

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Sistema de Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
con énfasis en Gerencia

**Propuesta de Mejora del Clima Organizacional del Departamento de Producción
de la Empresa ASSUKKAR S.A.**

**Trabajo Final de Investigación sometido a la consideración de la Comisión del Programa
de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar el grado de
Magíster en Administración y Dirección de Empresas
con énfasis en Gerencia**

Oscar Valverde Rojas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Octubre del 2010

DEDICATORIA

Primero que todo, a Dios Padre Todopoderoso; por iluminarme, fortalecerme y dirigirme a través de su Espíritu Santo.

A mi amada esposa Grettel, por creer en mí y mostrarme su fidelidad en los momentos más difíciles.

A mis hijos Nazareth y Santiago, por alimentar mi vida con su inocencia y ternura.

A mi suegra Isabel por su gran apoyo incondicional.

Finalmente a mi madre Mirania, por sus oraciones y detalles típicos de una gran mujer.

AGRADECIMIENTOS

Al Poderoso Dios por darme el don de la vida y la salud; para terminar de manera exitosa esta maestría.

A mi esposa, por ser un bastión fundamental en mi vida no sólo profesional, sino, también personal.

Al señor Aníbal Barquero por su generosidad y comprensión permitiéndome ser parte de esta nueva generación de graduandos.

A mi profesor guía, Roque Rodríguez por su calidad indiscutible, no sólo como profesional; sino también como persona, típica de un gran ser humano.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Investigación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

MBA Roque Rodríguez

Profesor guía

MBA Adonay Arrieta

Profesor tutor

MBA Juan Andrés Zamora

Supervisor laboral

Oscar Valverde Rojas

Sustentante

CONTENIDO

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos	3
Hoja de aprobación.....	4
Índice de gráficos.....	9
Índice de figuras.....	10
Índice de diagramas.....	11
Resumen ejecutivo.....	12
Introducción.....	14
Capítulo I: Contextualización de la industria azucarera de Costa Rica y perspectivas teóricas de la propuesta.....	17
1.1 La industria azucarera a nivel mundial.....	17
1.1.1 Historia de su cultivo.....	17
1.1.2 Mercado mundial.....	19
1.1.3 Proceso productivo.....	21
1.1.4 Legislación ambiental.....	24
1.2 La industria azucarera en Costa Rica	25
1.2.1 Proceso productivo de Costa Rica.....	26
1.2.2 Organización costarricense.....	27
1.2.3 Principales características del mercado.....	28
1.2.4 Legislación ambiental.....	29
1.3 La administración.....	30
1.3.1 Concepto de administración.....	30
1.3.2 Importancia de la administración.....	31
1.3.3 Funciones de la administración.....	32

1.3.3.1	Planeación	32
1.3.3.2	Organización	34
1.3.3.3	Dirección	35
1.3.3.4	Control	37
1.3.3.5	Retroalimentación	37
1.4	Administración de Recursos Humanos.....	39
1.4.1	A.R.H. como proceso.....	39
1.4.2	Objetivos de la A.R.H.....	40
1.4.3	Dificultades básicas de la A.R.H.....	41
1.4.4	Recursos de las organizaciones.....	42
1.4.5	Conflictos laborales.....	45
1.5	Desarrollo Organizacional.....	46
1.5.1	Concepto de organización	47
1.5.2	Concepto de cultura organizacional.....	47
1.5.3	Cambio organizacional.....	49
1.5.4	Clima organizacional.....	50
1.5.4.1	Conceptualización.....	51
1.5.4.2	Tipos de clima.....	52
1.5.4.3	Factores del clima.....	54
1.5.4.3.1	Motivación.....	54
1.5.4.3.2	Liderazgo.....	56
1.5.4.3.3	Sentido de pertenencia.....	58
Capítulo II: Descripción del clima laboral de la empresa ASSUKKAR S.A.....		59
2.1	Contextualización de la empresa ASSUKKAR S.A.....	59
2.1.1	Historia.....	59
2.1.2	Identificación de la Empresa.....	62
2.1.3	Estructura organizacional de ASSUKKAR S.A.....	62
2.2	Organigrama de la Empresa ASSUKKAR S.A.....	63
2.3	Descripción del proceso productivo (Logística).....	64
2.4	Descripción de los perfiles de puestos Administrativos y Operativos.....	65

2.5	Descripción proceso de reclutamiento y selección de personal ASSUKKAR.....	65
2.6	Descripción del proceso de inducción del personal de ASSUKKAR S.A.....	69
2.7	Descripción proceso de formación y capacitación del personal ASSUKKAR.....	72
2.8	Descripción y generalidades del Clima Organizacional de ASSUKKAR S.A.....	74
2.8.1	Factores Determinantes del Clima de ASSUKKAR S.A.....	74
2.8.2	Descripción de la comunicación en el ambiente laboral.....	79
2.8.3	Descripción del sentido de pertenencia en el ambiente laboral.....	81
2.8.4	Descripción plan de incentivos para el personal de ASSUKKAR S.A.....	82
Capítulo III: Investigación y Análisis del Clima Laboral de ASSUKKAR S.A.....		84
3.1	Investigación de campo.....	84
3.1.1	Recolección de datos.....	84
3.2	Marco estratégico.....	85
3.2.1	Análisis de la Misión.....	85
3.2.2	Análisis de la Visión	86
3.2.3	Análisis de la política de calidad.....	87
3.3	Presentación y Análisis de los resultados.....	87
3.4	Análisis de los perfiles de puestos del departamento de producción.....	104
3.4.1	Gerente general.....	104
3.4.2	Gerencia de Operaciones.....	104
3.4.3	Supervisor de Molienda.....	105
3.4.4	Jefe de Producción y Control de Calidad.....	105
3.4.5	Supervisor de Granulado y Empaque.....	106
3.4.6	Granuladores.....	106
3.4.7	Romanero.....	107
3.4.8	Teclero.....	107
3.4.9	Moledor.....	107
3.4.10	Buruchero.....	108
3.4.11	Fogonero.....	108
3.4.12	Filtrero.....	108
3.4.13	Triplero.....	109

3.4.14 Tachero.....	109
3.5 Análisis proceso de reclutamiento y selección de personal ASSUKKAR S.A.....	109
3.6 Análisis del proceso de inducción del personal.....	110
3.7 Análisis del proceso de formación y capacitación de personal.....	111
3.8 Análisis de las generalidades del Clima Organizacional de ASSUKKAR S.A.....	111
3.9 Análisis F.O.DA.....	114
3.9.1 Análisis interno.....	115
3.9.2 Análisis Externo.....	116
Capítulo IV: Propuesta de mejora del clima laboral del Departamento de	
Producción de la Empresa ASSUKKAR S.A.....	118
4.1 Propuesta del marco estratégico.....	119
4.1.1 Propuesta de la Misión.....	119
4.1.2 Propuesta de la Visión.....	119
4.1.3 Propuesta de la política de calidad.....	120
4.1.4 Propuesta de los valores.....	121
4.2 Propuesta de la estructura organizacional.....	122
4.2.1 Propuesta del perfil del personal administrativo de producción.....	122
4.2.2 Propuesta de perfiles de empleados del personal operativo producción.....	123
4.3 Propuesta de reclutamiento y selección de personal de ASSUKKAR S.A.....	124
4.4 Propuesta proceso de inducción del personal de producción ASSUKKAR.....	127
4.5 Propuesta del proceso de formación y capacitación del personal de producción de ASSUKKAR S.A.....	132
4.6 Propuesta de las generalidades del clima organizacional del departamento de producción de ASSUKKAR S.A.....	134
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones para ASSUKKAR S.A.....	138
5.1 Conclusiones.....	138
5.2 Recomendaciones.....	140
Bibliografía.....	142
Anexos.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No 1.1 Comportamiento de la producción de azúcar por regiones.....	19
No 3.1 Porcentaje del sentimiento de orgullo del área de producción.....	89
No 3.2 Porcentaje del estado anímico del área de producción.....	90
No 3.3 Porcentaje del sentimiento de orgullo de pertenecer a Assukkar.....	91
No 3.4 Porcentaje de fidelidad del personal del área de producción.....	92
No 3.5 Porcentaje de atracción del personal de producción hacia la empresa.....	93
No 3.6 Porcentuales del grado de importancia del personal de producción por parte de la empresa.....	94
No 3.7 Porcentaje de manifestación a los jefes de algún problema por parte del personal de producción.....	95
No 3.8 Porcentaje de liderazgo por parte de los jefes.....	96
No 3.9 Porcentaje de la transferencia de directrices por parte de jefes.....	97
No 3.10 Porcentaje de idoneidad del ambiente para el desarrollo de las tareas.....	98
No 3.11 Porcentaje de consideración de las sugerencias del personal para la toma de decisiones.....	99
No 3.12 Porcentaje del trato de los jefes con respecto a sus empleados.....	100
No 3.13 Porcentaje de ayuda por parte de los jefes para mejorar el desempeño del área de producción.....	101
No 3.14 Porcentaje del sentimiento de orgullo de la familia de que se Trabaje en la empresa.....	102
No 3.15 Porcentaje de la forma en que los supervisores le llaman la atención a sus trabajadores.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso de producción.....	23
---------------------------------------	----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Organigrama 2.1 Departamentos de la Empresa ASSUKKAR S.A.....	63
Diagrama #4.1 Proceso de Reclutamiento y selección de personal.....	126

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo de investigación, consistente en el establecimiento de una propuesta de mejora del clima organizacional del departamento de producción de la empresa ASSUKKAR S.A. la cual le permita a la misma mejorar su desempeño en los trabajadores de dicho departamento; permitiéndole a la vez ser una empresa más competitiva y productiva en un ambiente exigente e incierto, tanto en el ámbito nacional, como internacional. El presente proyecto se desarrollará en una empresa llamada ASSUKKAR S.A. ubicada en Tayutic de Turrialba; dedicada a la manufacturación de productos naturales y orgánicos derivados de la caña de azúcar.

El presente trabajo de investigación para lograr su objetivo, pretende recopilar y analizar información sobre la situación actual ASSUKKAR S.A. con el propósito de establecer una propuesta de mejora en su departamento de producción, que le permita mejorar considerablemente su ambiente laboral y que a la vez este propicie una mejoría en el desempeño y rentabilidad. La investigación consta de cinco etapas las cuales se encuentran relacionadas con los capítulos y objetivos planteados.

En la primera etapa se realizará una investigación documental con libros de texto y páginas virtuales, además se realizarán visitas a las instalaciones de la empresa ASSUKKAR S.A. con el fin de tener una visión clara de lo que se pretende a realizar y determinar ¿Cuál es la situación real del clima que vive la empresa?

Para la segunda etapa se llevará a cabo una entrevista estructurada a los miembros de los departamentos de producción de ASSUKKAR S.A. para conocer de esta forma ¿cuál es el estado de su clima laboral? En lo que respecta motivación, liderazgo y sentido de pertenencia, se describirá el perfil de la empresa, su portafolio de producto, su estructura organizacional y determinar un diagnóstico que representa la razón de ser del trabajo.

En la tercera etapa se analizará la información recolectada a través del cuestionario, la encuesta y la matriz F.O.D.A. La recolección de información primaria será producto de la entrevista del departamento de producción y las fuentes de información secundarias serán

producto de información bibliográfica y páginas electrónicas. Finalmente la observación desempeñará un papel preponderante en esta etapa ya que nos permitirá corroborar datos dados por parte de los entrevistados y la administración.

En la cuarta etapa se establecerá la propuesta de mejora optimizada que reúne las condiciones idóneas de acuerdo a la situación real de la empresa y al propósito del trabajo de investigación con el objetivo de garantizar la funcionabilidad de un mejoramiento en el clima laboral de la empresa ASSUKKAR S.A.

Finalmente la propuesta de mejora se fundamentará mediante el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones, obtenidas como resultado del análisis de las etapas anteriores, en donde se propone la creación de nuevos y mejores procesos, así como la reingeniería de muchos que la empresa ya posee documentados; lo que le permitirá a la empresa ASSUKKAR S.A., tener una visión más amplia para así tomar la decisión de implementar o no, la propuesta según su propio criterio.

INTRODUCCIÓN

En una realidad global sumamente competitiva, las organizaciones de distintas índoles, no pueden quedarse atrás; sin implementar, constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables. Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores; las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para estar a la altura de la competencia.

El objetivo de los departamentos de recursos humanos; es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor, los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, organizaciones y la sociedad. Tanto a nivel nacional como internacional, la administración de los recursos humanos enfrentan nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo esto, aunado, a una economía mundial. La integración, entre el individuo y las organizaciones, no es un problema reciente, pues desde hace mucho tiempo se ha convertido en todo un desafío para la administración y es aquí, precisamente en donde el término de clima organizacional, desempeña un papel preponderante dentro de la planificación estratégica de las organizaciones.

Se entiende como clima organizacional, la cualidad o propiedad del ambiente, que perciben o, experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento. Al llevarse a cabo un estudio sobre clima organizacional, este proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros; como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización. La medición del clima organizacional de las empresas, se ha convertido en una función indispensable en las últimas décadas; principalmente cuando las organizaciones están en un proceso de expansión y crecimiento en el mercado, en donde el manejo del capital humano, se convierte en una función incontrolable y difícil de manejar. La empresa ASSUKKAR S.A. es un ejemplo ilustrativo con dicho perfil de organización; ya que

con el transcurso del tiempo ha ido mejorando sus técnicas de producción y administración, que le han permitido en la actualidad ser una empresa líder no solamente a nivel nacional, sino también internacional.

ASSUKKAR S.A., es una empresa nacional y está ubicada en Tayutic de Turrialba-Cartago, dedicándose en la actualidad a la producción y elaboración de azúcares especiales, naturales y orgánicos, para consumo nacional e internacional. Para este fin; posee una planta industrial que trabaja diez meses al año y produce 3200 toneladas métricas de estos productos que son vendidos en diferentes presentaciones y en distintos mercados. La empresa posee una ardua experiencia, que le ha permitido consolidarse a través de los años; con quince años en las exportaciones de productos certificados a Estados Unidos, Europa, Japón, China y Panamá; lugares donde la empresa ha dirigido sus esfuerzos, alcanzando un fuerte posicionamiento. En el mercado nacional, el producto es vendido bajo varias marcas, pero la principal es Dulce T; el cual es natural, pero no certificado orgánico. Dicha marca ha sido muy bien promocionada, actualmente, cubre alrededor del 70% hasta un 80% del consumo de este tipo de productos. Su principal uso es para la elaboración de la bebida tradicional de “aguadulce”; así como para la preparación de reposterías, entre otros.

