor**

**Lic. Elio Núñez Aguilar
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0051-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 17 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Mery Elizabeth Lacayo Jerez, tutora y licenciado Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE EMPACADO EN PRODUCTOS ALIMENTICIOS SÓLIDOS DE LA EMPRESA EMPACADOS SAN JOSÉ, S.A. ". Presentada por la estudiante Erika del Carmen Veliz Villegas, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00107, de fecha 26 de julio del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 03 de mayo de 2010

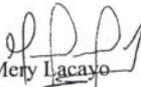
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida – PED- del tema: **“REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE EMPACADO EN PRODUCTOS ALIMENTICIOS SÓLIDOS DE LA EMPRESA EMPACADOS SAN JOSÉ, S.A.”** realizado por Erika del Carmen Veliz Villegas, estudiante del Programa ACA Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de 100 puntos de cien (100).

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


Licda. Mery Lacayo
Tutor

Guatemala,
09 de agosto de 2010

Señores
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Por medio de la presente me permito notificarles que la señorita **Erika del Carmen Veliz Villegas**, ha presentado el documento de cierre para el nivel académico de licenciatura en administración de empresas en la práctica empresarial dirigida -PED- que tiene por título **Rediseño de procedimientos para el área de empaclado en productos alimenticios sólidos de la empresa Empacados San José, S.A.**

En mi calidad de revisor emito dictamen favorable.

Atentamente,



Licenciado Elio Núñez Aguilar
Colegiado No. 10729



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.340.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante VELIZ VILLEGAS, ERIKA DEL CARMEN con número de carné 0908758, aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiseis días del mes de julio del año dos mil diez. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc: Archivo

Contenido

	Página
Resumen.	1
Introducción.	2
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	3
1.2. Marco teórico	6
1.3. Planteamiento del problema	12
1.4. Objetivos	13
1.5. Alcances y Limites	14
Capitulo 2	
Metodología	15
2.1. Sujetos	16
2.2. Instrumentos	
2.3. Procedimiento	
Capitulo 3	
Resultados	18
Capitulo 4	
Análisis de Resultados.	26
Conclusiones	28
Propuesta	29
Implementación de Propuesta	51
Referencias	53
Anexos	54

Resumen

El presente informe corresponde a la Práctica Empresarial Dirigida (PED) desarrollada en la *Empresa Empacados San José, S.A.* siendo su principal giro del negocio el empaque de leche en polvo. En la investigación realizada se presentan los hallazgos obtenidos a través del análisis foda y el cuestionario el cual arrojó los resultados de que los empleados conocen los procesos y la metodología utilizada en el área debido a su experiencia obtenida en los puestos de trabajo, la mayoría de los procesos son semi manuales lo que conlleva a que se tenga un estricto control por los encargados de calidad para asegurar que los empaques llenen con los requisitos de calidad estipulados por la empresa.

Se utilizó la metodología de recopilación de información a través del cuestionario el cual fue dirigido a los colaboradores que se desempeñan en el departamento de producción en el área de empaque automático y semiautomático. Para aumentar y documentar el marco teórico se utilizó, las fuentes secundarias como libros y tesis que se han elaborado con propósitos similares e información obtenida por medio de internet.

El resultado más importante fue la identificación de factores que inciden negativamente en el buen desempeño del área empaque debido a los cambios que se realizaron en planta, en cuanto a la distribución de las máquinas, por lo que se hace necesario la actualización de un manual de procedimientos y la presentación gráfica de los procesos a través de flujogramas, para optimizar tiempo, recursos, y la necesidad de reforzar la capacitación impartida a todo el personal del área antes mencionada.

Introducción

Empacados San José, S.A. es una empresa dedicada a la maquila de empaques flexibles de leche en polvo perteneciente a Grupo Quality; ha realizado cambios en su planta de producción donde se reubicaron las máquinas empacadoras para obtener una mejor distribución y ordenamiento del espacio físico, así como contribuir a un mejor control interno y un mejor funcionamiento de los procesos.

Actualmente la empresa no cuenta con la descripción de las actividades y flujogramas actualizados, se dispuso como objetivo principal el rediseño del manual de procedimientos para el área de empaque, el cual cubre las funciones que intervienen en los diferentes procesos del área.

Este manual de procedimientos contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del área de empaque, también incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Para la realización del mismo se tomaron en cuenta los procesos anteriores del área y la integración de los mismos de acuerdo a la nueva redistribución y modernización del área física que se hizo dentro del departamento de producción.

El marco teórico servirá de sustento para la fácil comprensión, se describen los diferentes tipos de manuales haciendo énfasis en el manual de procedimientos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Empacados San José, S.A. se inicia hace 12 años en el territorio guatemalteco como una empresa empaedora de leche instantánea en polvo en diferentes presentaciones, siendo su principal objetivo prestar el servicio de maquilado para varias empresas lo que la posiciona como una empresa pionera en prestar dicho servicio.

En el 2008 pasa a ser parte de “Grupo Quality” que tiene la representación directa de la marca Australian Dairy Goods a nivel regional en Centroamérica y el Caribe, exceptuando el mercado Salvadoreño.

Con la incorporación al Grupo Quality obtiene los beneficios de contar con garantía de abastecimiento en su principal materia prima que es la leche en polvo, logrando así mejores precios a nivel regional, es así como también se incorpora al reglón 29-89 Régimen Maquila, para poder exportar sin aranceles y se ve en la necesidad de realizar cambios organizacionales para mejoramiento de sus procesos administrativos.

Misión

Nuestro objetivo es contribuir al éxito de nuestros clientes, haciendo que los productos lleguen a los consumidores de manera segura, inocua, atractiva y económica.

Logrando a través de la Tecnología, la mejora continúa y la dedicación a la calidad, además de encontrar soluciones completas que satisfagan sus requerimientos de empaque.

Visión

Ser la empresa de empaque de lácteos más eficiente y con los estándares más altos de salubridad de Guatemala, mediante la creación continúa de valor y generando oportunidades para nuestros empleados.

Política de Calidad

Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos y servicios.

Valorando y capacitando a nuestro talento humano y buscamos desarrollar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y proveedores.

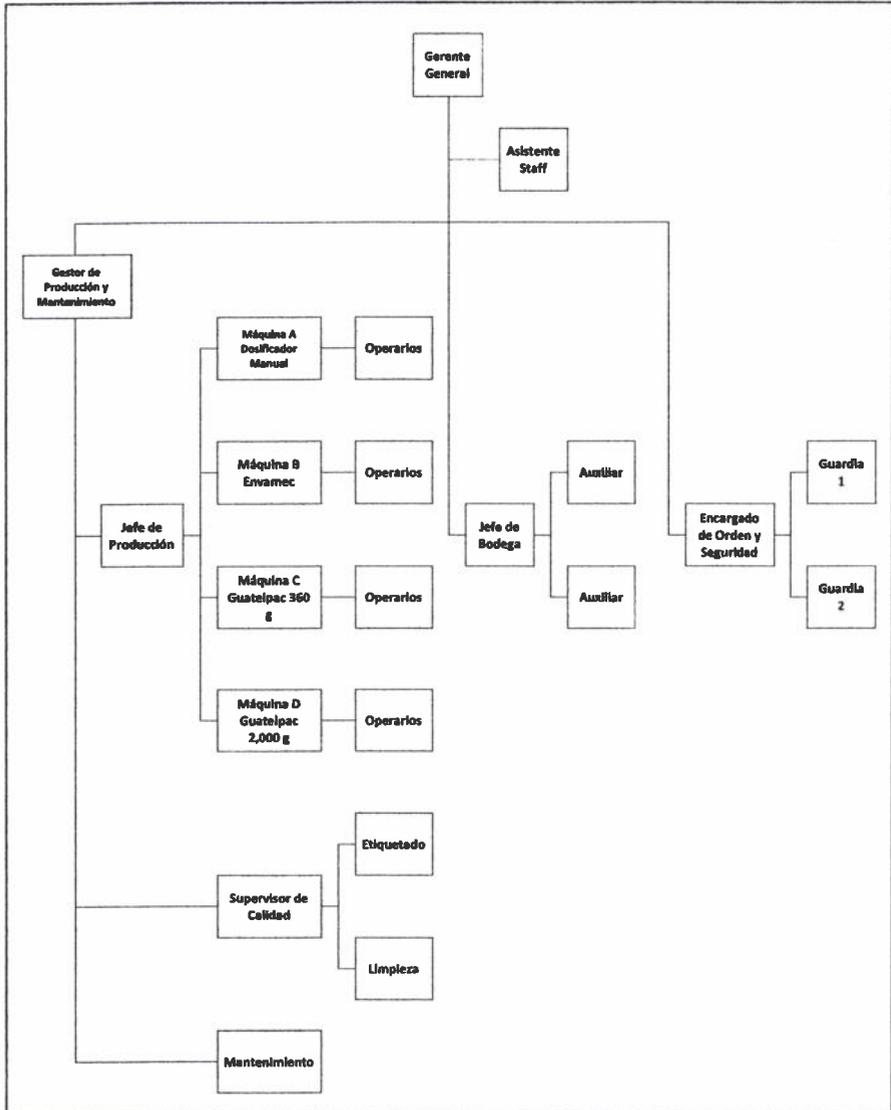
Aceptamos el compromiso de establecer y mantener un sistema de calidad certificado.