Actualmente ASSUKKAR S.A. está por llevar a cabo un plan de inversión en su equipo moderno, infraestructura y fincas. Dicha inversión, será de cinco millones de dólares, lo cual es considerable, reflejando así el crecimiento acelerado en el que está la empresa. La administración de la misma ha visto la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus empleados, debido que el actual clima no es el más propicio. Fue así que en Agosto del 2009, ASSUKKAR S.A., contrato los servicios profesionales de Dinámica Empresarial S.A., para que llevara a cabo un trabajo de investigación de su clima laboral, cuyos resultados no fueron alentadores. Con lo que se pudo constatar con claridad que la empresa ASSUKKAR S.A., efectivamente tiene problemas en la motivación y desempeño de sus subordinados; fundamentándose de ésta forma, la razón de ser de éste proyecto de investigación, que se llevará a cabo, entre los meses de mayo y agosto del 2010. Cuya finalidad o alcance será la elaboración de una propuesta de mejora al clima organizacional de la empresa ASSUKKAR S.A., tomando como punto de referencia, los departamentos que tienen relación directa con el

proceso productivo como: granulado, empaque nacional, empaque internacional, y molienda; enfocando dicho análisis a variables que son sumamente sensibles al clima organizacional como: motivación, liderazgo y sentido de pertenencia; los cuales van a ser cuantificados por una encuesta y un cuestionario utilizando como herramienta fundamental la matriz F.O.D.A. La metodología de investigación, será Exploratoria-Cuantitativa. Recalcando que la implementación o rechazo de la propuesta dependerá de la administración de la empresa.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA DE COSTA RICA Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presentan los aspectos más relevantes de la industria azucarera tanto a nivel mundial como nacional en sus aspectos más sobresalientes, de acuerdo con el trabajo de investigación que se llevará a cabo en la empresa ASSUKKAR S.A.

También se definen algunos tópicos que se consideran importantes en el desarrollo del tema de interés, los cuales a su vez servirán como fundamento dentro de un marco teórico - conceptual.

1.1 La industria azucarera a nivel mundial

La caña de azúcar como producto es relativamente antiguo, traído a la isla en el segundo viaje de Colón. Cuando la explotación minera mermó los colonizadores necesitaban buscar otra actividad que fuera tan rentable como lo fue la minería. Surge la idea de las plantaciones de caña y producción de azúcar, con lo que se instalan los primeros ingenios en el país. De ahí en adelante la industria azucarera recibió grandes procesos de modernización hasta convertirse en los primeros 70 años del siglo pasado, en la espina dorsal de nuestra economía.

1.1.1 Historia de su cultivo

La caña de azúcar es un cultivo de elevada relevancia a nivel mundial; de origen asiático, llega a Venezuela alrededor del año 1520, a la ciudad del Tocuyo de donde inicia su expansión. A lo largo del siglo XX se fundan una serie de centrales que impulsaron su desarrollo y mejoras en las tecnologías de cultivo. La cosecha manual se hizo insuficiente, razón por la cual se introdujo la cosecha mecanizada y la práctica de la quema previa a la cosecha, esto con la intención de aumentar los rendimientos de los corteros y máquinas y reducir los niveles de materia extraña. Actualmente se cosecha la caña de azúcar en verde o quemada, manual o mecánicamente; a nivel mundial, la tendencia es hacia la cosecha en verde. La práctica de la quema trae como consecuencia una serie de impactos ambientales negativos sobre la atmósfera, el suelo (físico y biológico), el ser humano y sobre los tallos de caña. La cosecha en verde representa un reto tecnológico, debido a la gran cantidad de residuos generados; pero estos pueden ser usados para la protección y recuperación del suelo, conservación de la

humedad, control de malezas, alimentación animal, cogeneración de electricidad. Se recomienda fomentar la cosecha en verde para lograr una reducción de los impactos ambientales negativos sobre el ambiente, y realizar estudios de las tecnologías de uso y manejo de estos residuos.

El proceso del azúcar se escuchó primero en la India, tan temprano como en el 3.000 A.C. Una leyenda local en las Islas de Salomón dice que los antepasados de la raza humana se generaron de un tallo de la caña. Una corona hecha de caña de azúcar se describe en el Atharvaveda, libro sagrado de los hindúes, escrito aproximadamente 800 A.C. El general griego Nearchus, quien acompañó a Alejandro el Grande a la India en el IV siglo A.C., cuenta de una caña que produjo 'miel' sin la ayuda de las abejas.

Descripción

Pertenece a la familia de las gramíneas, con el tallo leñoso, de unos dos metros de altura, hojas largas, lampiñas y flores purpúreas en panoja piramidal. El tallo está lleno de un tejido esponjoso y dulce, del que se extrae el azúcar. Mora C.J. (1998)

La caña de azúcar se cultiva prácticamente en todas las regiones tropicales y subtropicales de la tierra. Aunque la cosecha de la planta se realiza aproximadamente cada año (en las regiones cálidas), su rápida capacidad de rebrote permite varias cosechas sucesivas a partir de la siembra inicial. Al ser un cultivo perenne permite una captura permanente del recurso tropical más abundante, la luz solar, disminuye los costos y los riesgos asociados a la siembra en los cultivos semestrales y anuales, además, mantiene una cobertura constante sobre el suelo, lo que disminuye los costos de control de malezas, y a la vez que permite un uso más eficiente del agua y un mejor control de la erosión.

Durante su largo proceso evolutivo, la caña ha desarrollado una muy alta capacidad para la producción y almacenamiento de sacarosa (azúcar). Ha sido esta cualidad por la cual el hombre ha cultivado y continúa cultivando la caña motivo por el que su cultivo se ha diseminado por todo el mundo tropical y subtropical.

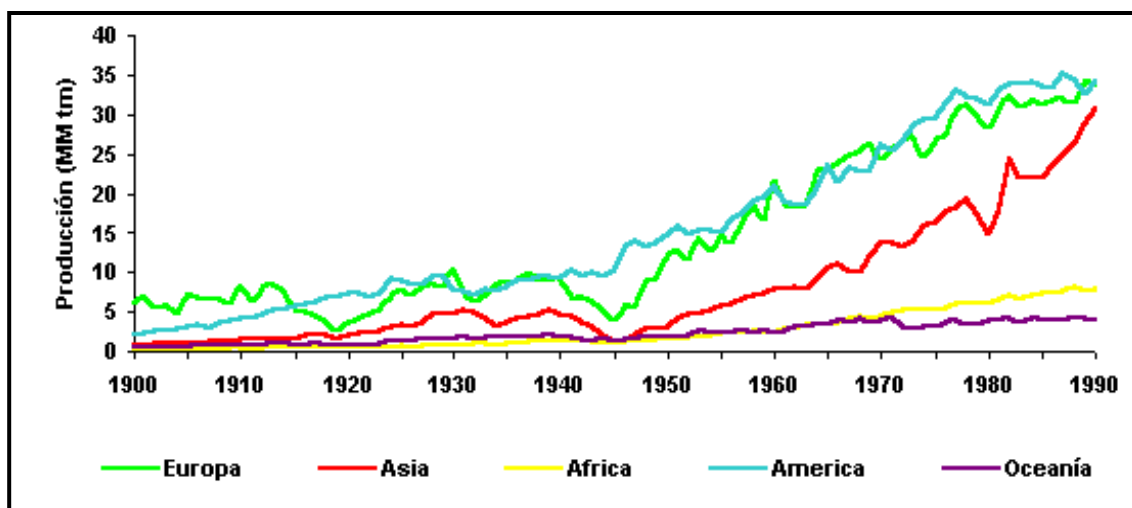
La caña de azúcar está constituida básicamente por agua y carbohidratos. Los carbohidratos se hallan presentes en forma tanto insoluble en agua (la fibra), como soluble (sacarosa, glucosa, fructuosa). Los contenidos de cenizas, lípidos (extracto etéreo) y proteína son prácticamente despreciables.

Para la agroindustria azucarera y panelera, la sacarosa presente en la planta de la caña es el elemento que finalmente saldrá al mercado, ya sea en forma de azúcar o en forma de panela. Por lo tanto, el cultivo de la caña, sus prácticas agronómicas y los programas de mejoramiento genético han estado encaminados hacia la selección de variedades que produzcan mayores niveles de sacarosa por unidad de área. La sacarosa constituye aproximadamente el 50% del total de la materia seca del tallo maduro de la caña de azúcar.

1.1.2 Mercado mundial

El azúcar crudo, como norma general, es un producto semielaborado que se destina a la refinación, de ahí la necesidad de cumplir con un conjunto de parámetros de calidad. Desde el punto de vista de la tecnología, la evolución hacia la mecanización de la cosecha ha incidido en un aumento de algunos elementos indeseables para la refinación como son: gomas y polisacáridos; y en el caso del azúcar elaborada a partir de caña quemada, el contenido de cenizas. En cuanto a los niveles de producción de azúcar, en la figura 1 se muestra el comportamiento de las cinco regiones geográficas en el período 1900-90, de la que puede apreciarse:

Gráfico No 1.1 Comportamiento de la producción de azúcar por regiones



Hasta el comienzo de la II Guerra Mundial, los niveles de producción de todas las regiones se mantuvieron por debajo de los 10 MM tm. A partir de 1950, comienza un sostenido incremento de la producción hasta 1975 en Europa, América y Asia. En el caso de Asia, esta tendencia se mantiene hasta 1990, momento en que alcanza volúmenes semejantes a los de América y Europa; África y Oceanía registran tendencias a crecer, pero con un ritmo inferior al de las otras tres regiones. A partir de 1975, los niveles de producción de América y Europa se estabilizan. Entre 1950-70 se produjo un crecimiento en más de 40 MM tm, a razón de un 4.1% anual. Asia: 7.4% anual; Europa: 3.9%, América del Sur: 4.0%. Las causas de este crecimiento fueron:

- Recuperación económica europea en la postguerra.
- Incremento de la utilización del azúcar en algunas industrias como la alimentaria (conservas, bebidas, confituras, etc.), química y farmacia.
- Cambios en los hábitos de consumo de algunos países, especialmente en Asia.
- Crecimiento de la población.
- Disminución relativa del precio del azúcar.

En la década de los años 70, se registra una tasa de crecimiento del 1.9% anual, principalmente en el norte de África y Medio Oriente. A partir de los años 80, la tasa anual promedio 1.3% se reduce prácticamente al crecimiento poblacional. Este comportamiento a partir de 1950 ha estado causado fundamentalmente por la ocurrencia de cambios estructurales en el mercado azucarero:

- El ritmo del crecimiento del consumo mundial de azúcar entre 1951 y 1985 fue sólo del 2.9
- Entre 1951-55 los países capitalistas desarrollados representaban el 53% del consumo mundial y los subdesarrollados el 31%; en 1981-85 la situación es totalmente inversa, los desarrollados representan el 30% y los subdesarrollados el 51%.
- En 1951-55, el comercio internacional representa el 42% del consumo; y en 1981-85, representa el 29%.

En la primera mitad de los años 50, las exportaciones de los países capitalistas desarrollados, que eran de un 13% contra un 78% del total de las exportaciones de azúcar (países

subdesarrollados), pasó en 1981-85 a 41% (países capitalistas desarrollados) y a 56% (países subdesarrollados) Las consecuencias más importantes de estos cambios estructurales en los grupos económicos son las siguientes:

- Mayor vulnerabilidad al aumento de los precios mundiales, ya que los consumidores mundiales más importantes no son los países desarrollados; y por otra parte los altos precios del mercado pueden constituir un nuevo estímulo a los sustitutos del azúcar.
- Una mayor probabilidad de precios deprimidos, al participar en el mercado de forma mayoritaria el azúcar subsidiado de la Comunidad Económica Europea y las reexportaciones de los Estados Unidos.
- Un cambio en la estructura del tipo de azúcar, ya que los países subdesarrollados, como norma general, son importadores de azúcar blanco; en tanto los importadores tradicionales de azúcares crudos se van reduciendo cada vez más. En la actualidad, el mercado mundial está cercano al 50/50 en la distribución entre blancos y crudos.
- Una consecuente agudización de la competencia en el mercado libre, con la consiguiente afectación de los precios mundiales.

1.1.3 Proceso productivo

Para la elaboración de azúcares de alta calidad, contamos con un proceso productivo que se desarrolla en tres pasos:

1. Cultivo de caña
2. Cosecha
3. Transformación en azúcares, alcohol y sus derivados

1. En el área de Campo, se lleva a cabo la preparación de los terrenos, trazado y construcción de vías de riego, además de drenaje y elaboración de surcos; estas labores son previas a la siembra de la caña. Una vez concluida esta etapa, continúa la escogencia de la semilla, siembra y riego de germinación. Actividades que se complementan con la aplicación de abonos, control de plagas y de malezas.