F O D A

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con Australia Dairy Board para asegurar el suministro de materia prima (leche en polvo). • Garantía de obtención de precios en materia prima más barata que los distribuidores mayoristas. • Distribución exclusiva de la marca para Centroamérica y El Caribe. • Única empresa en el mercado Guatemalteco que se dedica exclusivamente al empaclado de leche en polvo. • Permanencia en el mercado durante 15 años. • Calidad superior del producto por ser proveniente de Australia. • Duración en la materia prima como máximo de 2 años. • Pertener al reglón 29-89 Régimen Maquila para exportar sin aranceles. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos sustitutos de la leche. • Posibilidad de migrar a otros productos en polvo. • Posibilidad de crecer físicamente en las instalaciones físicas. • Apertura de mercados extranjeros.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No poseer tecnología de punta. • Poca capacidad física instalada. • Trabajo tedioso lo que ocasiona rotación de personal. • Manuales administrativos deficientes. • Entorno que no llena las expectativas para la industria. • Tener la necesidad de contar con bastante stock de materia prima como consecuencia del abastecimiento tardío. • No poseer inmueble propio. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuaciones de precios a nivel internacional. • Sequías. • Tecnología fácil de imitar. • Suministro lejano de materia prima. • Competencia desleal por venta de leche adulterada • La oferta de leche no crece en la misma proporción de la demanda. • Recesión Económica.

Estructura de la Organización Actual

Gráfica No. 1



Fuente: *Empacados San José, S.A.* mayo 2010

1.2 Marco Teórico

Organización

Concepto: “Proceso mediante el cual se especializa la división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas”. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Principios

Departamentalización: Especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí. Los elementos principales de la departamentalización son: las operaciones, las actividades y las funciones. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Jerarquización: Establece líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimita la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Línea de Mando o Autoridad: Representa un enlace entre las unidades, está íntimamente ligado con la jerarquización, constituye un elemento estructural de los organigramas ya que representa gráficamente la delegación de autoridad e indica la línea de información básica. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Autoridad Funcional: Se refiere a las funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Sirve de apoyo para la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas por medio de personal experto. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Historia de Manuales Administrativos.

Los manuales como herramienta de administración es una práctica reciente. Comenzaron a utilizarse durante el período de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a personas sobre ciertas formas de operar de un organismo.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales contenían defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento del nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales como producción, ventas y finanzas de las empresas. (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Definición

“Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran para el mejor desempeño de las tareas”. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

“Los manuales son herramienta de comunicación, representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.” (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Objetivos

Instruir al personal acerca de aspectos como: objetivos, funciones, relaciones políticas, procedimientos y normas; presentar una visión en conjunto de la organización; precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa; servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales; ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices; establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen, promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, y determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Posibilidades

Son fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar; ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y normas; evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones; aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo; incrementan la coordinación en la realización del trabajo; permiten delegar de forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir por excepción. (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Limitaciones

Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones; el costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto; si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad; se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales. (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Clasificación.

“Macroadministrativo: aquellos documentos que contienen información de más de una organización. Mesoadministrativos: instrumentos que involucran o todo un grupo o sector. Microadministrativos: manuales que corresponden a una sola organización”. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Por su Ámbito.

Generales: Documentos que contienen información global de una organización atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos: Manuales que se concentran en algún tipo de información en particular ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Por su Contenido

De Organización: Contienen Información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas y niveles jerárquicos.

De Procedimientos: Construyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en las unidades para la realización de una función.

De Políticas: También de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones de una organización

De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidad asignadas a los puestos de una organización. (Franklin, Enrique Benjamín, 2005)

Por función Específica

Manual de Producción: Dicta las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

Manual de Compras: Define las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de Ventas: Señala los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.)

Manual de Finanzas: Determina las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tenga que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministros de información financiera.

Manual de Adiestramiento o Instructivo: Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Manual de Procedimientos

Para llegar a reducir el costo de las organizaciones como principal aspecto es llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea. El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos ocasiona desperdicios de tiempo y esfuerzo.

Concepto

“Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma periódica, los pasos y operaciones que deben seguirse par la realización de las funciones de una unidad administrativa, son considerados como elementos básicos para la coordinación, dirección y control”. (Rodríguez, Valencia, Joaquín, 2003)

Procedimientos

Son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben de seguirse para la realización de las funciones dentro de un departamento.

“Es una sucesión cronológica, porque se suceden o siguen una tras otra en tiempo subsecuentes y en orden lógico, dando respuesta a la pregunta ¿Cuándo? y finalmente la manera de ejecutar un trabajo o tarea, porque nos indica el ¿Cómo?, el ¿Quién? y el ¿Dónde? del trabajo.” (Gómez, Guillermo, 1995)

Objetivos de los Procedimientos

- Presentar una visión integral de la estructura de la organizacional.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que se desarrollan al realizar los procedimientos.
- Establecer la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su integración a la unidad orgánica. (Gómez, Guillermo, 1995)

1.3. Planteamiento del Problema

El éxito en general de una institución moderna depende de la calidad del servicio y de la medida en que satisfaga las necesidades de los clientes que en este caso para *Empacados San José, S.A.* es proporcionar leche empacada en forma segura, atractiva, económica y con buenas prácticas de manufactura.

Actualmente en la empresa los manuales no están actualizados tanto en las tareas que se realizan lo que provoca no tener documentada las operaciones, historial de las mismas, estadísticas actualizadas, y generar acciones correctivas de seguimiento y preventivas.

Surge la idea de actualizar y rediseñar el manual de procedimientos y los flujogramas de procesos para el área de empaqueo que contribuirá a conformar en forma sólida todas las actividades, fortalecerá la comprensión, proporcionará lineamientos necesarios para el buen desarrollo de los colaboradores y generar acciones de mejora.

Habiendo realizado un diagnóstico de la misma se identificó la carencia de un manual de procedimientos y flujogramas de procesos actualizados. Y considerando la necesidad, se plantea la siguiente interrogante ¿De qué manera el rediseño de los procedimientos a través de la existencia de un Manual de Procedimientos mejorará el desempeño laboral del personal de producción en la empresa *Empacados San José, S. A.*?

1.4. Objetivos

General

Rediseñar una herramienta de procedimientos para el área de empaque de alimentos sólidos de la empresa *Empacados San José, S.A.*

Específicos

Identificar los criterios de procedimientos de la gerencia general, jefe de producción y supervisor de calidad.

Establecer lineamientos normativos sobre los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de producción de la empresa en el área de empackado.

Elaborar una guía de los procesos del departamento de producción que servirá para incrementar la productividad del servicio, disminuyendo el nivel de desperdicios, las demoras, los errores y los o las fallas que propician duplicidad en el proceso.

Sugerir un modelo de procedimientos que sirva para las buenas prácticas del personal.

1.5. Alcances y Limites

La investigación se realizó en la empresa *Empacados San José, S.A.* que se encuentra ubicada en 4ta. Calle “B” 14-35 Sector A5, Zona 7 de Mixco San Cristóbal, Guatemala.

Por medio de esta investigación se logró profundizar en los procedimientos que se llevan a cabo dentro del departamento de empackado para así desarrollar una herramienta que tenga como objetivo plasmar una guía de cómo deben de realizarse los diferentes procesos en el área.

Limites

El presente estudio está dirigido a los colaboradores existentes y futuros de las áreas administrativas y operativas, con el fin de aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Se tuvo la dificultad de que no todos los operarios tienen un nivel académico alto por lo que se les hace difícil contestar todas las preguntas que se les plantearon y también por el factor tiempo no se entrevistó a todo el personal, y algunos se encontraban ocupados por lo que no se les entrevistó.

Capítulo 2

Metodología

Se evaluó a *Empacados San José, S.A.* en el departamento de producción y en las diferentes áreas de empaclado para determinar su situación actual.

Para ello se elaboró un cuestionario donde se recopiló datos y se tabuló la información se realizó una representación gráfica que dio respuesta a los objetivos estipulados. Con la información recabada se desarrolló un instrumento que servirá de base para un manual de procesos adecuado para los gerentes, jefes y empleados de la empresa.

Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación Descriptiva, Achaerandio (2001) afirma, la investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.).

Los estudios descriptivos son el precedente de la investigación y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica. (Ávila Baray, H.L. 2006).

La investigación comprendió la descripción de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de empaque, así como el registro y análisis de cada cuestionario que se tabuló, para llegar a la conclusión que sí es necesario realizar de forma correcta el manual de procedimiento y el beneficio que se logró para la empresa y empleados.

Las etapas que llevaron a cabo fueron:

Examinar las características de cómo se están llevando a cabo las operaciones.

Determinar si existe una problemática.

Elegir los temas o puntos apropiados que den solución a la problemática.

Seleccionar una técnica de recopilación de datos (cuestionario).