2. En la Cosecha, una vez tiene lugar la maduración de la caña entre los 12 y 14 meses, se procede a su cosecha en forma manual o mecánica. Luego se alza mecánicamente y se

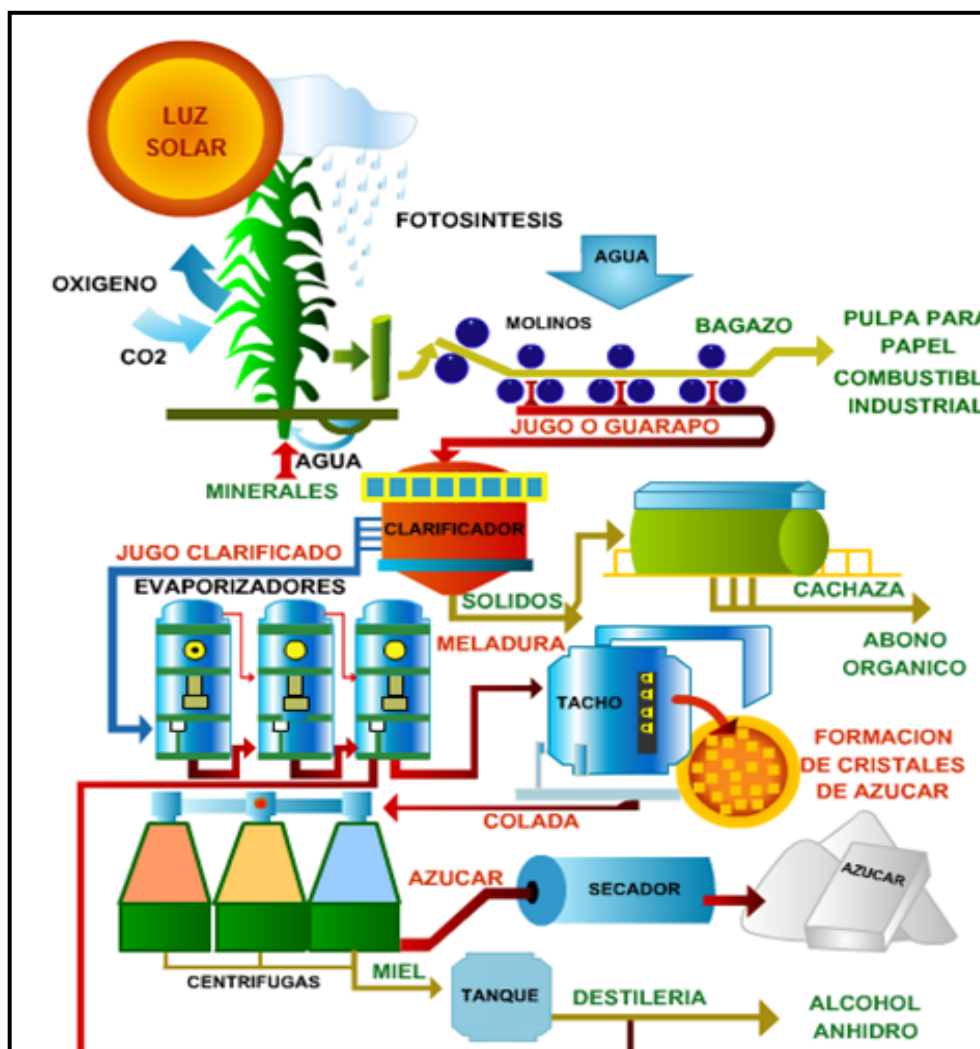
conduce a la fábrica por medio de un moderno y eficiente equipo de transporte, para dar comienzo al proceso de elaboración del azúcar.

3. La transformación de azúcar se da en la fábrica y tiene lugar, como fase inicial, el muestreo, pesaje y lavado de la caña. De ahí, el material pasa a las picadoras y los molinos. El bagazo resultante en la molienda se emplea en las calderas para la producción del vapor, que será la base para generar la energía necesaria para la realización del proceso. El bagazo sobrante en esta etapa es empleado en la industria papelera. Por su parte, el jugo obtenido en los molinos es pesado para continuar con el calentamiento, clarificación y filtración, procedimientos con los cuales se separan los materiales diferentes a la sacarosa que se encuentran en el jugo.

Al evaporar este jugo, se obtiene la meladura o jarabe que se conduce a los tachos, donde se procede a su cristalización para obtener posteriormente la masa cocida, que pasa luego a la centrifugación, donde el azúcar es separado de la miel, parte del jugo claro, la miel B y meladura son utilizadas como materia prima para la producción de alcohol Carburante. Finalmente, el azúcar es secado y se enfría para ser envasado en sus diferentes presentaciones, las cuales pueden adquirirse en el mercado nacional mediante solicitud a la gerencia de mercadeo y ventas.

La siguiente figura es un ejemplo ilustrativo del proceso de producción

Figura 1.1 Proceso de producción



Fuente: ASSUKKAR S.A. (2001). Manual de Calidad (1ª ed.). Costa Rica: Autor.

1.1.4 Legislación ambiental

La gestión ambiental internacional debe ser retomada de cara al proceso de negociación del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea. En particular, debe ponerse atención a la aplicación efectiva de la legislación ambiental nacional, para evitar que el eventual incremento de las áreas productivas redunde en efectos ambientales adversos.

Al respecto, el problema no es la inexistencia de legislación ambiental que regule estas actividades, sino, por el contrario, los problemas asociados en la aplicación efectiva de la misma. Un análisis de la normativa ambiental Centroamérica, demuestra la no existencia (la carencia) de legislación particular con respecto al sector productor de caña de azúcar, por lo que esta actividad productiva está normada por todas las regulaciones ambientales que tengan relación con los sectores productivos en general. Paralelamente, los ministerios encargados de la protección del ambiente han sufrido durante los últimos años una reducción de la inversión, y de su importancia relativa en materia presupuestaria, presentándose de esta forma una contradicción entre un incremento en las problemáticas.

En la región centroamericana, se han promulgado diversos instrumentos jurídicos para la protección ambiental. Instrumentos que incluyen herramientas tanto económicas como técnicas, y en el fondo buscan definir sistemas de planificación ambientales. Nos encontramos con una combinación de distintos tipos y con distintos objetivos, en ambos países, que van desde normas orientadas hacia el uso adecuado de recursos naturales, como la vida silvestre, hasta normas que buscan más un desarrollo sostenible en forma integral. Sin embargo, el grado de desarrollo y por lo tanto de impacto, varía según el instrumento y el país de que se trate.

En el caso guatemalteco estos problemas se manifiestan en una ausencia de orientación sobre el rumbo de la institucionalidad y la estrategia ambiental nacional. En este sentido, el resultado ha sido una institucionalidad débil de reciente creación que obedece a directrices y normas que varían con gran facilidad de acuerdo con el interés político de cada gobierno. Igualmente se han dado recientemente modificaciones en el caso de El Salvador, tendientes a facilitar un

mayor “control” del uso de la tierra, de acuerdo con sus aptitudes. Esto es relevante, ya que debemos recordar

El problema de aplicación de la legislación es común a todos los países de la región y se manifiesta igual en una ausencia grave de control sobre el cumplimiento de las normas ambientales vigentes. Como problemas comunes, podemos citar:

- La normativa ambiental que se ha generado es demasiado extensa, repetitiva, confusa y desestructurada.
- Existe una visión de que el problema ambiental se resuelve creando nuevas leyes con controles, requisitos o procedimientos nuevos. Esta visión plantea un marco lleno de normativa compleja llena de requisitos y controles, pero carente de un esquema coherente de aplicación institucional. En este sentido, la visión es más de control que de prevención del daño ambiental.

Ahora bien, debe reconocerse que con un esquema más coherente de gestión ambiental o sin él, todos los países centroamericanos presentan serias limitaciones institucionales que dificultarían incluso la aplicación de un marco legal más apropiado. Este problema se encuentra unido a otro tema de fondo: las economías centroamericanas se encuentran en un proceso de control de déficit fiscal que implica restricciones del gasto interno y disminución de sus aparatos estatales. El crecimiento del Estado es una alternativa que no parece viable desde ningún punto de vista en los países. Sin embargo, el mejoramiento de la gestión ambiental en los países de la región requiere de instituciones más sólidas, con personal suficiente y calificado y mayor capacidad técnica, para enfrentar los complejos problemas ambientales que presenta el esquema de desarrollo existente, lo cual implica necesariamente disponer de mayores recursos financieros.

1.2 La industria azucarera en Costa Rica

La Cámara de Azucareros es la organización conformada por los dieciséis ingenios productores de azúcar en Costa Rica. Fue instituida el 21 de noviembre de 1949, con el objeto de impulsar el progreso de la industria, cooperar en la solución de sus problemas, promover las buenas relaciones entre los productores de caña y dulce; recomendar medidas para mejorar

el bienestar de sus trabajadores e impulsar dentro de su esfera de actividad, las iniciativas que contribuyan al engrandecimiento de la Nación, según rezan sus estatutos.

Actualmente existen en el país seis zonas cañeras bien tipificadas: Guanacaste, Puntarenas, San Carlos, Turrialba Juan Viñas, la zona sur y el Valle Central.

El Sector Cañero cuenta con más de 12 mil entregadores independientes de caña de azúcar, según la base de datos del Registro de Productores e Ingenios de la zafra 2007-08, de los cuales casi el 90% son pequeños productores que poseen unidades productivas promedio menores a 3,3 hectáreas; en forma consolidada, producen el 45% de la caña entregada por los productores independientes. A inicios de los años noventa, la cantidad de entregadores de caña era inferior a 6 mil, lo que muestra un crecimiento importante del sector.

1.2.1 Proceso productivo de Costa Rica

El proceso de producción de azúcar (el producto industrial de más alta pureza y mayor accesibilidad) se inicia cuando al jugo extraído de la caña se le eliminan las impurezas por medio de un proceso de clarificación, basado en un tratamiento con dióxido de azufre y cal. La reacción de ambos componentes con las impurezas genera lo que se conoce como cachaza. Piedras de azufre se queman en un horno, y el gas que genera se mezcla con el jugo, en proporciones controladas. En el jugo, el dióxido de carbono se convierte en sulfito (una sal), y gran parte de él se separa con la cachaza, que luego es eliminada.

Después, el azúcar se evapora y se concentra, para alcanzar el proceso de cristalización, el cual se repite en tres ocasiones. Se forma entonces una mezcla de cristales con miel, esta última se elimina por centrifugación. Los cristales se lavan con agua y luego se secan y quedan convertidos en azúcar. Acabado el proceso, el azúcar conserva la misma conformación molecular que cuando estaba hecha jugo de caña, por lo que se afirma que se trata de un alimento 100 por ciento natural.

Desde el punto de vista socioeconómico, el cultivo e industrialización de la caña de azúcar es en Costa Rica sumamente importante, pues contribuye en aspectos fundamentales como alimentación de los costarricenses, generación de riquezas, divisas y empleo. Además,

constituye uno de los insumos básicos para el desarrollo del sector agroindustrial. Al analizar el componente social, se puede afirmar que la actividad vista como fuente productora de trabajo, es quizá una de las primeras en el país. Esto porque en el Valle Central Oriental y Occidental, y en San Carlos, complementa y genera ocupación a las personas que trabajan estacionalmente en el café.

Por otra parte, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agroindustrial (SEPSA) ha estimado que la actividad produce empleo aproximadamente a unos 20.000 trabajadores en forma permanente. Ello representa un 2.6% de la población económicamente activa, sin incluir la gran cantidad de mano de obra extra que es requerida durante el periodo de zafra.

Vale la pena señalar, por su trascendencia y significado, que la agroindustria azucarera cuenta con unos 7000 productores de caña independientes de los ingenios, lo que conjuntamente con el café, se constituyen en importantes polos de distribución de la riqueza.

El azúcar es un producto de la canasta básica que trasciende la mesa del consumidor, para ir a la industria alimentaria y farmacéutica; y desde ahí, convertirse en motor dinamizador del desarrollo nacional.

1.2.2 Organización costarricense

La Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA) es una corporación no estatal con personería jurídica propia, sometida al derecho público, encargada de comercializar el azúcar de producción nacional, así como de velar por el total y óptimo aprovechamiento de las mieles y demás coproductos, inspeccionando su procesamiento industrial, su calidad, impulsando su comercialización y mercadeo.

Los cañeros costarricenses se encuentran organizados desde principios de la década de los años 40, cuando la distorsión del mercado los obligó a unirse para conformar la Junta de Protección a la Agricultura de la Caña. Es a partir de 1965 que, por ley, se crea la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA), cuyo objetivo básico es coordinar la producción, industrialización y comercialización de la caña de azúcar en el país, velando por el mantenimiento de las relaciones justas y equitativas entre los productores de caña y los

ingenios. Los ingresos generados por LAICA son distribuidos equitativamente entre los más de 12 mil productores de caña, en un 62,5% y entre los 15 ingenios azucareros, en un 37,5%, cada año fiscal. LAICA realiza investigaciones y brinda asesoría técnica, que mejoran la agricultura de la caña y los procesos de elaboración del azúcar, además de la producción, rectificación o transformación de alcohol.

Actualmente, cuenta con 11 Centros de Operaciones, de Almacenamiento y Distribución, ubicados en puntos estratégicos del país. Desde 1975, dispone de un moderno puerto marítimo, en Punta Morales de Puntarenas, para la exportación del azúcar, el alcohol, las mieles y otros productos. Esta estructura de entrega de caña demuestra como la Ley de Creación de LAICA ha cumplido el objetivo de promover la participación del pequeño y mediano productor, logrando así una verdadera democratización económica del sector. Para el cumplimiento de este objetivo, LAICA ha jugado un papel fundamental en la transferencia de conocimiento y tecnología al pequeño y mediano productor, principalmente en lo que se refiere al desarrollo de nuevas variedades de cañas más resistentes y de mayor rendimiento.

1.2.3 Principales características del mercado

El cultivo de caña de azúcar es una actividad que al no estar altamente mecanizada, genera una importante cantidad de empleos a través de todo su proceso, inclusive hasta en su industrialización. Las fases en las que mayor cantidad de mano de obra se requiere, o que utilizan mano de obra calificada son la preparación del terreno, el control fitosanitario y la cosecha, particularmente la corta y la alza. Este es un aspecto positivo asociado a la industria de la azúcar de caña, que debe estar presente en el proceso negociador.

Dentro de las actividades menos seguras para el humano en el cultivo de caña, está la corta – zafra-. Esto porque en ella se registran accidentes primordialmente cuando la corta es manual. La quema es otra actividad perniciosa debido a la liberación de calor y de gases perjudiciales como el dióxido de carbono. Además, es necesario tomar en cuenta el peligro potencial que representa la quema de grandes extensiones de cultivo. Otras actividades con impacto negativo sobre la salud son la maduración artificial y el control de malezas, por la toxicidad que tienen los residuos con los que existe contacto. Dentro de las actividades que tienen impacto positivo

sobre la salud, destacan el drenaje, por la eliminación de charcos y pantanos favorables a la cría de insectos patógenos para el ser humano; el control de insectos; el control de ratas por ser considerados “plaga” en cualquier sitio donde se encuentren seres humanos, dado que tienen impacto en la salud pública; y la fertilización orgánica, en la medida en que al realizarse, se sustituye una actividad perniciosa como la fertilización química.

El proceso que genera un mayor impacto ambiental negativo sobre la atmósfera, es la quema de la caña, debido a la liberación de dióxido de carbono (CO₂)⁹. Otras actividades con un impacto negativo sobre la atmósfera son la molienda, el lavado y la centrifugación, actividades pertenecientes a la fase de industrialización del azúcar, por lo general generan mucho ruido.

Finalmente, cabe destacar que la siembra de la caña tiene un impacto positivo alto sobre la calidad de la atmósfera, debido a que las características propias del cultivo lo hacen muy eficiente en la fijación de dióxido de carbono, aún más que un bosque natural.

1.2.4 Legislación ambiental

Ley Orgánica de la Agricultura e Industria de la Caña de Azúcar, No. 7818, del 2 de setiembre de 1998. Esta ley es la reguladora de la industria azucarera en Costa Rica, cuyo cumplimiento en comparación con la legislación internacional es muy aceptable.

A nivel regional, se tiende a señalar que Costa Rica, se caracteriza por poseer la institucionalidad más avanzada en materia ambiental. A pesar de lo anterior, su gestión ambiental es compleja, dispersa y con muchas limitaciones en cuanto a la aplicabilidad de las competencias legales que se asignan a cada institución. Lo anterior es el resultado de un marco legal disperso, que responde a diferentes esquemas de gestión ambiental, aprobadas en muy diversos momentos históricos. Además de lo anterior, se presenta una duplicación de competencias entre instituciones que crean una cantidad de trámites excesivos y hasta inútiles. El conjunto de tales normas contienen en sí mismas regulaciones tanto de tipo preventivo como represivo, así como nuevas instituciones encargadas de implementar esta legislación. Cabe aclarar que a pesar de ser problemas comunes, se manifiestan de forma diferente de acuerdo con las particularidades de cada país: En el caso de Costa Rica, existe una agenda

ambiental más o menos definida, un marco legal abundante y una institucionalidad que se ha consolidado a través de varias décadas. Sin embargo, la falta de aplicación de las disposiciones legales existentes es dramática. Por ejemplo, existe la opinión de que las únicas inspecciones a las que son sometidos son aquellas relativas al proceso de exportación (requisitos sanitarios y fitosanitarios). Seguidamente se presentará un marco conceptual de términos relacionados directamente con el tema de interés, los cuales van a permitir tener un mejor panorama sobre el trabajo de desarrollo organizacional que se llevara a cabo.

1.3 La administración

La administración es básica en una organización, ya que cada empresa tiene sus propios departamentos como Recursos Humanos, calidad, ventas ok, entonces a cada depto. Se le asigna un presupuesto, el cual debe de ser bien administrado para poder cumplir todos los requerimientos sin pasarse; también sirve para aprovechar el recurso humano, administrar es saber lo que tengo y cómo lo puedo emplear para obtener un beneficio; este término también entra en la producción de una empresa.

Entendiéndose a la administración como una ciencia social; es de esperar que ésta se haya incorporado desde el momento en que el hombre inició una vida sociable. Producto de esto, la administración data desde tiempos muy antiguos, obviamente bajo una perspectiva muy básica. Con el transcurso de los años, las sociedades se fueron transformando gradualmente, pasando de ser sociedades agrarias a sociedades industriales, que dieron al traste con el surgimiento de fuertes organizaciones y grupos industriales.

1.3.1 Concepto de administración

La administración es la herramienta de una organización para satisfacer las necesidades; es decir, que administrar es conseguir los recursos y saber utilizarlos para obtener beneficios ya sea en el corto, mediano, o largo plazo. Es importante aclarar que no es lo mismo gerencia, a administración, sin embargo están sumamente relacionados, ya que los gerentes son las personas responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hellriegel (2001) define a la administración como “las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades” (p. 7).

Como se observa, se puede esperar que personas que realicen labores diversas, desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando el objetivo primordial de su trabajo no sea éste, ya que las tareas administrativas están totalmente dirigidas a acciones, cuyo propósito sea convertir una perspectiva en una realidad con el ordenamiento de los medios y el uso adecuado de los recursos con los que se cuenta.

1.3.2 Importancia de la administración

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos; y por su carácter Universal, es posible hallarla presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
- Donde exista un organismo social, allí estará presente la administración.
- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
- En las grandes empresas, la administración científica o técnica es esencial, ya que no podrían existir sin una buena administración.
- La administración es un proceso universal, ya que no sólo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean; la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

- Concluiremos diciendo que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de Organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

1.3.3 Funciones de la administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboran o trabajan en grupos, alcanzando con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Entre las dimensiones funcionales de la administración cabe destacar:

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento, como primer orden de clasificación del conocimiento. Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores, deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización. Se han demostrado cinco funciones principales de la administración por la que deben de intervenir los gerentes.

1.3.3.1 Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Dicho de otra manera, planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo, consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deberán realizarse en el futuro”.

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del caso de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”; se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado integra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo el plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible se no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presentan con la mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación
- Es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción, para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos.
- Si no se planea, no hay rumbo fijo de la organización.

Algunas actividades de la planeación son:

- El análisis de las situaciones actuales.
- La anticipación al futuro.
- La determinación de objetivos.
- La decisión del tipo de actividades.
- La elección de estrategias corporativas y de negocio.
- La determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización
- ¿Qué se va a planear?

Aquí se realizan los planes para dar a la empresa objetivos y conocimientos, con el fin de alcanzarlos. Da respuesta a:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Cómo hacerlo?

1.3.3.2 Organización

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales algunos aspectos como:

- Meta o finalidad
- Programa o método para alcanzar las metas
- Recursos necesarios para conseguir esas metas (los Recursos Humanos)
- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- Administradores (líderes).

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos; así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización, asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de los resultados; resulta necesaria para eliminar los obstáculos al desempeño que se producen de la confusión e incertidumbre

respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales; y en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Muchos autores utilizan los términos: organización formal, que atribuyen a la estructura intencional de roles, y organización informal, cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea.

Organizar implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina: las actividades por realizar, cómo se agruparán, quién las desempeñará y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la organización. Una empresa no logrará sus objetivos si sus recursos no se manejan con base en una organización eficiente. Son algunas actividades de organización:

- Atraer gente a la organización.
- Especificar las responsabilidades del puesto.
- Agrupar tareas en unidades de trabajo.
- Dirigir y distribuir recursos y crear condiciones.

1.3.3.3 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan

para lograr el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la organización, ya que ellos son responsables de la productividad de la misma. Los gerentes, también deben de procurar mantener un ambiente laboral idóneo de manera que los empleados puedan desempeñar sus labores placenteramente.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que ésta persigue y, así mismo, los pueda alcanzar. La dirección debe además saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones, basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad; y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la [administración](#), pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el [objetivo](#), de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo" La dirección incluye la motivación, el liderazgo, la selección de los canales de comunicación más efectivos y la negociación y manejo de conflictos.

Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, para lograr el éxito de la organización. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente para orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

1.3.3.4 Control

Es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la Dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables:

- es un proceso
- lo llevan a cabo las personas
- solamente puede aportar un grado razonable de seguridad
- está pensado para la consecución de objetivos
- El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado, y, en su caso, corregir las desviaciones encontradas.
- Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan.
- Supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.
- El control asegura el cumplimiento de las metas.
- Entre las actividades de control se cuentan:
- Supervisar el desarrollo de las personas y las áreas recopilando datos de su desempeño.
- Proporcionar retroalimentación.
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos.
- El control es como el “termómetro” de la empresa, ya que través de esta función la administración podrá monitorear constantemente todas las labores organizacionales, a fin de obtener datos que sirvan para ser analizados y poder tener de manera cuantitativa resultados de tal manera que sea posible poder tomar decisiones que se ajusten a nuestra misión y visión, y así poder continuar por el mismo rumbo, o bien, realizar cambios oportunos.

1.3.3.5 Retroalimentación

Obviamente, la retroalimentación se relaciona con la evaluación; pero también puede mejorar la ejecución del trabajo. Muchos experimentos psicológicos se han llevado a cabo para determinar cómo la retroalimentación afecta la ejecución. Un experimento, por ejemplo, dividió a la gente en dos grupos y solicitó a ambos grupos que tomaran un minuto y pusieran muchas equis sobre un pedazo de papel. A un grupo se le indicó lo bien que lo hacía, mientras que al otro grupo no se le dijo nada. El grupo que fue retroalimentado, obró mejor la siguiente vez. El resultado de todos los experimentos acerca del efecto de la retroalimentación ha sido exactamente el mismo: la retroalimentación entregada de una manera adecuada, puede mejorar la efectividad.

Criterios para proporcionar o recibir retroalimentación

- Sea descriptivo más que evaluativo. Describa sus observaciones y/o reacción. No ponga un valor sobre la retroalimentación como “buena” o “mala”.
- Sea específico, más que general. El uso de formas abreviadas de comunicación tales como “usted es autocrático” (o amistoso o pasivo), no es tan útil como la retroalimentación con declaraciones específicas relacionadas con una experiencia común.
- Considere lo apropiado de la retroalimentación. La persona que proporciona una apropiada retroalimentación debe considerar tanto la necesidad de proporcionar la retroalimentación, como los requerimientos de quien la recibe. ¿Es utilizable la retroalimentación por la otra persona? La recepción de retroalimentación acerca de algún comportamiento que parece ser difícil de cambiar, sólo puede frustrar a aquella persona. Dirija su retroalimentación hacia comportamientos que el receptor pueda integrar en el plan de cambios. ¿Quién desea la retroalimentación? La retroalimentación es más útil si una persona la solicita. Una retroalimentación impuesta es menos útil. ¿Cuándo proporcionar retroalimentación? Generalmente, el mejor tiempo para hacerlo es cuando el receptor puede asociar la retroalimentación con el comportamiento que está siendo descrito. La disposición del receptor es lo más importante.
- Claridad de la retroalimentación. Verifique si el receptor entiende su mensaje. Continúe discutiendo el planteamiento hasta que esté seguro de que el mensaje está claro.

- Exactitud de la retroalimentación. Como verificación final, revise la exactitud del planteamiento antes de ofrecer la retroalimentación. Las observaciones y las percepciones pueden resultar erróneas.

1.4 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional. Depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada.

1.4.1 A.R.H. como proceso

El proceso administrativo consiste en planear, organizar e integrar, dirigir y controlar el personal de una empresa que requiera de ser eficiente y eficaz en sus tareas. La ARH es el proceso administrativo aplicado para el mejoramiento de los recursos en una organización para el logro de los objetivos organizacionales. El conjunto de funciones que realiza RH están integrados en este proceso y con el cual se ayuda para encargarse desde el reclutamiento hasta como controlar al personal de toda la empresa y retenerlo.

La planeación de RH (PRH) es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia dentro, dentro de y hacia fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes. El énfasis mayor en la PRH representa el fundamento para establecer un programa efectivo de ARH y para coordinar las funciones que se desarrollan dentro del mismo.

En esta etapa del proceso, los administradores deben preparar una planeación estratégica de sobre cómo hacer crecer a la empresa con base en sus objetivos, y así satisfacer por consecuencia los del personal; incluye el escogimiento entre diversas acciones, según los planes. Contiene también la elección de los objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

En la etapa de organización de RH, se requiere una organización de los departamentos con base en las funciones que se realizan en cada uno, de igual forma prepara el cómo se operara para realizar dicha función; además de poner en orden el dinamismo de toda la empresa, con ayuda de las demás áreas a través de las responsabilidades. Disponer de todo lo que se va a analizar, con qué procesos, políticas en todos los sentidos para elaborar un producto o servicio.

1.4.2 Objetivos de la A.R.H.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos sociales:** la contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos corporativos:** el administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- **Objetivos funcionales:** mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

- **Objetivos personales:** La administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales, en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar, es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.4.3 Dificultades básicas de la A.R.H.

La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar. La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.

La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque las principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.

La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal, y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepción de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y del personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La ARH no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización, no es bueno necesariamente para toda la organización.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las unidades de la vida organizacional; son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia:

- Eficacia individual del empleado, del supervisor, del gerente, etc.
- Eficacia del grupo de trabajo
- Coordinación intergrupala
- Eficacia organizacional total

La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el trabajo, de las comunicaciones, de las distorsiones perceptivas y falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la organización informal y de otras áreas.

1.4.4 Recursos de las organizaciones

Los recursos de las organizaciones son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Los recursos de las organizaciones se pueden clasificar en:

- Recursos humanos: son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Las personas otorgan tiempo y esfuerzo a las organizaciones, a cambio de un beneficio, como puede ser el salario u otras retribuciones. Con el término de recursos humanos también se suele designar a aquella parte de la organización encargada de administrar el personal de la misma.
- Recursos materiales: son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:
 - Maquinarias
 - Inmuebles
 - Insumos
 - Productos terminados
 - Elementos de oficina
 - Instrumentos y herramientas

Contar con los recursos materiales adecuados, es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. La ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juega un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización.

- Recursos financieros: son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:
 - Dinero en efectivo

- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros.
- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- Subsidios del gobierno

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos, de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas; asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro; y al finalizar el período, poder realizar un control sobre el mismo.

- Recursos intangibles: son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos). Los recursos intangibles legales incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, etc. Los recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa (know-how entre otros tipos de conocimientos). La fuente principal de los recursos intangibles son los recursos humanos. Si bien es difícil estimar el valor monetario de los recursos intangibles, a diferencia de los recursos materiales, los recursos intangibles pueden tener un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización. Suelen ser indivisibles.

Factores como la percepción de la organización en el público, las relaciones con los proveedores, la capacidad de adaptación, entre otros, son fundamentales a la hora de determinar los resultados; al mismo tiempo que, a diferencia de la mayoría de los recursos materiales o financieros, no se pueden adquirir en el mercado, sino que son el resultado de un proceso histórico que se produce dentro de cada organización.