Establecer y clasificar los datos que se adecuen al estudio y que den respuesta a los objetivos planteados.

Realización de observaciones de cómo se lleva a cabo las operaciones dentro del departamento de empaclado y los problemas que suceden con lo que se conllevan a improductividad.

Describir los datos obtenidos en términos claros y precisos.

Muestreo probabilístico de grupo, porque se tomó a todo el personal involucrado dentro del proceso.

2.1. Sujetos

1 Gerente General

1 Jefe de Producción

4 Jefes de Grupo

1 Jefe de Control de Calidad

17 Operarios

2.2. Instrumentos

Cuestionarios (anexo 1)

2.3. Procedimiento

Para la recolección de datos fué necesario identificar la fuente de datos y las técnicas que se emplearán para obtenerlos fuerón:

Fuentes Directas

Fuentes Indirectas

Fuentes Bibliográficas

Fuentes Electrónicas

La recopilación de la información se realizó haciendo uso de fuentes directas por medio de la observación de las acciones que toman los empleados para la solución de problemas en el área productiva, se pudo determinar parte de la problemática que ocasiona en la toma de decisiones.

Otras fuentes utilizadas como apoyo son las indirectas ya que la extracción de información se realizó por medio de la aplicación de un cuestionario, la ventaja que se tuvo al aplicar esta herramienta es que pudo ser dirigido a un grupo extenso de personas, el cual fué elaborado de una forma clara y concisa.

El procesamiento de los resultados obtenidos por la ejecución del cuestionario se realizó en una hoja electrónica en la cual se ingresará toda la información recabada y posteriormente se hizo los cálculos correspondientes los cuales fueron medidos de una forma porcentual para una mejor interpretación y análisis de los datos recopilados. Para la realización del trabajo que se ejecutó en la empresa, se contactó a las personas a quienes se les solicitó la ayuda correspondiente para la obtención de la información.

En la recopilación de datos se utilizó el equipo electrónico correspondiente para el procesamiento del mismo, en el caso de la información que se recabó en el marco conceptual se usará el programa Word.

Para el procesamiento de los datos obtenidos por la aplicación de la encuesta que se estructuró con el propósito de la obtención de datos numéricos los cuales se representaran de una forma porcentual, el logro del mismo se realizó en el programa de Excel u hoja electrónica, dicha información se representó por medio de gráficas.

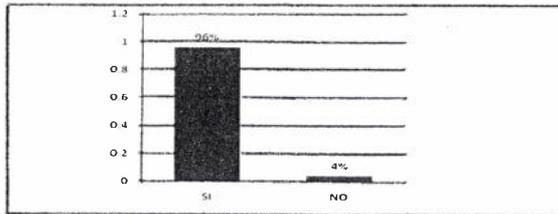
Capítulo 3

Resultados

El resultado que demuestran las gráficas siguientes fue obtenido mediante un cuestionario dirigido al personal de *Empacados San José, S.A.*, el cual se aplicó a una muestra de veintitrés personas.

Gráfica No. 2

Conocimiento de los procedimientos que se realizan dentro del departamento de empaque.

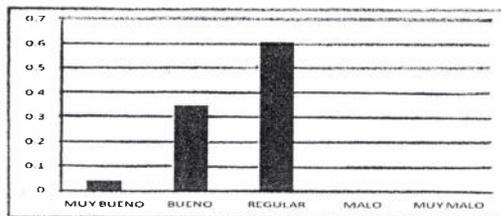


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La mayoría de empleados considera que si conoce todos los procedimientos esto es debido a la experiencia que tienen de estar en los puestos de empaque que se realizan dentro del departamento; lo que conlleva a que las tareas se realicen apropiadamente.

Gráfica No. 3

Apreciación por los empleados en cuanto a la funcionalidad de los procedimientos dentro del departamento de empaque

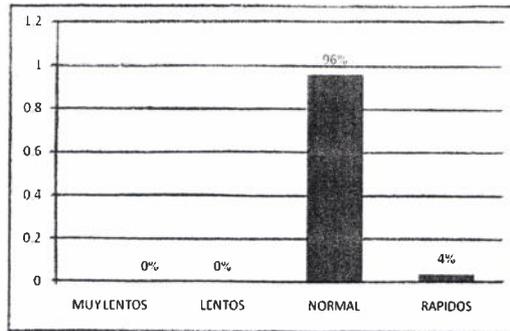


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

Los empleados consideran que los procedimientos les representa problemas de calidad e improductividad, lo que conlleva a que se pierda tiempo, materia prima y no se cumpla con las proyecciones del departamento en cuanto a productividad.

Gráfica No. 4

Operación de los procedimientos en el departamento de empaque

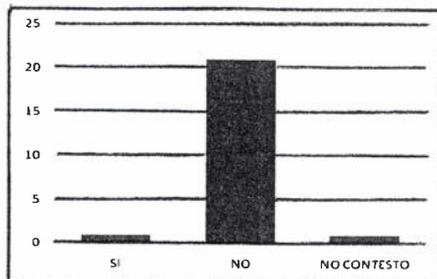


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La mayoría de los procedimientos los caracterizan los empleados como normales debido a que no todos son 100% automatizados y se involucra siempre la supervisión por los encargados de calidad para garantizar el buen aprovechamiento de los recursos y evitar pérdidas para la empresa.

Gráfica No. 5

Frecuencia en la capacitación que se imparte a los empleados para el desarrollo de sus tareas.

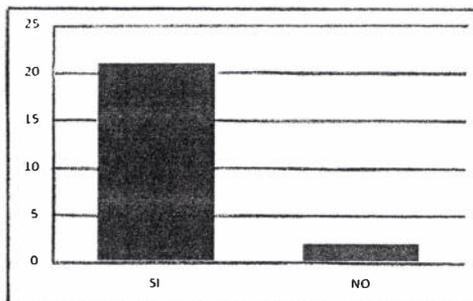


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La mayoría de los empleados opina que no se les imparte capacitación constante esto es debido a que la mayoría de las actividades son repetitivas, solo se imparte capacitación a los empleados que ingresan por primera vez a la empresa.

Gráfica No. 6

Conocimiento de los empleados en cuanto a la terminología utilizada en el departamento de empaque.

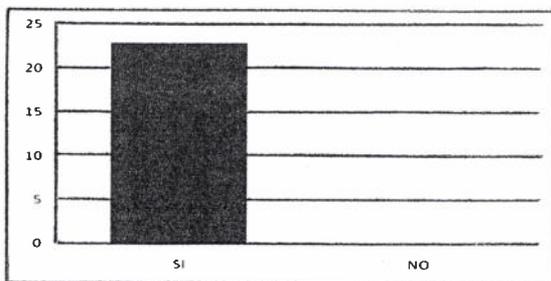


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

De acuerdo a la porcentajes representados en la gráfica la mayoría de sujetos encuestados considera que sí conoce los términos que se utilizan dentro del proceso de empaque, lo que les facilita la interpretación y manejo de su trabajo.

Gráfica No.7

Aseguramiento de la calidad en el departamento

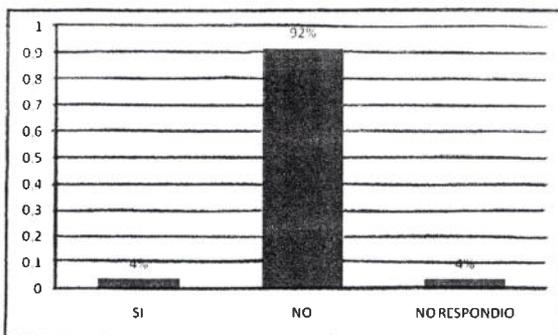


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

Según se muestra en la gráfica, los colaboradores contestaron afirmativamente de que cuentan con un Encargado de Calidad dentro del departamento de empaque, que supervisa lo relacionado con la calidad de los diferentes procesos.

Gráfica No. 8

Validación del material de empaque antes de ser procesado

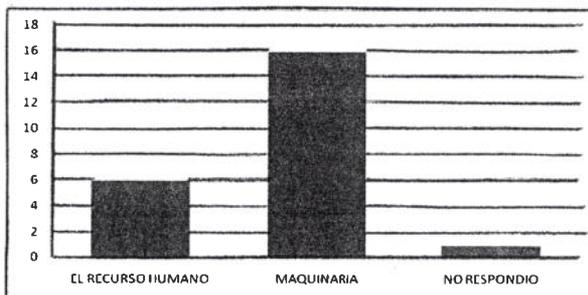


Fuente: Elaboración Propia. mayo 2010

Los empleados consideran que el material de empaque en bobina antes de ser llenado o llevado al departamento de empaque para su proceso no es validado por el departamento de calidad solo es pesado, esto sucede porque no se tiene el procedimiento establecido.