Algunas características de los recursos intangibles son las siguientes:

- Dificultad de medición y cuantificación: al no tener soporte físico, es muy difícil estimar o cuantificar el impacto de los mismos en los resultados de la organización. Gran parte del conocimiento organizacional no es codificable ni se puede organizar. La dificultad en la cuantificación tiene como consecuencia el hecho de que los estados contables no suelen tenerlos en cuenta, por el principio de prudencia contable. Esta es una causa de las diferencias entre el valor contable de una empresa, y el valor de mercado.
- Posibilidad de apreciación por el uso: a diferencia de los recursos materiales, los recursos intangibles pueden valorarse con el uso de los mismos. El posicionamiento de una marca entre los consumidores puede mejorar con el paso de los años. El conocimiento de un proceso productivo se perfeccionará mientras más tiempo la organización utilice ese proceso. Las relaciones con los proveedores se afianzarán con el paso del tiempo. Del mismo modo, ante cambios en el entorno, como cambios tecnológicos, ciertos recursos intangibles (como procesos rutinarios) pueden quedar obsoletos.
- Imposibilidad de adquirirlos en el mercado: los recursos intangibles se crean lentamente en el interior de cada empresa, y usualmente no pueden ser vendidos o comprados por otras empresas.

1.4.5 Conflictos laborales

No se puede negar que toda empresa está sujeta en cualquier momento a que se manifieste un conflicto laboral, sea producto de causas internas que van desde un liderazgo, insatisfacción en el trabajo, funciones mal definidas, ausencia de integración de grupos, tecnología, entre otras. Los conflictos laborales conllevan a un comportamiento organizacional no beneficioso en pro de los objetivos establecidos, desarrollo, buen funcionamiento de la empresa, concretamente a la aparición de un clima laboral que perjudica a la organización y, por ende, a todo el recurso humano que labora en ella.

Considérese como se comenta al respecto, que el conflicto es un aspecto inevitable de la vida organizacional, en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional. Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente; esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas, siempre van a haber discrepancias y esto resulta comprensible por cuanto todos somos diferentes y complejos.

Los conflictos actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y, por ende, de las organizaciones. Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal, y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Los conflictos laborales son de naturaleza distinta en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado. Un conflicto laboral es la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados. La solución de los conflictos laborales se lleva cabo después de negociaciones entre los representantes sindicales de los trabajadores y los representantes de los empleadores; y si no hay acuerdo, intervienen los órganos de mediación adecuados. En los casos más enconados de conflictividad laboral, los trabajadores pueden optar por declararse en huelga y los patronos por aplicar el llamado cierre patronal.

La gerencia debe permanecer muy atenta ante la aparición de los conflictos y buscar la forma de erradicarlos, analizando las causas que lo origina, tomando en cuenta que ello da como resultado improductividad, costos, insatisfacción y todo tipo de perjuicio en pro de los objetivos establecidos por la empresa.

1.5 Desarrollo Organizacional

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes; tienen nuevas motivaciones y crean sus nuevos problemas.

1.5.1 Concepto de organización

A menudo afirmamos que cualquier persona si es capaz, podrá hacer funcionar un sistema organizacional. Se asegura incluso que es hasta deseable que en una organización impere cierta vaguedad. De esta manera, se impondrá el trabajo en equipo, tomando en consideración los objetivos y metas establecidas por la organización y que todos sus integrantes conscientemente; tratarán de cumplir en conformidad con el propósito planeado.

Es indudable que las personas capaces, como también dispuestas, cooperarán y trabajarán en conjunto, más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar y conocen la relación de sus funciones. Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, deberá constar de:

- Objetivos verificables
- Ideas claras- deberes
- Nivel de autoridad precisa (unidad de mando)
- Información-suministros
- Estipular la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla; Chiavenato (2001). Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento, que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

1.5.2 Concepto de cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad; es a partir de los años ochenta que algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización, tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio; pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización. A medida que el tiempo pasa, estas presunciones se van arraigando; los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

Chiavenato (2001) menciona que la “cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, un forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (p.589).

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad

y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

1.5.3 Cambio organizacional

Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas; éstas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización; surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando; en este proceso de transformación en un principio, como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (Resistencia al Cambio); es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos constantes y progresivos, los cuales tienen un impacto

sobre las organizaciones. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización.

1.5.4 Clima organizacional

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano, alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros. A menudo son pequeñas incomprendiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos primen los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijen para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las empresas prestadoras de servicios deben apoyar a sus clientes en el desarrollo de su estrategia y metodología completa de investigación de clima organizacional a través de encuestas; desde el diseño del cuestionario, hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte para la planificación de acciones.

Como se puede ver, se vive la época del cambio, la generación de ejecutivos que está liderando empresas tiene que tener una mente muy abierta para soportar los avances de la tecnología y aplicarlos a su organización; gracias a los bajos costos de los sistemas

computarizados y a la competencia en los mismos, es más fácil exigir e implementar medios que nos faciliten la toma de decisiones correctas.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos; es necesario también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

1.5.4.1 Conceptualización

Según Chiavenato (2001), el clima organizacional se define como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento” (p.120). El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.5.4.2 Tipos de clima

Los tipos de clima de una organización dependen de una serie de fuerzas endógenas las cuales son determinantes en los comportamientos del personal estos son:

- Sistema I. Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Sistema II. Autoritarismo paternalista

En éste, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los

superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

- Sistema III consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado, y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control, con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

1.5.4.3 Factores del clima

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que estas viven y se mueven en un campo psicológico y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Entre los factores que influyen en la conducta humana, se encuentran los siguientes:

1.5.4.3.1 Motivación

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos, y a la vez los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Chiavenato (2007) “dice que definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se utilizado a diversos sentidos. De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera.”

En la motivación laboral, el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos; es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación. La motivación como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida. Es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y

trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si se conocen cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, de tal manera que sea maximizado el potencial del personal y se aumente su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo, y que nos llevan, queramos o no, a la acción. La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad, y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio, cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado.

Cada individuo es único, por tanto todo líder debe atender a cada individualidad y estar preparado al ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación, y como consecuencia de un buen clima laboral, se logrará aumentar la productividad. Algunos de los aspectos para fomentar la motivación son:

- Un salario adecuado a la tarea que se realiza, y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.

- Dirigir con inteligencia emocional, no teórica, sino práctica.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
- Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a éstas a quienes, principalmente, se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
- Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva, y el no trabajar con una valoración.
- Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad.
- Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes y los proveedores.
- Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando “se cumple más allá del deber”, o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un colaborador realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, reconocer el logro adecuadamente de una manera única, diferenciada y notable.
- Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
- Tratar a los colaboradores como personas, no como “unidades de producción”.

1.5.4.3.2 Liderazgo

Los líderes son personas capaces, apasionadas por la vida; comparten su visión y conocimientos por el bien común. Ser líder no sucede de un día para otro, se debe trabajar en transformar habilidades, en ser más sensible a todo lo que le rodea y conocer el espacio en que se desarrolla. El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional.

El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorarlas en aras de las razones objetivas de negocios lleva al fracaso, Es por eso que es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás, a fin de lograr una mayor estabilidad emocional.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

También es considerada como habilidad de inspirar a la seguridad y el apoyo entre hombres y mujeres, de quienes depende la idoneidad, el buen desempeño de una empresa o un área. Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos. Casares, Arrangoiz y David (1996) (p. 27).

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer las cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no era posible. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.

Dentro del mundo empresarial, el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar su liderazgo.

Liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

- Personal: mi relación conmigo mismo.
- Interpersonal: mis relaciones e interrelaciones con los demás.
- Gerencial: mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
- Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

- Confiabilidad en el nivel Personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como personas, y en la capacidad de lo que uno puede hacer.
- Confianza en el nivel interpersonal. La confiabilidad en el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo “yo gano” /”tu ganas”, para seguir adelante.

Algunas estrategias para el manejo de un buen liderazgo son:

- Sentido mediante la comunicación: el éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso; es inseparable de un liderazgo eficaz.
- Confianza mediante posicionamiento: liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración, que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.
- El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva: Consta en tres componentes principales: conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

1.5.4.3.3 Sentido de pertenencia

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con su sentido de pertenencia en la empresa e institución, donde presta su servicio, así como con todo su recurso humano que la integra. Al lograrse esta dinámica, se manifiesta seguridad para todos, compenetración, confianza, logros.

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común: mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y, por lo tanto, la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ASSUKKAR S.A.

A continuación se presentará una serie de información que contendrá generalidades teóricas de la empresa ASSUKKAR S.A., en aspectos claves: historia, misión, visión, políticas, estructura organizacional, y de ésta forma establecer un panorama claro para el desarrollo del trabajo de investigación. Seguidamente, se describirá el actual clima que se respira en el departamento de producción de dicha empresa. La siguiente información fue propiciada por la administración, en particular por el Gerente General, dicha información estará actualizada, ajustada a las pretensiones del trabajo y cuya veracidad puede ser comprobada.

2.1 Contextualización de la empresa ASSUKKAR S.A.

2.1.1 Historia

ASSUKKAR S.A. fue constituida en Julio de 1995, y opera desde entonces bajo esta razón social. La empresa data desde 1963, cuando se estableció por primera vez en el cantón de Turrialba, provincia de Cartago, bajo la razón social de Victory y Ortuño Ltda. Desde entonces se dedica a desarrollar actividades en el campo agropecuario, principalmente en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar.

Hace aproximadamente trece años, desarrolló una presentación granulada de su principal producto (tapa de dulce), lo que le permitió ir ganando terreno en el mercado nacional de este tipo de edulcorantes. Posteriormente, se inició en el cultivo de la caña orgánica, como pionera en esta actividad, lo que le ha permitido incursionar en el mercado de las exportaciones con varios productos orgánicos derivados de la caña de azúcar, tanto en la Unión Europea, Estados Unidos de Norte América, Japón y Centroamérica.

La empresa cuenta con certificaciones orgánicas basadas en las normas de calidad y seguridad internacionales, las cuales le permiten comercializar sus productos en los países antes mencionados. Dichas certificaciones son BCS OKO, BASC, Kosher y Biosuisses.

Actualmente la empresa está implementando sistemas de gestión de la calidad, no solo en el campo de la producción, sino también en el ambiental, con el fin de mantenerse en una posición de liderazgo en los campos en que se desarrolla. De estas certificaciones, las más importantes son Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP e ISO 9000.

Con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se demuestra la capacidad para suministrar de forma consistente productos que satisfagan los requisitos de los clientes y los requisitos reglamentarios aplicables. Además, ASSUKKAR S.A., se compromete con el aumento de la satisfacción de los clientes, a través de la eficaz aplicación del Sistema de Calidad, la mejora continua y la prevención de la no conformidad. El Sistema de Gestión de la Calidad de ASSUKKAR S.A. está basado en los requisitos de la norma internacional ISO 9001 en su versión 2000.

ASSUKKAR S.A. es una empresa costarricense dedicada a la producción de derivados de la caña de azúcar, así como a su comercialización. En el año 1963, la familia adquirió una finca de aproximadamente cincuenta hectáreas en Sitio Mata de Turrialba de Cartago, la cual se dedicada al cultivo del café y caña de azúcar. En esta finca existía un pequeño trapiche convencional de pailas, con el cual se iniciaron en la elaboración de la tapa de dulce, constituyéndose por primera vez bajo la razón social de Victory y Ortuño Ltda. En ese año, la empresa inició operaciones con quince empleados y su producción se distribuía en los mercados locales.

A finales de los años sesentas, la empresa adquirió una propiedad en Tayutic (distrito #8 del cantón de Turrialba, aproximadamente a unos 23 Km. del cantón central), de 120 hectáreas, e iniciaron la producción más extensiva de caña de azúcar. En esta propiedad existía otro pequeño trapiche de pailas que reactivaron, ya que no estaba funcionando. Posterior a esta fecha, la empresa alquiló más hectáreas para la producción de caña de azúcar, con el fin de ampliar la actividad cada vez más. Desde entonces, y durante casi 30 años, se dedicaron a desarrollar actividades en el campo agropecuario, principalmente en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar, siendo la tapa de dulce su único producto de comercialización.

En julio de 1995, se decide cambiarle el nombre y la razón social a la empresa, quedando constituida como ASSUKKAR S.A. (de origen árabe), y opera desde entonces bajo esta razón social; esto se dio para identificar más la empresa con la actividad realizada. Actualmente, la empresa cuenta con 200 hectáreas dedicadas a la producción de caña de azúcar y con 125 trabajadores, de los cuales 85 están en el área industrial, 10 en el área administrativa y 30 en el área agrícola. La planta y el equipo de industrialización de caña de azúcar (tipo ingenio), con que opera la empresa hoy en día se instaló a mediados de los años ochenta y operó con una menor capacidad que la actual en la producción exclusiva de tapa de dulce, la cual era llevada principalmente a la zona atlántica para su comercialización.

Hace aproximadamente 11 años, se desarrolló una presentación granulada de su principal producto (tapa de dulce), lo que le permitió ir ganando terreno en el mercado nacional de este tipo de edulcorantes. Esta idea surgió luego de una serie de inquietudes planteadas por los dueños, pensando en la forma de hacer un producto más versátil, que diera más facilidad en su uso para la preparación de bebidas y recetas, pero que a la vez, guardara las características propias del producto original. Posteriormente, incursionó en el cultivo de la caña orgánica como pionera en esta actividad, lo que le ha permitido entrar en el mercado de las exportaciones con varios productos orgánicos derivados de la caña de azúcar, tanto a Europa, Estados Unidos y Japón. Ya en 1996, se estaba realizando su primera exportación y, durante ese año, se exportaron 100 toneladas métricas a Europa. En el mercado nacional, desde sus inicios, la marca líder ha sido Dulce T, la cual ha crecido de manera importante, siendo en la actualidad la mejor posicionada en el mercado nacional, abarcando poco más del 70% de su totalidad.

El incremento en las presentaciones de productos y marcas ha sido sorprendente, a tal punto que en la actualidad se exportan alrededor de 1,100 toneladas métricas y una cantidad similar es vendida en el mercado local¹.

Fuente: Zamora, J. (2007). Estudio de factibilidad financiera para el establecimiento de un planta de producción de panela en Nicaragua. Tesis de máster no publicada, Universidad de Costa Rica.

2.1.2 Identificación de la Empresa

Toda organización ya sea de servicio o producto debe de tener algo que la identifique de las demás; su razón de ser y su proyección a largo plazo son distintivos importantes.

- **Misión, Visión y Política de calidad**

- **Misión**

La empresa ASSUKKAR S.A. tiene como misión (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A., 2001, p. 11): *“Buscar el BIENESTAR de la organización, incrementar la PRODUCTIVIDAD y hacer más COMPETITIVA la empresa”*

- **Visión**

La empresa ASSUKKAR S.A. tiene como visión (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A., 2001, p. 11): *“Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la manufactura, comercialización, bajos costos de producción y alta calidad de productos naturales y orgánicos derivados de la caña de azúcar”*

- **Política de calidad**

En ASSUKKAR. S.A., tienen el compromiso de elaborar y comercializar productos derivados de la caña de azúcar, confiables, naturales y orgánicos de alta calidad; con la mejor productividad y buscando el mejoramiento continuo para lograr la satisfacción de nuestros colaboradores y clientes, así como de nuestros proveedores y comunidad. Es importante recalcar que la empresa Assukkar en la actualidad, no tiene de manera expresa, valores ni objetivos en su estructura organizacional.

2.1.3 Estructura organizacional de ASSUKKAR S.A.

De acuerdo con el manual de calidad de la empresa (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A., 2001, p. 11).

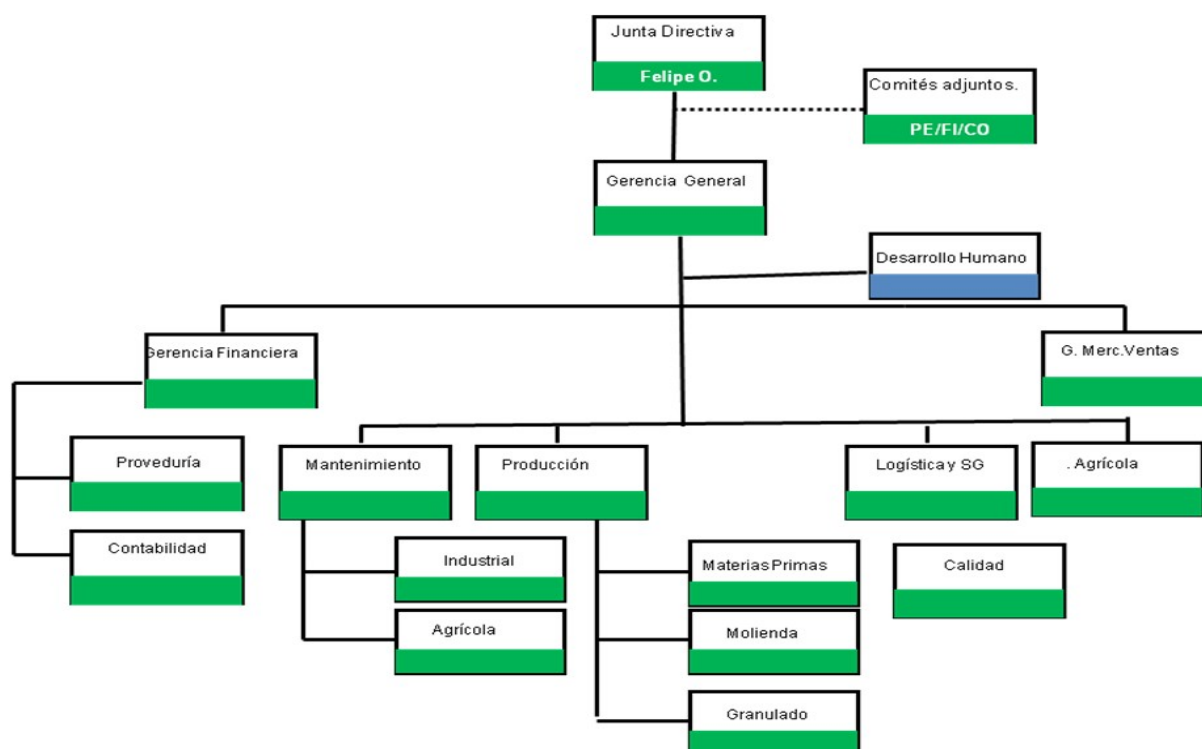
La actividad principal de ASSUKKAR. S.A., es elaborar y comercializar productos derivados de la caña de azúcar, confiables, naturales y orgánicos de alta calidad; con la mejor productividad y buscando el mejoramiento

continuo para lograr la satisfacción de nuestros colaboradores y clientes, así como de nuestros proveedores y comunidad.

2.2 Organigrama de la Empresa ASSUKKAR S.A.

A continuación se presenta el siguiente organigrama, que muestra con claridad los departamentos con que cuenta actualmente la Empresa ASSUKKAR S.A.

Organigrama 2.1 Departamentos de la Empresa ASSUKKAR S.A.



Fuente: elaboración propia, 2010

2.3 Descripción del proceso productivo (Logística)

Este proceso de producción se encuentra dividido en:

- Molienda.
- Generación de vapor.
- Granulación.
- Empaque Nacional.
- Empaque de Exportación.

El proceso productivo se inicia en molienda con la recepción y pesado de la caña. Una vez pesada, la caña se pasa a una mesa alimentadora, en donde se inicia el proceso. Acá la caña es picada en pequeños trozos por medio de unas cuchillas, para prepararla y ser pasada posteriormente por los molinos de extracción de jugo. Seguidamente, se da la generación del vapor la cual consiste en la producción de vapor y presión para las diversas etapas de la producción de dulce granulado, por medio de una caldera que utiliza el bagazo (fibra de caña) como combustible. Luego de la extracción en los molinos, la fibra o estopa restante se aprovecha en este equipo, a fin de obtener energía térmica para suplir al proceso.

Cuando se ha llegado al punto de cristalización, la miel se descarga a unas canoas o tinas de acero inoxidable para iniciar el proceso de granulación. Este proceso consiste en realizar movimientos pausados de la miel, por medio de una paleta de teflón durante 15 minutos aproximadamente, para permitir que la temperatura disminuya y se logre que la miel obtenga una consistencia seca. El granulado caliente que proviene del proceso de granulación, se transporta a unos cilindros (secadoras), los cuales por medio de aire caliente reducen la humedad del granulado, hasta obtener un dulce seco que pasa por unas mallas, para ser luego empacado en diferentes presentaciones. Una parte del granulado que se produce en el departamento de granulación es almacenado en una bodega de producto en proceso, en donde se mantiene por un período de 3 a 5 días. Luego, se transporta al departamento de empaque nacional, donde se alimenta en una coladora; el producto resultante se empaca en las distintas presentaciones que existen para el mercado nacional¹.

¹Fuente: ASSUKKAR S.A. (2001). Manual de Calidad (1ª ed.). Costa Rica: Autor.

2.4 Descripción de los perfiles de puestos Administrativos y Operativos

Todos los puestos están detalladamente descritos en el Manual de Puestos de la empresa Assukkar. En este manual, se describen el área donde pertenece el puesto, la naturaleza del trabajo, la descripción de las funciones, las características personales de la persona requerida en esa labor y los requisitos que dicha persona debe cumplir. Constantemente se están revisando estos documentos, a fin de actualizarlos, según las nuevas necesidades de la organización. Para efectos del trabajo, la descripción de los perfiles va a ser presentados en los anexos, en el que se mencionarán los puestos que tienen una relación directa con el proceso de producción:

➤ Gerente general	➤ Gerencia de Operaciones
➤ Supervisor de Molienda	➤ Jefe de Producción y Control de Calidad
➤ Supervisor de Granulado y Empaque	➤ Romanero
➤ Granuladores	➤ Teclero
➤ Moledor	➤ Buruchero
➤ Fogonero	➤ Triplero
➤ Filtrero	➤ Tachero

2.5 Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal de ASSUKKAR S.A.

Éste proceso aplica a todas las actividades llevadas a cabo para reclutar y seleccionar aquellas personas necesarias, para cubrir las necesidades de personal existentes en ASSUKKAR S.A. Es responsabilidad de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos, el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de este instructivo. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos la ejecución e implementación de este instructivo. Los documentos relacionados con este proceso son:

- Manual de Puestos (MS-RH-01)
- Instructivo de Inducción de Personal (IS-RH-02)

- Formulario de Evaluación del desempeño (RS-RH-03)
- Formulario de Solicitud de Empleo (RS-RH-05)
- Formulario de Requisición de Personal (RS-RH-06)
- Actualización de datos del personal (RS-RH-09)

Dicho proceso lleva una serie de pasos, los cuales se explican a continuación:

Vacante

Cuando existe la disponibilidad de un puesto por desempeñar, debido a la creación de un nuevo proceso, o la imposibilidad temporal o permanente de alguna persona de desarrollar su puesto, se le solicitará al Departamento de Recursos Humanos buscar el personal idóneo para este puesto, ya sea personal para un puesto fijo o para un puesto ocasional.

Análisis y evaluación de puestos

El Jefe del Departamento interesado o solicitante debe de completar el formulario Requisición de Personal, posteriormente se lo debe entregar al Departamento de Recursos Humanos, para que este fundamente el perfil del nuevo empleado con base en el Manual de Puestos.

Concurso Interno

Dentro de la política de ASSUKKAR S.A., se considera como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia organización, mediante ascensos o traslados de empleados; por tanto, al quedar una vacante, ésta se ofrecerá a los empleados actuales. Para evaluar qué empleado puede ser ascendido o trasladado, se analizará los Formularios de Evaluación del desempeño que posea cada uno. De esta manera, se escogerá aquel empleado cuyo rendimiento se haya evaluado en forma excelente o buena, conforme lo requiera el puesto por desempeñar.

En los casos de ascensos o traslados, hay un período de prueba no mayor de tres meses, de tal manera que el trabajador ascendido o trasladado puede ser reintegrado a su anterior ocupación cuando el Jefe de Departamento estime que no reúne satisfactoriamente las condiciones requeridas para el normal desempeño del empleo en cuestión; o cuando el mismo trabajador considere que el ascenso no llena sus expectativas, o surge otra causa que, en su criterio,

afecta gravemente sus intereses. En caso de que la vacante sea ocupada por personal de la empresa, el proceso de reclutamiento y selección de personal se da por terminado.

Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro de la empresa el candidato deseado, se recurre a las siguientes fuentes de reclutamiento:

- La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y, nos referimos a las amistades, parientes o familiares del propio personal.
- Fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de bolsas de trabajo, medios publicitarios, universidades, entre otros.

Solicitud de Empleo

El interesado en ocupar la plaza vacante debe haber solicitado con anterioridad al Departamento de Recursos Humanos el Formulario de Solicitud de Empleo y haberlo completado en su totalidad. Algunos de los datos personales que se requieren son: nombre, estado civil, dirección, puesto y salario deseado, disponibilidad para iniciar labores, experiencia laboral, entre otros; en caso de profesionales, la oferta debe ser acompañada por el currículum vitae correspondiente.

Revisión de la Documentación

El Departamento de Recursos Humanos debe revisar la información consignada en la solicitud y evaluarla con los requerimientos o requisitos del Manual de Puestos, con el fin de realizar una pre-selección de aquellos candidatos que cumplan con los requisitos expuestos.

Entrevista Preliminar o Inicial

Por este medio el Departamento de Recursos Humanos obtiene información visible sobre el candidato y su relación con los requerimientos del puesto, como por ejemplo: apariencia física o presencia personal, sus conocimientos, sus opiniones, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse y su modo de desenvolverse, etc. En esta entrevista debe informársele al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, y

demás información relacionada al puesto, a fin de que la persona decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la etapa siguiente.

Verificación de Referencias Laborales y Personales

Concluido el paso anterior, el Departamento de Recursos Humanos procede a solicitar las referencias laborales (vía telefónica, o por medio de visitas). En primera instancia, deben ser del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, puestos superiores a los ocupados por el postulante.

Dentro de esta verificación de referencias se debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de labores anteriores.
- Relaciones interpersonales.
- Asistencia y puntualidad en el trabajo.
- Calidad de los trabajos dentro de los parámetros de bueno, muy bueno y excelente.

Cabe aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de las entrevistas son comentadas en forma verbal después de concluidas, esto por el encargado de realizarlas y el Jefe del Departamento interesado.

Selección Final

Con la información obtenida y los comentarios realizados por el Departamento de Recursos Humanos, el jefe del Departamento interesado se reúne con el encargado de Recursos Humanos, con el fin de seleccionar el candidato idóneo.

Contratación

Una vez que el jefe del Departamento interesado y el encargado de Recursos Humanos hayan acordado cuál candidato será elegido, el Departamento de Recursos Humanos, o en su caso, el jefe del Departamento interesado procede a anunciarle, en forma verbal, al candidato seleccionado tal decisión, así como acordar la fecha de ingreso. Cabe destacar que en el caso de personal ocasional, se le debe recordar que el puesto por ocupar será de forma temporal.

Comunicación a los Candidatos participantes

Con la finalidad de contar con un archivo de candidatos, para futuras contrataciones, se debe archivar y guardar las Solicitudes de Empleo y comunicar a los postulantes que no fueron elegidos, que serán considerados para futuras contrataciones.

Actualización de los datos del Personal

Como mínimo, una vez cada año, el encargado del departamento de Recursos Humanos debe actualizar los datos generales del personal, como domiciliación, estado civil, teléfono, entre otros. Lo anterior se registra en el formulario de registro Actualización de datos del personal.

2.6 Descripción del proceso de inducción del personal de ASSUKKAR S.A.

Existe un proceso de inducción muy básico, que consiste en darles una pequeña presentación a las personas contratadas, en la que se describe las características básicas de la organización y, a modo de una pincelada, las certificaciones y los sistemas gestión con los que se cuenta. Este es un aspecto en el que se debe mejorar. Además, el nuevo empleado iniciará el proceso de Inducción a la empresa, siguiendo lo establecido en el Instructivo de Inducción de Personal.

Objetivo

Describir las actividades que realiza ASSUKKAR S.A. para guiar a los nuevos empleados sobre las actividades de la empresa, así como los lineamientos de calidad bajo los cuales se rige la empresa en todas sus actividades. De igual forma, permite al nuevo empleado conocer los procedimientos que debe seguir para el cumplimiento de la labor para la cual fue contratado.