Gráfica No. 9

Factores que podrían aumentar la productividad dentro del departamento de empaque

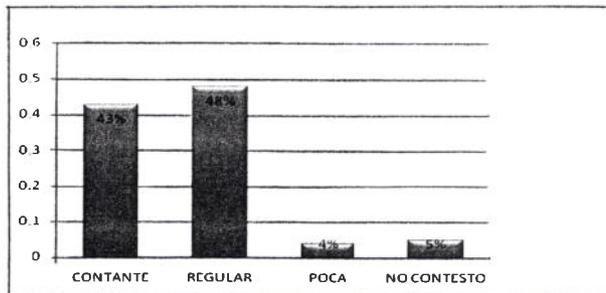


Fuente: Elaboración Propia. mayo 2010

Los colaboradores opinan que el principal factor para aumentar la productividad debe ser el incremento en maquinaria y así lograr ejecutar las operaciones con mayor eficiencia.

Gráfica No. 10

Frecuencia de supervisión en los procesos por parte de los encargados de la calidad

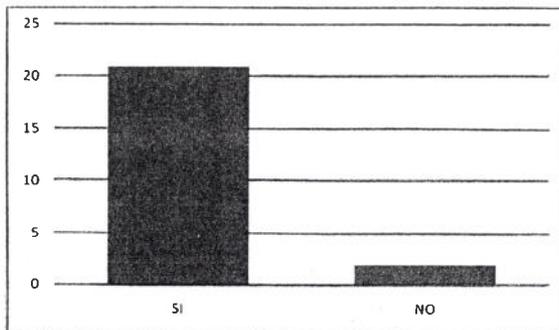


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La gráfica demuestra que la inspección en los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de empaque por parte de los Encargados de Calidad se realiza en su mayoría en forma regular y constante.

Gráfica No. 11

Frecuencia en la reparación de la maquinaria.

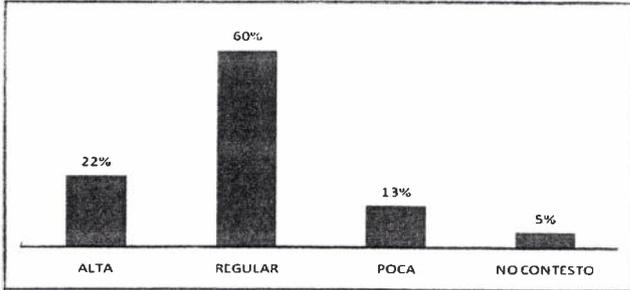


Fuente: Elaboración Propia. mayo 2010

Como se puede observar en la gráfica la mayoría considera que la maquinaria recibe reparación o control continuo, lo cual podría evitarse con un programa de mantenimiento preventivo, y así evitar atrasos en la producción y pérdidas para la empresa.

Gráfica No. 12

Rechazo de producto ya empacado por no contener el peso exacto

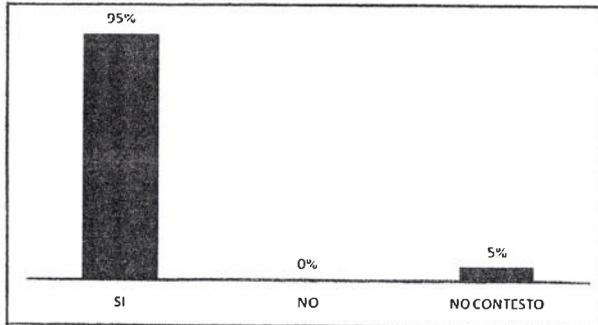


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La gráfica demuestra que es regular la frecuencia con que los empaques son rechazados por no contener el peso exacto por consecuencia de no tener un mantenimiento preventivo de las maquinas empacadoras.

Gráfica No. 13

Revisión del empaque después de ser llenado y pesado

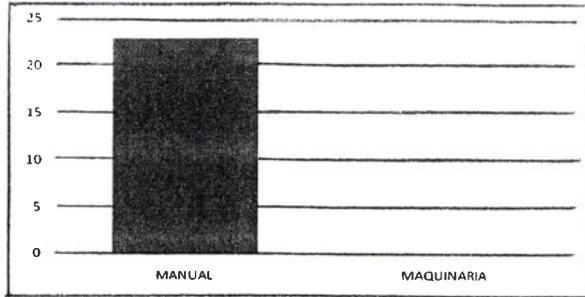


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

La mayoría de los sujetos de estudio considera que el empaque ya finalizado su proceso es constantemente revisado para validar su peso y garantizar el sellado.

Gráfica No. 14

Realización de embalaje en cajas de cartón

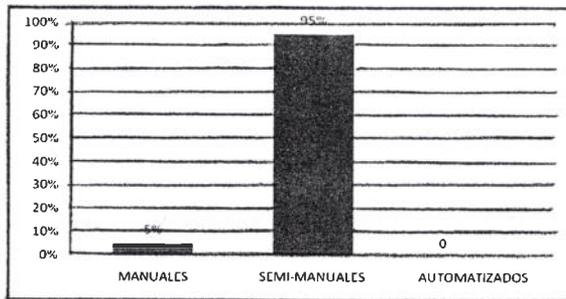


Fuente: Elaboración propia. mayo 2010.

Por lo que se puede observar en la gráfica la totalidad del proceso de embalaje en las cajas de cartón se realiza de forma manual.

Gráfica 15

Realización de los procesos

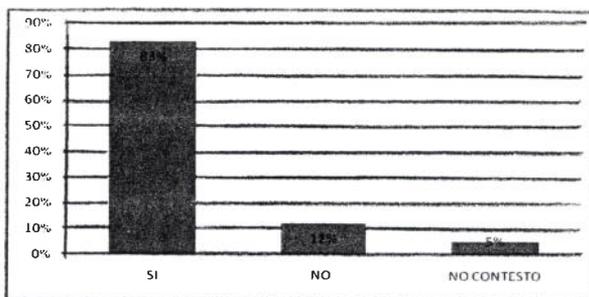


Fuente: Elaboración propia. Mayo 2010

Por lo que se puede observar en la gráfica la mayoría de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de empaque son semi manuales (máquina y manual) y muy pocos son realizados manualmente (empacado en cajas de cartón), por lo que se considera que en todos los procesos se necesita de la supervisión por parte de los encargados de calidad.

Gráfica No. 16

Importancia del uso de un manual de procedimientos dentro de su área de trabajo (empaque).



Fuente: Elaboración propia. mayo 2010

Los sujetos encuestados considera que si se hace necesario contar con un manual de procedimientos para sus tareas diarias, las cuales se realizan dentro del departamento de empaque, ayudando a contribuir con la calidad y la productividad.



Capítulo 4

Análisis de Resultados

Como resultado del análisis de la investigación efectuada por medio de los instrumentos aplicados a la empresa. Se determinó que su principal problema el cual se evidencia con la carencia de un estructurado manual de procedimientos considerado como elemento básico para la coordinación y control, el cual debe contener los flujogramas que se llevan a cabo dentro del departamento de empackado, lo que permitiría maximizar el uso de la maquinaria en cuanto a tiempo, recursos y costos de los procesos.

Por tal motivo el enfoque del presente estudio fué recopilar la información necesaria para presentar una propuesta efectiva para la empresa y que pueda implementarse, contribuir a una visión en conjunto de la empresa, precisar las funciones asignadas y servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar la incorporación a las distintas funciones operacionales, y llevar estadísticas que puedan servir de retroalimentación para mejorar los procesos minimizando los errores.

Derivado de la investigación realizada se detectó que la falta de capacitación al personal para efectuar los diferentes procesos que se llevan a cabo durante el empackado de leche limita el buen funcionamiento de los procedimientos en forma metódica, ya que el desconocimiento de los mismos duplican el uso de recursos, con lo que se ha concluido que faltan controles de calidad que sirvan de filtro para que el producto terminado sea óptimo.

La supervisión de cada uno de los procesos de empaque actualmente no se llevan a cabo de manera efectiva por lo que se considera importante que la gerencia general apoye la implementación de los diferentes procesos para que contribuyan a la empresa pero también a la satisfacción del cliente y/o consumidor final del producto contando con todos los estándares de calidad, diseño y empaque que determinan la confianza en el consumo del producto.

Estas debilidades pueden ser corregidas para hacer eficiente el desempeño del departamento de empackado la elaboración en el rediseño del manual de procedimientos que actualmente se tiene para el área de empackado y su implementación tendrá como objetivos ayudar a la gerencia general para el cumplimiento de los mismos lograr expandirse en otros mercados tanto nacionales como internacionales y también diversificar el empackado de otros alimentos sólidos.

En la actualidad, los procesos se están cambiando debido a una restructuración en la posición de las máquinas empackadoras, el sistema de alimentación de la materia prima se estructuró por gravedad, lo que hace que el proceso se modifique y sea importante la divulgación al personal del área de Empackado.

Conclusiones

1. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos y flujogramas de procesos que este bien estructurado y actualizado derivado de los cambios efectuados en el área de empaçado.
2. No existe un programa de capacitación definido y continuo para los empleados que sirva de retroalimentación en sus diferentes áreas ya que solo se proporciona a los empleados de nuevo ingreso.
3. Se considera importante que la organización contribuya a la socialización, divulgación e implementación del manual de procedimientos y flujogramas dentro del área de empaçado, este ayudará a que el talento humano conozca los diferentes procesos a seguir durante el empaçado del producto y sus diferentes fases o procesos.
4. Por ser un gremio operativo se sugiere que la divulgación sea de manera gráfica y visual ya que será una forma fácil y amigable de conocer e implementar a todo nivel dentro del área mencionada.

Propuesta

Manual de procedimientos para el área de empaçado

Introducción

El manual de procedimientos contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de empaçado de la Empresa Empacados San José, S.A.

El manual incluye los puestos que intervienen en cada procedimiento precisando su responsabilidad y participación. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de la unidad de empaçado, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno, su vigilancia, la conciencia en los colaboradores de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno de la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución. Auxilia en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal de nuevo ingreso.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema ya sea para establecerlo o bien modificar el ya existente, al mismo tiempo a emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria, apoyando a la coordinación de actividades y evita duplicidad de funciones.

Justificación del Manual

El manual pretende que su manejo sea fácil y comprensivo, para todo miembro de la empresa.

El fin principal es apoyar y establecer a que los empleados tengan claros y definidos los procedimientos que se llevan a cabo dentro del mismo en cada jornada laboral y de acuerdo al puesto que ocupan.

Otra de las finalidades es evitar pérdidas de recursos tanto materiales como de tiempo, y lograr que los procedimientos sean más eficientes y contribuir a brindar un producto de calidad.

Objetivos del Manual

Objetivo General

Establecer lineamientos normativos sobre el proceso de empacado que se lleva a cabo en la empresa a fin de que se elaboren productos de calidad.

Objetivos Específicos

- Lograr que las diferentes etapas del proceso de empacado sean normalizadas.
- Incrementar la productividad, disminuyendo el nivel de desperdicio, las demoras, los errores y los “volver hacer las cosas”.
- Mantener un Sistema de Calidad Documentado que facilite el flujo de información y comunicación de las diferentes áreas y niveles jerárquicos que intervienen en el proceso de empacado.
- Tener calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que involucra el proceso de empacado.

Ámbito de Aplicación

El contenido del presente Manual es aplicable a todas las actividades relacionadas con el área de empacado automático y semiautomático de leche en polvo en presentaciones de 120g., 360g., 800g., 1.6 kg., 1.8kg., 2 kg., 2.2kg., 2.5kg.

Normas de aplicación para las empacadoras automáticas envamec 360g y 120g y guatelpac 360g y 120g.

1. Vertido de sacos en la tolva

- a. Los sacos de leche se abren con una cuchilla de la parte frontal de la bolsa y se vierte en la tolva, teniendo precaución de no derramar producto y no tener contacto físico con él, el operario debe tener puesta la cofia, tapa boca y guantes para evitar contaminación del alimento.
- b. La bolsa se estira y se dobla y se coloca en la caja correspondiente para evitar que genere desorden y suciedad.
- c. Se repite este procedimiento hasta que esté llena la tolva, o para mantener llena la tolva y se baja la tapadera de la tolva.
- d. El operario debe mantener limpia el área remover el producto derramado si esto ocurriera para evitar la propagación de suciedad en el área de trabajo.

2. Control de máquina

- a. La máquina debe ser controlada por el encargado de grupo, quien lleva el control de temperaturas de sellado e impresión de códigos, dosificación, alineación y sello del producto terminado, según sus compañeros de grupo le indiquen. La máquina selladora debe de ser adecuada y correctamente instalada y sus usuarios deben estar entrenados en su funcionamiento

3. Pesado del producto

- a. El encargado de grupo quien controla la máquina debe de ver cada 10 o quince bolsas el peso (si es un producto que varia demasiado el peso debe de hacerlo cada 5 o 4 bolsas), si es necesario ajustar la dosificación del producto lo hace inmediatamente, de ser necesario parará la máquina.
- b. Debe considerar la variación del producto permitida la cual debe de ser de 10 gramos por arriba o por abajo del peso estandarizado.

4. Encajado del producto

- a. El operario encargado del producto deberá de revisarlo visualmente si este está bien en su presentación y si tiene la fecha en el lugar indicado de lo contrario rechazará el producto, depositándolo en el recipiente de reproceso.
- b. Tomara dos bolsas por mano y las presionará con el dedo pulgar encima hacia la mesa de empaque para verificar si existe alguna fuga de producto el cual rechazará si esto ocurriera y lo reportaría al jefe de grupo si esto sucede con frecuencia (de 3 a cuatro veces seguidas).
- c. Posterior a revisar el producto lo incluirá en su caja según las cantidades necesarias por caja, como lo indicado a continuación:
 - i. En presentaciones de 350g y 360g. tomadas dos por mano, introducirá las dos bolsas que quedan debajo de las manos en el centro de la caja una en centro derecha y otra en centro izquierda simultáneamente luego las dos faltantes una en la izquierda y otra en la derecha simultáneamente, la dirección según en la mano en la que la tengan.
 - ii. En presentaciones de 800g y 2200g se toma de una en una. Luego las encaja en orden perpendicular a la caja.
 - iii. En presentaciones de 120 exhibidor, doce por exhibidor se toman 3 en cada mano y posterior a ser revisadas se colocan de 3 en 3 en el exhibidor dos por turnos por mano para ajustar las doce.
 - iv. En caso de presentaciones de cubetas 48*120 g. estas se llenan de forma circular dentro de la cubeta tomando tres bolsas por mano procediendo a revisarlas de la misma manera que las anteriores.
- d. Para cerrar las cajas se procede de la siguiente manera:
 - i. Se sella la caja por el lado superior con tape tomando en cuenta que el tape debe de abarcar la mitad de las caras de los costados y debe estar al centro de las hojas que cierran la caja, para un sello seguro y confiable, se cierra y sella con tape la cara inferior de la caja.

- ii. Se cierra la pestaña de exhibidor en las presentaciones de 120g, y asegurando que este bien cerrada.
- iii. En las cubetas estas deben de colocarle las tapas para posteriormente sellarlas con tape entre la tapa y la cubeta por todo el perímetro de la tapa.

5. Estibado en Tarima

Luego de sellada la caja y cubeta esta debe de ser transportada a la tarima y ordenarla según lo indicado en las indicaciones de entarimado de la caja, en el caso de la cubeta se entariman una sobre otra, planchas de doce (12) y altura de cuatro (4) cubetas.

a. Cuando se trata de exhibidor 120g. se procede de la siguiente manera:

- i. Se traslada a mesa de flejado, en la cual hacen paquetes de cuatro exhibidores y se aseguran con fleje.
- ii. Se trasladan los exhibidores a tarima donde se entariman una sobre otra en planchas de 12 paquetes y 6 filas de alto con 3 extras en el final de la tarima para tener 75 paquetes de 4 exhibidores.

6. Flejado

Al terminar una tarima estas se flejan y se da el aviso a bodega para que las almacene en su lugar correspondiente.

Normas de aplicación para la empacadoras semi automáticas (dosificador)

Equipo de Complemento Utilizado: selladora neumática, selladora manual pequeña, selladora manual grande, balanza, túnel de retracción o thermoformado.

Útiles y enceres: Cucharón pequeño, Cuchilla, Espátulas con borde de hule, tapera, depósitos de reproceso, bolsa de desecho.

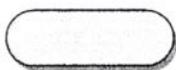
1. Preparación de bolsas

- a. Al ser corrugado
 - i. Se arma el corrugado.
 - ii. Se sella de la parte inferior.
 - iii. Se apilan las cajas armadas y se ordenan para la posterior utilización.
- b. Al ser bolsa Interna, externa y thermoencogible
 - i. Se desempacan los tres tipos de bolsa.
 - ii. Se distribuye cada tipo de material en la posición en que se utilizan en la línea de producción.

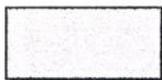
2. Preparación del área de proceso productivo

- a. Se enciende el túnel de retracción o thermoencogible para ponerlo a calentar media hora antes de inicio el proceso (en el momento de iniciar los procesos preliminares).
- b. Se acomodan las mesas de trabajo.
- c. Se colocan los equipos necesarios para la producción.
- d. Se instalan los depósitos de reproceso y desechos.
- e. Se distribuyen los útiles y enceres utilizados.