Alcance

Este proceso aplica a todo empleado nuevo que ingrese a ASSUKKAR S.A., tanto personal fijo como ocasional.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos, el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de este proceso. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, del Gestor de Calidad y las Jefaturas de Departamentos la ejecución e implantación de este proceso. Los documentos que se relacionan con la inducción son:

- Formulario de Inducción de Personal (RS-RH-04)
- Cuestionario para la Evaluación de la Inducción (RS-RH-07)
- Manual de Inducción (MS-RH-02)

Procedimiento

Cuando sea necesario, durante la primera semana de cada mes, el departamento de Recursos Humanos se encarga de facilitar el proceso de Inducción a los nuevos empleados. Deberá organizarse a los empleados en dos grupos por saber: personal ocasional y personal fijo, y darle el proceso de inducción a cada grupo por separado. Este proceso incluirá lo siguiente:

- 1) Una charla introductoria donde se le da información acerca del programa de Inducción y la duración de este proceso (de uno a dos días).
- 2) Suministrar a la persona un Manual de Inducción, el cual contiene información sobre aspectos importantes que el empleado debe conocer para que se familiarice con la empresa, por ejemplo: reseña y políticas de la empresa, procedimientos de trabajo, entre otros.
- 3) Un recorrido por las instalaciones, donde se presenta al resto del personal.
- 4) Se le brinda una serie de capacitaciones basados en el Manual de Inducción de la empresa Assukkar S.A.
- 5) El Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de dar al nuevo empleado la reseña histórica de la empresa.

- 6) El Departamento de Recursos Humanos, por medio de un organigrama, explica al nuevo personal la estructura organizativa de ASSUKKAR S.A.
- 7) Un Representante de la Gerencia General expone generalidades sobre los productos que se fabrican en ASSUKKAR S.A.
- 8) Un Representante de la Gerencia General desarrolla una charla sobre las diferentes etapas bajo las cuales se lleva a cabo la producción en ASSUKKAR S.A.
- 9) El Gestor de Calidad le expone los requerimientos de higiene, así como la importancia del cumplimiento de estos para la inocuidad del producto.
- 10) El Gestor de Calidad le explica y comunica la política de calidad, misión y visión. Además, debe procurar que el nuevo empleado entienda sus responsabilidades para el cumplimiento de la Política de Calidad.
- 11) El Gestor de Calidad imparte la capacitación del nuevo empleado en los diferentes programas de aseguramiento de Calidad, así como en los procedimientos relacionados con el puesto.
- 12) Se le da al nuevo empleado que ingrese a ASSUKKAR S.A., un resumen de los aspectos relevantes que conforma el Reglamento Interno de Trabajo de ASSUKKAR S.A.
- 13) Normas de Seguridad. Como parte integral del proceso de inducción, el empleado es capacitado sobre normas generales de seguridad de la empresa.
- 14) Una vez que se haya terminado el proceso de inducción, debe quedar registrado en el Formulario de Inducción de Personal, los temas abarcados, el encargado de llevar a cabo la inducción (el nombre de la persona) y la fecha de la misma.
- 15) El Departamento de Recursos Humanos, junto con el Gestor de Calidad durante un periodo de 2-3 meses, luego de finalizado el proceso de inducción, debe realizar una prueba al personal, con el fin de evaluar la eficacia de las acciones tomadas en el proceso de Inducción. Dicha evaluación está conformado por un examen o test de preguntas, relacionadas con los temas vistos en la Inducción.
- 16) Si como resultado de esta evaluación, el empleado obtiene una nota insuficiente, se debe tomar medidas, como efectuar de nuevo la capacitación con los temas vistos anteriormente, o inducir al empleado a que vuelva a retomar los temas él mismo, utilizando el Manual de Inducción que se le facilitó cuando ingresó a la empresa.

2.7 Descripción del proceso de formación y capacitación del personal de ASSUKKAR S.A.

Objetivo

Establecer los lineamientos para determinar las exigencias formativas de cada puesto de trabajo, en función de las necesidades de conocimientos y capacidades que presente el personal de ASSUKKAR S.A.

Alcance

Este proceso debe aplica a todo el personal de ASSUKKAR S.A.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos, el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de este proceso. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, y las Jefaturas de Departamentos, la ejecución e implementación de este proceso. Los documentos relacionados son:

- Formulario Control de Capacitación por Empleado (RS-RH-01)
- Formulario de Descripción de Puestos (RS-RH-02)
- Formulario de Evaluación del Desempeño (RS-RH-03)
- Programa de Formación y Capacitación (RS-RH-08)
- Formulario de Capacitación (RS-AK-06)
- Revisión por la Dirección (PS-AK-01).

Procedimiento

- 1) Es responsabilidad del jefe inmediato detectar, por medio de los Formularios de Evaluación del Desempeño y de Descripción de Puestos, si el personal subalterno (a su cargo) requiere capacitación, la cual puede ser interna y/o externa, así como teórica o práctica.
- 2) Para el proceso de formación y capacitación, el jefe inmediato define los objetivos y propósitos que quiere alcanzar con la formación y capacitación, para esto debe solicitar a la Gerencia General por medio de un memorándum su aprobación

- 3) Aprobado el memorándum, el jefe inmediato lo envía al Departamento de Recursos Humanos, donde se indica el tema, los objetivos, si la capacitación es interna o externa, así como el número de personas que se requiere capacitar.
- 4) Si la capacitación es interna, la información se le facilita al Gestor de Calidad, para que sea incluida dentro del programa de formación y capacitación. Para la capacitación externa, el Departamento de Recursos Humanos buscará las posibles empresas que pueden ofrecer el servicio requerido, así como una evaluación acerca del tiempo y costo tentativo de la capacitación, con base al número de personas por capacitar. Una vez tenidos los datos anteriores, se le informaran a la Gerencia General, para que esta determine si se aprueba o no la capacitación. Aquí se pueden presentar tres opciones:
 - Se aprueba la capacitación con el total de empleados previstos.
 - Se aprueba la capacitación, pero se limita el número de personas por capacitar.
 - No se aprueba la capacitación.
- 5) Cuando la Gerencia General comunica al Departamento de Recursos Humanos sobre la decisión tomada, este debe informar al jefe respectivo y realizar los trámites de inscripción respectivos, de ser aprobada la capacitación.
- 6) Seguidamente, el jefe inmediato debe informar a los empleados por capacitar sobre las fechas y el horario de la capacitación.
- 7) El Gestor de Calidad implanta, semestralmente, un programa de formación y capacitación, para crear conciencia en el personal acerca de la importancia de la calidad del producto. Lo anterior conforme los Formularios de Evaluación del Desempeño y de Descripción de Puestos.
- 8) Cada vez que se brinde capacitación interna a los empleados de ASSUKKAR S.A., estos deben llenar el formulario de Capacitación, con su nombre, puesto en que laboran y firma. Terminada la capacitación, se debe enviar el formulario de Capacitación al Departamento de Recursos para que este registre el Control de Capacitación por Empleado en cada uno de los expedientes del personal.
- 9) Así mismo, cuando se imparten capacitaciones externas a los empleados de ASSUKKAR S.A., estos deben llenar el formulario de Capacitación con su nombre, puesto en que laboran y firma. Terminada la capacitación, se debe enviar el formulario de Capacitación

al Departamento de Recursos para que este registre el Control de Capacitación por Empleado en cada uno de los expedientes del personal.

- 10) Cuando la capacitación es externa y no se realiza en la Empresa, el Departamento de Recursos Humanos solicita al o a los participantes, copia del programa y del certificado del curso para adjuntarlo a su expediente, y proceder así a registrar el Control de Capacitación por empleado en cada uno de los expedientes del personal.

2.8 Descripción y generalidades del Clima Organizacional de ASSUKKAR S.A.

2.8.1 Factores Determinantes del Clima de ASSUKKAR S.A.

La empresa es y siempre ha sido una institución familiar, lo cual de antemano ya da una idea de cómo ésta opera. Hasta hace aproximadamente cinco años, toda la estructura era gerenciada por los cuatro hermanos que conforman el grupo de accionistas. No obstante, ante la venida de nuevas exigencias del mercado en cuanto a niveles de calidad, costos y rendimientos, se decidió involucrar profesionales de diferentes áreas (industrial, agronómica y administrativa), para poder dar un giro a la empresa y lograr su estabilización en ese momento y su posterior crecimiento. Actualmente, la empresa cuenta con una estructura mucho más sólida, esto ha permitido dar espacio a mejores condiciones laborales y formas más aptas para la toma de decisiones y su puesta en práctica.

En términos generales, en ASSUKKAR S.A. se ha podido determinar una rotación de personal considerablemente baja. El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo. No ocurre lo mismo en el departamento de granulado, ya que la rotación aquí sí es alta, pues al ser éste un trabajo que requiere de mucho desempeño físico y

con un salario mínimo, la gente que usualmente realiza esta labor es muy inestable y apenas tiene una mejor opción, decide irse de la empresa, en todos los otros departamentos hay mucha estabilidad.

El ausentismo, lo podríamos considerar también relativamente bajo. Como el 95% de los trabajadores son del pueblo (Tayutic), la facilidad de llegar al trabajo hace que difícilmente la gente se ausente; a esto se le puede agregar que la empresa tiene la ventaja de contar con un personal maduro y responsable. Otro factor es que existe un autocontrol, pues si alguien decide ausentarse, los compañeros rápidamente se enteran de los motivos, y automáticamente las jefaturas lo saben.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, el cual es un método de retroalimentación del comportamiento laboral, que ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador. El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar, cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo; en éste aspecto, es importante recalcar que la empresa Assukkar no se está realizando este procedimiento. Si bien es cierto, existe un formulario para este fin, no se está aplicando desde hace un par de años. Próximamente, se estará retomando este tema, según comenta la administración.

Desde enero de este año, se contrató un profesional en el área de salud ocupacional, a fin de retomar y profesionalizar la ejecución de esta temática. A partir de esta fecha, se han realizado capacitaciones, se conformó un comité y semanalmente se hacen reuniones con el personal a fin de mantener el hilo del programa que está en proceso. Las instalaciones se han ido acondicionando poco a poco, según las recomendaciones del grupo de seguridad. Recientemente se han puesto metas relacionadas a la cantidad de accidentes, y está en proceso la contratación de un médico de empresa. Ya se cuenta con la colaboración de una

fisioterapeuta, la cual evalúa los casos de lesión física que se van presentando, a fin de poder dar un mejor respaldo a los colaboradores.

En lo que respecta al ambiente de trabajo, es muy ameno y existe muy buena relación entre empleados. Como siempre, nunca faltan excepciones, y por lo que algunos trabajadores han tenido algún tipo de problema con otro compañero; pero este tipo de asuntos se han resuelto rápido y de forma positiva. Como política, la empresa siempre ha tratado de brindar confianza y apoyo a sus trabajadores, esto ha sido muy bien recibido por ellos. No obstante, hace unos años atrás, esta confianza dada se había confundido, con lo que muchos trabajadores no le brindaban la importancia que ameritaban el atender muchas situaciones y el tomar decisiones pertinentes o hacían ciertas acciones que iban en perjuicio de la empresa. El respeto, la cordialidad, el compañerismo, la responsabilidad y todo este tipo de valores han sido inculcados y son parte intrínseca de las relaciones interpersonales de la empresa.

Los salarios son básicamente los mínimos por ley y son ajustados semestralmente, según lo exige la ley. Son pocas las excepciones en las que se ha hecho un ajuste extraordinario; esto se ha limitado a casos especiales que requieren autorización de los dueños de la empresa.

En lo que respecta a las posibilidades de ascenso; debido a la naturaleza de la compañía, las posibilidades de ascenso son muy limitadas. No obstante, las pocas que han surgido se han tomado como candidatos iniciales a los mismos trabajadores de la empresa (hasta donde ha sido posible); y en la mayoría de los casos, se han obtenido resultados muy positivos, aquí tiene mucho que ver el tipo de actividad que realiza la empresa.

En cuanto la Seguridad e higiene ocupacional por la naturaleza de la fábrica, el aseo es vital, ya que la industria alimentaria tiene estándares de higiene muy bien establecidos e inclusive, exigidos por ley. En este sentido algunas áreas no están de la mejor forma, y más bien se ven a la vista poco limpias, por lo que actualmente se está trabajando para poder garantizar a todos los trabajadores y clientes estándares de higiene aceptables a nivel mundial, tales como HACCP y BPM. Otros aspectos de condiciones ambientales, tales como ruido, humedad, iluminación, temperatura y otras, están siendo sometidos a estudios para ver su estado actual y las alternativas de mejora. En cuanto a seguridad, existe un plan ocupacional y de

emergencias, que detalla minuciosamente todos los aspectos pertinentes a este tema, pero que lastimosamente poco a poco se ha ido dejando de lado; hasta el día de hoy, su aplicación es mínima. Es de suma importancia que la empresa reactive cuanto antes estos planes e incentive a los empleados para que se involucren en su implementación y buen funcionamiento.

En lo que respecta a participación general, los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones hasta cierto punto; su participación en aspectos operativos es muy activa. Sin embargo, esto no trasciende a nivel estratégico, ya que estas decisiones son exclusivas de los dueños de la empresa. La experiencia ha reflejado que no siempre las decisiones tomadas han sido las más acertadas, y que en muchas ocasiones, el simple hecho de haber tomado en cuenta las opiniones de los colaboradores o de expertos externos, hubiese sido clave para marcar diferencia en forma positiva. La participación de todos los niveles en la definición de metas es de suma importancia para lograr el involucramiento total de los trabajadores en los esfuerzos impuestos para lograrlas. No es lo mismo tratar de convencer a la gente sobre las cosas que se pretenden hacer, que participarles y hacerles ver que las decisiones y metas son conjuntas y de bien común (ganar-ganar).