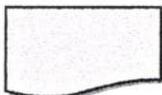
Simbología de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)



Inicio o término: Indica el principio o el fin de un flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



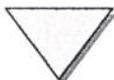
Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

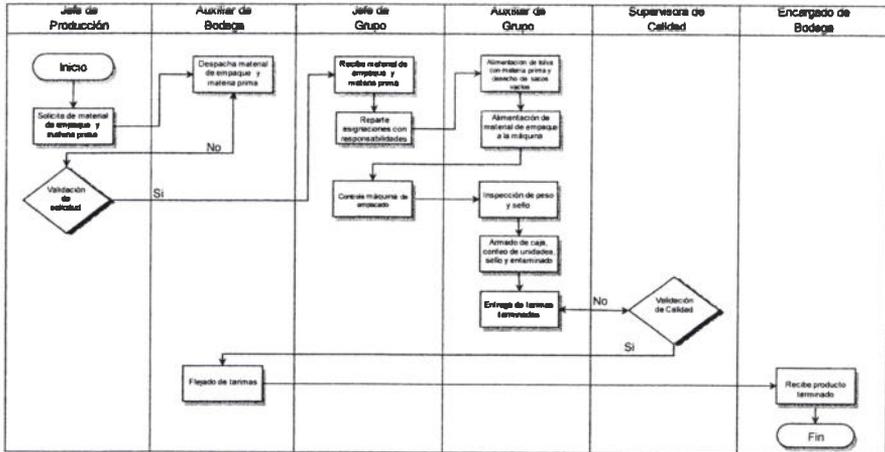


Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

1. Descripción del procedimiento de leche instantánea entera en polvo automático (bobina)

No.	Actividad	Responsable	Departamento
1	Solicitud de material de empaque y materia prima a bodega.	Jefe de producción	Producción
2	Despacho de materia prima y material de empaque	Auxiliar de bodega	Bodega
3	Validación	Jefe de producción	Producción
4	Traslado de materia prima y material de empaque al área de producción	Jefe de grupo	Producción
5	Repartición de Asignaciones con responsabilidades	Jefe de grupo	Producción
6	Alimentación de tolva con materia prima y desecho de sacos vacíos	Auxiliar de grupo	Producción
7	Alimentación de material de empaque a la máquina	Auxiliar de grupo	Producción
8	Controla la máquina de empaquetado	Jefe de grupo	Producción
9	Inspección de peso y sello.	Auxiliar de grupo	Producción
10	Armado de Caja, Conteo de Unidades ya empacadas, sello de caja y entarimado de cajas	Auxiliar de grupo	Producción
11	Entrega de tarimas ya terminadas	Auxiliar de grupo	Producción
12	Validación de Calidad	Supervisora de calidad	Calidad
13	Flejado de tarimas.	Auxiliar de bodega	Bodega
14	Traslado de tarimas a bodega de producto terminado.	Encargado de bodega	Bodega

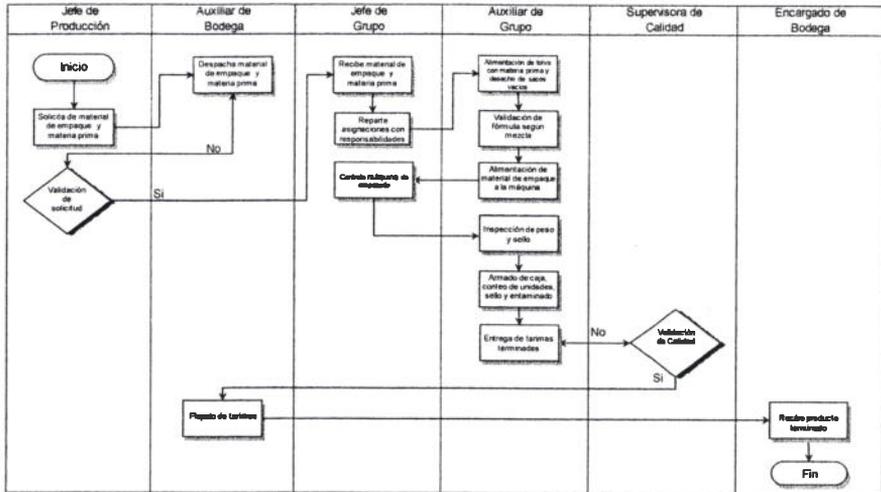
Flujograma



2. Descripción del procedimiento de bebida láctea modificada en polvo automático (bobina)

No.	Actividad	Responsable	Departamento
1	Solicitud de material de empaque y materia prima a bodega.	Jefe de producción	Producción
2	Despacho de materia prima y material de empaque	Auxiliar de bodega	Bodega
3	Validación	Jefe de producción	Producción
4	Traslado de materia prima y material de empaque al área de producción	Jefe de grupo	Producción
5	Repartición de Asignaciones con responsabilidades	Jefe de grupo	Producción
6	Alimentación de tolva con materia prima y desecho de sacos vacíos	Auxiliar de grupo	Producción
7	Validación de fórmula según mezcla	Auxiliar de grupo	Producción
8	Alimentación de material de empaque a la máquina	Auxiliar de grupo	Producción
9	Controla la máquina de empaquetado	Jefe de grupo	Producción
10	Inspección de peso y sello.	Auxiliar de grupo	Producción
11	Armado de Caja, Conteo de Unidades ya empacadas, sello de caja y entarimado de cajas	Auxiliar de grupo	Producción
12	Entrega de tarimas ya terminadas	Auxiliar de grupo	Producción
13	Validación de calidad	Supervisor de calidad	Calidad
14	Flejado de tarimas.	Auxiliar de bodega	Bodega
15	Traslado de tarimas a bodega de producto terminado.	Encargado de bodega	Bodega

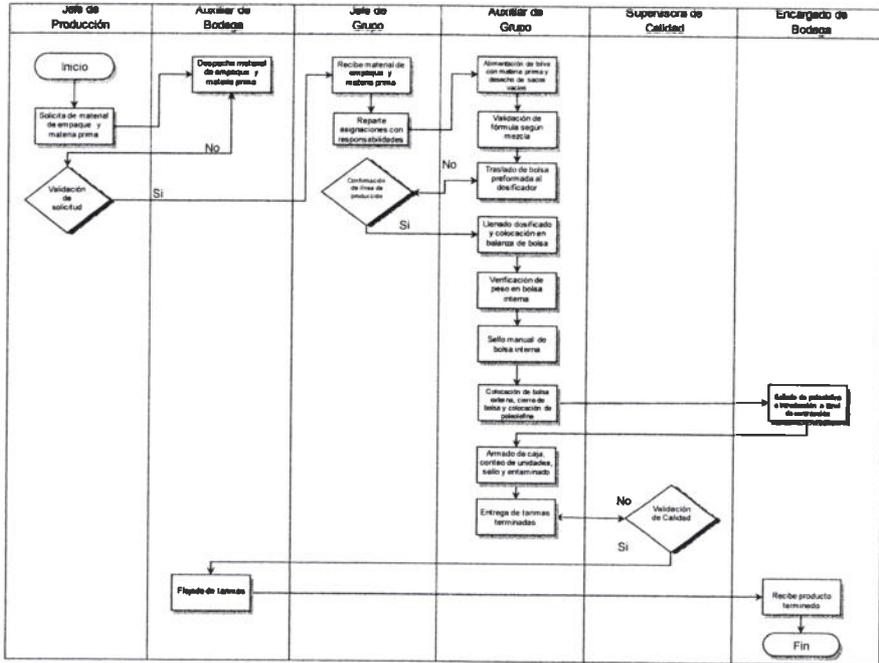
Flujograma



3. Descripción del procedimiento de leche entera en polvo semi-automático

No.	Actividad	Responsable	Departamento
1	Solicitud de material de empaque y materia prima a bodega.	Jefe de producción	Producción
2	Despacho de materia prima y material de empaque	Auxiliar de bodega	Bodega
3	Validación	Jefe de producción	Producción
4	Traslado de materia prima y material de empaque al área de producción	Jefe de grupo	Producción
5	Repartición de Asignaciones con responsabilidades	Jefe de grupo	Producción
6	Alimentación de tolva con materia prima y desecho de sacos vacíos	Auxiliar de grupo	Producción
7	Traslado de bolsa preformada al dosificador	Auxiliar de grupo	Producción
8	Conformación de línea de producción	Jefe de grupo	Producción
9	Llenado dosificado y colocación en balanza de bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
10	Verificación de peso en bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
11	Sello manual de bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
12	Colocación de bolsa externa, cierre de bolsa externa, y colocación de poleolefina	Auxiliar de bodega	Bodega
13	Sellado de poleolefina e introducción a túnel de contracción	Encargado de bodega	Bodega
14	Armado de Caja, Conteo de Unidades ya empacadas, sello de caja y entarimado de cajas	Auxiliar de grupo	Producción
15	Entrega de tarimas ya terminadas	Auxiliar de grupo	Producción
16	Validación de calidad	Supervisor de calidad	Calidad
17	Flejado de tarimas.	Auxiliar de bodega	Bodega
18	Traslado de tarimas a bodega de producto terminado.	Encargado de bodega	Bodega

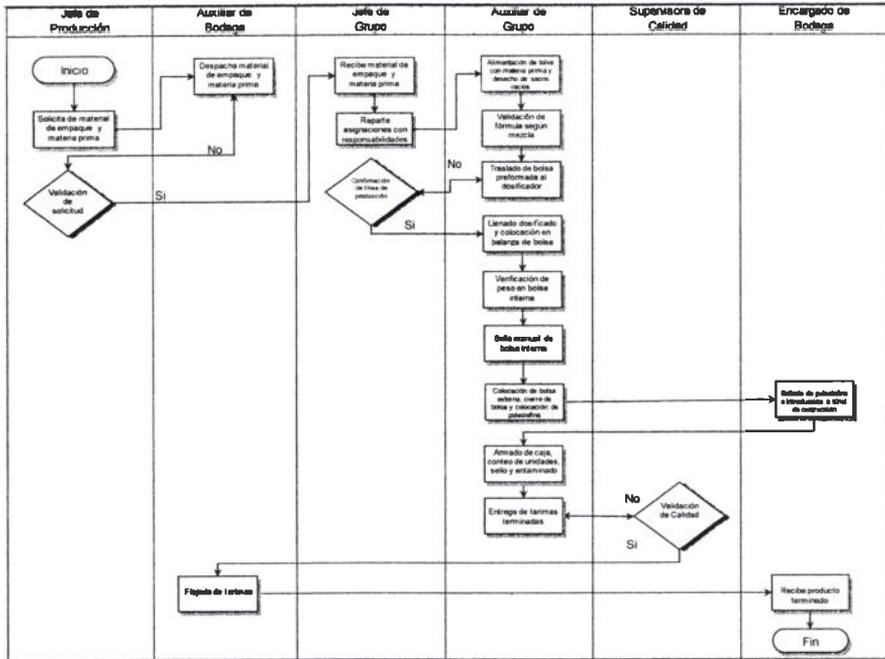
Flujograma



4. Descripción del procedimiento de bebida láctea modificada en polvo semi-automático

No.	Actividad	Responsable	Departamento
1	Solicitud de material de empaque y materia prima a bodega.	Jefe de producción	Producción
2	Despacho de materia prima y material de empaque	Auxiliar de bodega	Bodega
3	Validación	Jefe de producción	Producción
4	Traslado de materia prima y material de empaque al área de producción	Jefe de grupo	Producción
5	Repartición de Asignaciones con responsabilidades	Jefe de grupo	Producción
6	Alimentación de tolva con materia prima y desecho de sacos vacíos	Auxiliar de grupo	Producción
7	Validación de fórmula según mezcla	Auxiliar de grupo	Producción
8	Traslado de bolsa preformada al dosificador	Auxiliar de grupo	Producción
9	Conformación de línea de producción	Jefe de grupo	Producción
10	Llenado dosificado y colocación en balanza de bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
11	Verificación de peso en bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
12	Sello manual de bolsa interna	Auxiliar de grupo	Producción
13	Colocación de bolsa externa, cierre de bolsa externa, y colocación de poleolefina	Auxiliar de bodega	Bodega
14	Sellado de poleolefina e introducción a túnel de contracción	Encargado de bodega	Bodega
15	Armado de Caja, Conteo de Unidades ya empacadas, sello de caja y entarimado de cajas	Auxiliar de grupo	Producción
16	Entrega de tarimas ya terminadas	Auxiliar de grupo	Producción
17	Validación de calidad	Supervisor de calidad	Calidad
18	Flejado de tarimas.	Auxiliar de bodega	Bodega
19	Traslado de tarimas a bodega de producto terminado.	Encargado de bodega	Bodega

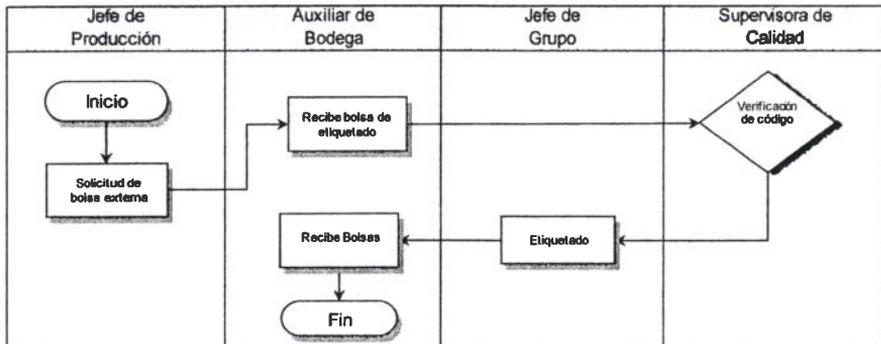
Flujograma



5. Descripción del procedimiento semi-manual de etiquetado de bolsa preformada

No.	Actividad	Responsable	Departamento
1	Solicitud bolsa Externa	Jefe de Producción	Producción
2	Traslado de bolsas a etiquetado	Auxiliar de bodega	Bodega
3	Verificación de código	Supervisor de Calidad	Calidad
4	Etiquetado	Jefe de Grupo	Producción
5	Traslado de bolsas a bodega	Auxiliar de Bodega	Bodega

Flujograma



Glosario

Alimento Inocuo

Un alimento inocuo es la garantía de que no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido, de acuerdo con los requisitos higiénico-sanitarios.

Balanza

La balanza es un instrumento destinado a pesar objetos, equilibrando con pesos conocidos el del cuerpo que se pesa.



Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Cofia

Cofia desechable, fabricada en tela de polipropileno, suave, ligera, respirable. Permite perfecta ventilación y cumple con la función de retener la caída del cabello. Material aceptado por la FDA (Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos) para la manipulación de alimentos.



Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Empaque

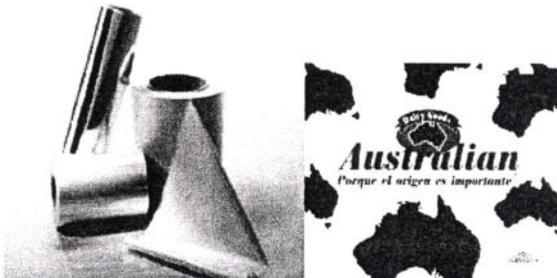
Empaque, envase o embalaje son elementos intrínsecamente ligados a la manipulación, conservación y transporte de productos. Se definen como todo recubrimiento de estructura flexible o sólida que contiene o agrupa determinados artículos.

Empaque Flexible

Un empaque flexible es un material que por su naturaleza se puede manejar en máquinas de envolturas o de formado, llenado y sellado, y que está constituido por uno o más de los siguientes materiales básicos: papel, celofán, aluminio o plástico. Puede presentarse para el usuario en rollos, bolsas, hojas o etiquetas, ya sea en forma impresa o sin impresión.

Empaque Primario

Es todo aquel que contiene al producto en su presentación individual o básica dispuesto para la venta de primera mano. A este grupo pertenecen las bolsas plásticas

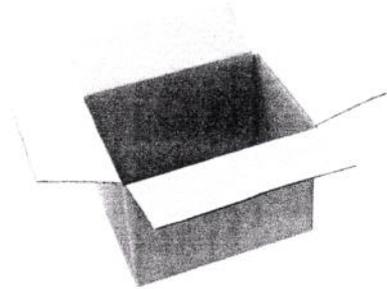


Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Empaque Secundario

Es un complemento externo que agrupa varias muestras de empaques primarios, su función es resguardarlo en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento e inventario. Se encuentran las cajas de cartón, estas deben contener ordenadamente las unidades, el recipiente debe ajustarse al producto aprovechando sus dimensiones al máximo.

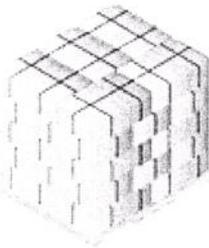
Caja de Cartón.



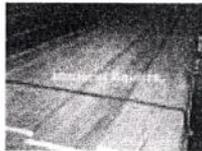
Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Empaque Terciario de Embalaje o Transporte

El embalaje se utiliza con el fin de integrar cantidades uniformes del producto. Entre los empaques más utilizados se encuentran los alambrados o clavados, tarimas, canastas y contenedores entre otros



Tarima



flejado

Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Leche en Polvo

Leche en polvo es la leche que se ha evaporado a sequedad, corrientemente por nebulización o por deshidratación en tambores. Le leche en polvo o deshidratada permite un almacenamiento eficiente y un transporte económico.

Máquina de Thermoformado o de Contracción

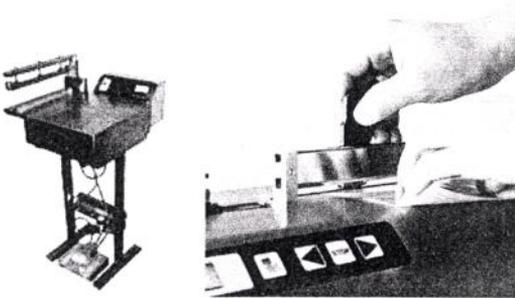
El proceso del thermoformado consiste en calentar una hoja de plástico termoformable hasta que pase de ser rígida a ser lo bastante blanda como para que al ponerla sobre un molde adopte la forma del mismo, posteriormente se le aplica un vacío para que se copien todos los detalles y se deja enfriar de nuevo. Al enfriarse recobra su rigidez y conserva la forma que se le ha dado.



Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Selladora

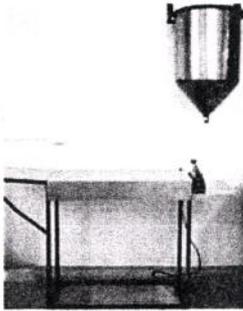
Maquina que permite un sellado mínimo del paquete que impide el ingreso de microorganismos y permite la presentación aséptica del producto en el lugar de uso final.



Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Tolva

Se denomina tolva a un dispositivo destinado a depósito y canalización de materiales granulares o pulverizados. Generalmente es de forma cónica y siempre es de paredes inclinadas, de tal forma que la carga se efectúa por la parte superior y la descarga se realiza por una compuerta inferior.



Fuente: www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php?Id=10

Implementación de la propuesta

Objetivo: Estandarizar el sistema de entrenamiento en el puesto de trabajo para los niveles intermedios.

Etapas:

Sensibilización: En esta etapa se dio a conocer a la gerencia general la propuesta del manual de procedimientos la cual fue aprobada y se propone ponerla en práctica a partir del mes de noviembre 2010.

Divulgación: El objetivo que se consigue en esta etapa es conseguir que los empleados, mediante la motivación de los hábitos de comportamiento y buenas prácticas de manufactura, permitan desempeñar con calidad las funciones de sus puestos y se cumpla con todos los procesos dentro del departamento de empaçado.

Implementación: Reuniones de trabajo en donde se dará a conocer por medio del jefe de área y se explicara los procesos productivos por medio del manual. Se reunirá a los empleados en diferentes grupos para no afectar el programa de producción. La implementación del manual estará a cargo del jefe del área.

Beneficios

Los colaboradores logran el nivel de destreza en el puesto de trabajo

El colaborador tiene la percepción de ser tomado en cuenta y de involucramiento

Contribuye al sentido de pertenencia y a la disminución de rotación.

La empresa y los colaboradores ponen en práctica la calidad, responsabilidad y agilidad.

Sensibiliza al jefe en cuanto a la responsabilidad del entrenamiento de su personal (inducción, nuevos procesos, maquinaria, procedimientos)

Evidencia ante los clientes de las competencias de sus colaboradores en su puesto de trabajo (auditorías)

Optimiza las relaciones entre el jefe y el subalterno

Mejorar la comunicación interpersonal entre los líderes y los colaboradores
 Incrementar la eficiencia y la productividad del departamento
 Permitir a los jefes crear sistemas de medición con indicadores que faciliten la mejora continua en los procesos de trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

 Proyectado

Manual de procedimientos para el area de empackado

Empacados San José, S.A.

ACTIVIDAD		Semanas			
		1	2	3	4
Sensibilización					
1	Presentación de la propuesta a la gerencia general del manual de procedimientos	Asesora			
Divulgación					
2	Presentación del Manual a la equipo del departamento de empackado	Gerente General			
3	Asignación de Responsabilidades	Jefe del Departamento			
4	Asignación de Fechas de entrega de manuales	RRHH			
5	Fijar fechas de reuniones de seguimiento con el personal de empackado	Jefe de producción			
6	Presentación de avance de la propuesta	RRHH			
Implementación					
7	Revisión de Política y Objetivos del Manual	Gerente General			
8	Adaptación y Edición del Manual de Procedimientos	RRHH			
9	Elaboración de Cronograma de Capacitación	RRHH			
10	Definir capacitadores internos	Jefe de Producción			
11	Asignación de presupuesto	RRHH			
12	Revisión e implementación	Gerente General			
13	Implementación de nuevos procedimientos	Jefe de Producción			

Referencias

1. Achareandio, L. (2001). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (6ª. Edición) Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
2. Avila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua Mexico
3. Franklin, E.B., (2005), *Organización de Empresas, “Análisis y Diseño de Estructuras”*, McGraw-Hill, México.
4. Glosario de empaque, imágenes. Recuperado: <http://www.google.com.gt/images>
5. Gómez, Caja, Guillermo, (2005) *“Planeación y Organización de Empresas*, McGraw-Hill, México.
6. González, J., Yanes, L. e Interiano, C. (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos de la UPANA*. Guatemala, Universidad Panamericana.
7. *Guía para la Realización de la Practica Empresarial Dirigida PED*, Upana.
8. Koontz, H. / Weirich H. (2001). *Administración* (8a. Edición). México, D.F.: McGraw-Hill.
9. Portal Gráfico de Envase, Empaque y Embalaje. Recuperado: <http://www.miempaque.com/info-empaque/glosario.php>.
10. Valencia, J, (2003), *“Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos”*, Thomson Learning, México.

Anexos

Cuestionario Final

Estimado Sr. (a) (ita): La presente encuesta tiene como objeto recopilar datos importantes para el desarrollo de una práctica empresarial dirigida.

Instrucciones: POR FAVOR, LEA CUIDADOSAMENTE Y COMPLETE ESTE CUESTIONARIO MARCANDO CON UNA X, O ESCRIBIENDO SU RESPUESTA EN EL ESPACIO.

<p>1. ¿Conoce usted todos los procedimientos que se realizan dentro del departamento de empaque? 1 1. Si _____ 1 2. No _____</p> <p>2. ¿Cómo considera los procedimientos de empaque que son de su conocimiento? 2 1. Muy Bueno _____ 2 2. Bueno _____ 2 3. Regular _____ 2 4. Malo _____ 2 5. Muy Malo _____</p> <p>3. ¿Los procedimientos de empaque generalmente son? 3 1. Muy Lentos _____ 3 2. Lentos _____ 3 3. Normal _____ 3 4. Rápidos _____</p> <p>4. ¿El departamento de empaque recibe capacitación constante sobre los procedimientos que se realizan dentro del mismo? 4 1. Si _____ 4 2. No _____</p> <p>5. ¿Conoce todos los términos utilizados dentro del proceso de empaque? 5 1. Si _____ 5 2. No _____</p> <p>6. ¿Cree usted que el personal que labora dentro del departamento de empaque debe tener experiencia en el área? 6 1. Si _____ 6 2. No _____</p> <p>7. ¿Qué tipo de empaque utilizan? 7 1. Impreso _____ 7 2 Sin impresión _____ 7 2 Material Flexible Laminado _____</p> <p>8. Dentro de su proceso hay un encargado de Calidad 8 1. Si _____ 8 2 No _____</p> <p>9. ¿El material de empaque antes de ser llenado pasa un proceso de validación? 9 1. Si _____ 9 2. No _____</p>	<p>10. ¿Para que el procedimiento de empaque sea más efectivo, que debería de incrementarse? 10 1. El recurso humano _____ 10 2. La maquinaria _____</p> <p>11. ¿La inspección por parte de los superiores actualmente es? 11 1. Constante _____ 11 2. Regular _____ 11 3. Poca _____</p> <p>12. ¿La maquinaria recibe reparación o control continuo? 12 1. Si _____ 12 2. No _____</p> <p>13. ¿Al momento de pesar en la balanza el contenido del empaque, con qué frecuencia es rechazado e por no contener el peso exacto? 13 1. Alta _____ 13 2. Regular _____ 13 3. Poca _____</p> <p>14. ¿El empaque después de ser llenado y sellado es constantemente revisado por control de calidad? 14 1. Sí _____ 14 2. No _____</p> <p>15. ¿En qué forma realizan el empaque en cajas de cartón? 15 1. Manual _____ 15 2. Maquinaria _____</p> <p>16. ¿Los procesos en su departamento son? 16 .1 Manuales _____ 16 .2 Semi-manuales _____ 16 .3 Automatizados _____</p> <p>17. ¿Considera usted importante el uso de un manual de procedimientos dentro de su área de trabajo? 17 1. Sí _____ 17 2. No _____</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">DATOS DE IDENTIFICACION</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Profesión: _____</p> <p>Puesto: _____</p> <p>Tiempo de Laborar en la Empresas _____</p> <p>Género: Masculino _____ Femenino _____</p> <p>Teléfono: _____</p> <p>Celular _____</p> <p>Correo Electrónico: _____</p> </div>	

Le agradecemos que haya tomado parte en esta encuesta.
Gracias por su tiempo y colaboración.

Procedimiento

No.	Actividad
1	Elección de empresa
2	Presentación de Carta a la Universidad
3	Presentación del Tema
4	Presentación de Marco Teórico
5	Presentación de Objetivos
6	Presentación de Alcances, Limites y metodología
7	Presentación de Propuesta de mejora para la unidad
8	Presentación final del Pre diseño
9	Trabajo de Campo
10	Análisis de la Información
11	Conclusiones y Recomendaciones
12	Impresión y Presentación Final

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Por semana

Nro.	Actividad	Responsable	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Elección de empresa	Enka Veltz	■	■																												
2	Presentación de Carta a la Universidad	Enka Veltz			■	■																										
3	Presentación del Tema	Enka Veltz					■	■																								
4	Presentación de Marco Teórico	Enka Veltz							■	■																						
5	Presentación de Objetivos	Enka Veltz								■	■																					
6	Presentación de Alcances, Límites y metodología	Enka Veltz									■	■																				
7	Presentación de Propuesta de mejora para la unidad	Enka Veltz										■	■	■																		
8	Presentación literal del Proyecto	Enka Veltz											■	■	■	■																
9	Trabajo de Campo	Enka Veltz														■	■	■	■	■												
10	Análisis de la información	Enka Veltz															■	■	■	■	■											
11	Conclusiones y Recomendaciones	Enka Veltz																			■	■	■	■	■							
12	Impresión y Presentación Final	Enka Veltz																								■	■	■				

Programado	■
Ejecutado	■