Los conflictos que se presentan son muy pocos; y cuando los hay generalmente se solucionan de buena manera y en forma pacífica. En algunos casos, se ha tenido que llegar a límites extremos, al punto de despedir trabajadores. Las diferencias siempre existen y uno de los pocos focos actuales son algunas diferencias entre los departamentos de producción y el administrativos. Dicho conflicto no es palpado fácilmente, e inclusive algunos no lo perciben. Sin embargo, se puede ver que los de oficina no son accesibles a las personas de producción y que estos primeros no tienen el mínimo interés en entablar relaciones ni en reconocer la importancia de su trabajo. Trabajar en esto es difícil, pues no existe voluntad por parte del encargado del departamento administrativo en resolver las diferencias. Se debe estimular por ambas partes la solución, haciéndoles ver la importancia del trabajo en equipo, la tolerancia y el manejo adecuado de las diferencias, así como la importancia de ambos departamentos en la organización de mantener las buenas relaciones entre los compañeros.

El sistema administrativo, la modalidad actual, es consultiva, la cual favorece la consulta más que a la participación. Definitivamente, se está muy cerca de un sistema del tipo participativo, en donde se descentraliza el poder totalmente, se optimizan los sistemas de comunicación y las tareas se centran en el trabajo en equipo. Se espera que a mediano plazo, la empresa pueda saltar a esta nueva modalidad y logre consolidar su esquema administrativo participativo de forma permanente.

En el departamento de recursos humanos, actualmente trabaja una persona como encargada de este departamento, pero no se ha logrado el objetivo de extender sus funciones a otras que no sean de contratar y despedir personal, revisar planillas y otras funciones carentes de sentido estratégico. Este departamento se está estructurando de la mano de las exigencias del sistema de ISO 9000 y de sus respectivos instructivos y manuales, que contempla todo lo referente a gestión de recursos humanos, tal como el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, inducción de personal, evaluación de desempeño y formación y capacitación. Ya se han desarrollado borradores de los manuales de inducción y de puestos, así como del reglamento de trabajo. Se espera que a mediano plazo se pueda dar un nuevo giro a este departamento, de tal forma que pueda servir de apoyo para la puesta en marcha de todos los programas mencionados, así como también se ponga en ejecución un real sistema de gestión organizacional.

Si nos referimos a la Jornada laboral, la empresa actualmente se encuentra trabajando de lunes a sábado, con tres turnos de ocho horas, de 6:00 Am a 2:00 Pm, de 2:00 Pm a 10:00 Pm y de 10:00 Pm a 6:00 a.m. Este último turno se trabaja dependiendo de la cantidad de caña que se encuentre almacenada en el patio, o en caso de que la demanda de productos es muy alta y se requiera trabajar para sacar los pedidos.

En el área de empaque nacional se trabajan generalmente dos turnos de ocho horas, salvo los casos en que la demanda es muy grande, entonces se habilita un turno extra los días que fueran necesarios para cumplir con los pedidos. En empaque de exportación, los operarios trabajan dos turnos de doce horas o tres turnos de ocho horas, dependiendo de las necesidades de la empresa.

No podemos hablar de clima laboral, si antes no nos detenemos en el término motivación laboral; actualmente las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona, con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral, «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico; orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

En términos generales, la motivación en el personal de ASSUKKAR S.A. no anda mal, así lo demostró una encuesta hecha por la empresa especialista en recursos humanos (Dinámica Organizacional S.A. en Agosto del 2009), de donde se ha obtenido una calificación porcentual 88%. También la empresa hace esfuerzos para estimular a su personal mediante actividades recreativas y de carácter sociales de manera frecuente. La empresa es consciente de la necesidad que tiene de mejorar la motivación, ya que ésta se va a transformar en productividad y utilidades.

2.8.2 Descripción de la comunicación en el ambiente laboral

Pese a lo relativamente nuevo de las investigaciones en relación a la Comunicación en las Organizaciones, ésta es una materia que en pocos años ha despertado un gran interés por parte de los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en "mejorar" los procesos de producción laboral, y en general para todos aquellos que, de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación (directores de organizaciones escolares, coordinadores, supervisores, facilitadores y participantes), como factor fundamental de sus relaciones interpersonales. A continuación se tocarán términos que tienen una relación directa

en Assukkar en las relaciones interpersonales entre la Administración y los subalternos de dicho departamento. Se aplica una modalidad de “gerencia de puertas abiertas” y se tiene una relación fluida y amena con todos los niveles. La administración trata siempre de hacer sentir bien al empleado e inspirarle confianza, de manera que él comunique cualquier tipo de inquietud sin tener ningún tipo de temor que ponga en riesgo su trabajo.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor. La comunicación interpersonal constituye un área importante, ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial. En todo liderazgo, la comunicación desempeña un papel fundamental en el desarrollo de toda organización.

Los supervisores coordinan entre ellos las tareas específicas de cada turno y las labores de sus subalternos. La comunicación libre y fluida es promovida por las gerencias y los mandos medios o supervisores. Se hacen reuniones periódicas con los supervisores de área para transmitir los lineamientos de la empresa y las actividades y temas operativos y estratégicos.

La administración pretende hacer llegar a todos los puestos cualquier tipo de información, por sencilla que sea, de manera que se le dé continuidad a las directrices. Dichosamente, la administración en ASSUKKAR S.A., siempre ha tenido una política de comunicación de puertas abierta, en donde la comunicación es muy fluida en todas las direcciones. A nivel formal, existen reuniones periódicas en las que se transmite a los supervisores información valiosa de la compañía y los objetivos, metas y proyectos de corto, mediano y largo plazo. A nivel informal, existen grupos que trasiegan información entre departamentos, pero dichosamente hasta el momento, todo ha sido saludable para la empresa, pues debido a la confianza existente, la mayoría de las inquietudes que surgen en estos grupos, se hacen llegar a la gerencia para una aclaración, o bien, como sugerencia, a fin de aclarar cualquier asunto.

A nivel de producción, se han presentado problemas entre los grupos de trabajo (de un turno a otro), pues muchas veces se pasa por alto por parte de supervisores y/o operarios informa de algún inconveniente y/o detalle importante que ha venido a dar al traste con la fluidez de la producción. Esto se ha tratado de solucionar, haciendo conciencia en los trabajadores de la importancia de informar a su sucesor de trabajo, cualquier detalle que pueda incidir en la producción o seguridad de los que vienen entrando. A nivel administrativo, se cuenta con la tecnología necesaria para traslado de información vía electrónica, lo cual da mucha fluidez al departamento. Lastimosamente, esto no se ha podido trasladar al total de la organización.

Una orden mal dada, es una tarea mal realizada. El que no sabe mandar, no sabe hacer, porque es incapaz de explicar y razonar lo que hace. La mayoría de los fracasos ocurridos en la fábrica, la escuela, la iglesia o la familia obedecen a defectos en los canales comunicativos, ya sea de tipo técnico, mal lenguaje, mala escritura, mal entrenamiento o de carácter personal, como prejuicios de raza, religión o intereses privados. Un buen administrador hará bien en revisar sus sistemas y métodos comunicativos, a fin de mejorarlos a través de un estudio de la materia.

2.8.3 Descripción del sentido de pertenencia en el ambiente laboral

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con su sentido de pertenencia en la empresa o institución donde presta su servicio, así como con todo su recurso humano que la integra; al lograrse esto, se manifiesta seguridad para todos, compenetración, confianza, logros. No nos sorprende que existan muchos gerentes que no tienen sentido de pertenencia con la empresa donde laboran; esta situación afecta seriamente a la organización, dado a que no se ha generado esa confianza que se espera se manifieste en pro del desarrollo de la empresa, su desenvolvimiento, en donde se vislumbre que todo el personal está plenamente identificado con la organización. En el caso particular de la empresa ASSUKKAR S.A., su gerente general manifiesta su gran identificación con la organización, y de ahí su gran éxito en su liderazgo.

Como se ha señalado, y así lo han escrito, existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común; mientras más segura se sienta esa

persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario, y por lo tanto, la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio. En toda organización inteligente la participación que se le dé al empleado es esencial para el sostenimiento productivo de cualquier empresa.

Según los puestos, los empleados tienen diferentes niveles de confianza y de responsabilidades. El ambiente de confianza existente permite que todos los colaboradores se sientan en plena libertad de expresar sus inquietudes y emitir sugerencias que permiten un mejor desarrollo de las relaciones y producción. Existe un compromiso serio y palpable por parte de la mayoría de los empleados de la empresa. Siempre hay excepciones, pero es palpable la identificación de los empleados con los objetivos de la organización.

El empleado en ASSUKKAR S.A. es tomado en cuenta para muchas de las actividades que se desarrollan en la organización. Para resolver problemas, plantear objetivos, metas y soluciones, el criterio emitido por los colaboradores es válido, respetado y acogido por la gerencia. Todas las funciones están claramente divididas y delimitadas. Según el nivel de la escala jerárquica de la empresa, se transmiten funciones que van dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y los lineamientos de la gerencia, en cuanto a los objetivos operativos que garantizan la buena funcionalidad de cada uno de los puestos de trabajo. Debe recordarse que lo que se delega son las tareas y no las responsabilidades. Esto les permite a los empleados desempeñar las labores placenteramente, producto de su sentido de pertenencia con la empresa.

2.8.4 Descripción del plan de incentivos para el personal de ASSUKKAR S.A.

La empresa cuenta con sus pólizas del INS para todos los colaboradores. Está desarrollando un plan esquematizado de salud ocupacional. Todos cuentan con su seguridad social (C.C.S.S.) y sus respectivas garantías, conforme lo establece la ley. Por la naturaleza de la empresa, los colaboradores y la empresa misma han desarrollado un acuerdo de flexibilidad, según las necesidades, principalmente en ciertos períodos; si se requiere la presencia de alguna persona

por alguna emergencia o necesidad específica de la empresa, se puede contar con ella, como respuesta a acuerdos ya establecidos.

La empresa se caracteriza, por su alta conciencia social, en darle prioridad laboral a la gente de la zona de Tayutic y ya dentro de la empresa, se busca darle a la gente que ha demostrado interés en superarse, oportunidades en nuevos puestos mejores, de forma tal que puedan crecer con la empresa. A la vez, se tienen procesos constantes de desarrollo de capacitaciones internas para todo el personal en diferentes áreas; capacitaciones externas con cursos especializados. Un altísimo porcentaje de los puestos que van apareciendo, van siendo ocupados por colaboradores internos que han sido capacitados y cumplen con el perfil requerido. La empresa tiene asociación solidarista; cuenta con todos los seguros y pólizas al día para todos los trabajadores sin discriminación alguna. Con frecuencia tienen visitas de entes gubernamentales, como los inspectores de trabajo. ASSUKKAR S.A., a su vez, tiene una clara conciencia de la necesidad de los empleados de disfrutar de sus vacaciones en sus respectivos tiempos; no solamente por hacer cumplir la ley, sino también por un asunto de justicia social.

Por lo menos dos veces al año, se hacen actividades sociales y deportivas. La empresa tiene un programa intensivo con la comunidad y colabora en actividades sociales, culturales, deportivas y religiosas. Ejemplo de esto, es que ayuda al mantenimiento de la plaza de deportes, la iglesia y la escuela. Se ha donado computadoras a las escuelas de la zona y ha dado donaciones varias para el mantenimiento de instalaciones y actividades diversas. Todos los años se realiza una actividad navideña. Los salarios son los establecidos por ley y en algunos casos se paga más de este monto, en función de la experiencia y los años que tenga de laborar para la empresa. Todo se paga de acuerdo con lo establecido por la ley; el turno de la noche se paga mejor que el turno de día y cada hora extra también es pagada de acuerdo con la normativa respectiva. Existe un plan de incentivos para todos los empleados en función de resultados corporativos. A inicio de año, se ponen metas a los departamentos y se revisan a final del año para ver resultados y repartir los montos según los porcentajes de alcance. Existe una segregación de puestos en los que se aplica el pago según los conocimientos, experiencia y años de laborar en la empresa.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE ASSUKKAR S.A.

El clima laboral en las organizaciones, en los últimos tiempos, se ha convertido en un tema de interés para la Gerencia moderna, debido a su papel determinante en el desempeño y productividad de sus trabajadores. De ahí la gran preocupación de la Administración de mantener un ambiente laboral idóneo en las organizaciones. La empresa ASSUKKAR S.A., después de una fuerte reforma que tuvo aproximadamente siete años, empezó a crecer de manera acelerada ; de ahí la mentalidad de mantener un mejoramiento continuo; sin duda alguna, la calidad de su fuerza laboral ha sido una clave en su éxito, fundamentándose de ésta manera el tema central de éste trabajo de investigación: “Propuesta de mejoramiento del clima Laboral del departamento de Producción ”, con lo que se pretende dar un aporte sustancial a la empresa que le permita mejorar su ambiente y por ende su productividad.

3.1 Investigación de campo

3.1.1 Recolección de datos

Para la recaudación de datos primarios, se llevó a cabo una investigación exploratoria, donde se buscó establecer las ideas y opiniones de los empleados sobre las situaciones laborales en las que trabajan, determinándose de esta manera un panorama general sobre el clima que se respira en la empresa. Debido a que en el departamento de producción no trabajan muchos empleados, se decidió no trabajar con muestra, sino más bien con un censo, y llevar a cabo una encuesta a cada uno de los trabajadores. El total de trabajadores que componen dicho departamento, es de sesenta personas, las cuales desempeñan labores de granulado, molienda y empaque, ya que dichas funciones componen el departamento de producción. El cuestionario fue diseñado tomando como referencia los factores ambientales como lo son: motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Se elaboraron quince preguntas, estructuradas hacia el clima actual de ASSUKKAR S.A. La recolección de datos fue a través de un proceso, iniciando con visitas a las instalaciones, cita con la gerencia y autorización formal para entrar

al departamento de producción, aplicación de la encuesta a cada empleado, tabulación de datos y, finalmente, la interpretación de los mismos.

3.2 Marco estratégico

3.2.1 Análisis de la Misión

La misión es la afirmación o declaración que contiene el propósito o razón de ser de la organización. En ciertas ocasiones, contiene principios o valores esenciales. Existe una acentuada tendencia, a formularlas por separado, aunque la forma no es lo más relevante.

La formulación de la misión se puede llevar a cabo a través de una frase corta o por medio de una declaración más extensa, que puede ser de uno a tres párrafos. Sin embargo, se ha podido demostrar que unas pocas palabras bien estructuradas, y con mensaje conciso, puede provocar un gran impacto en la organización.

Es pertinente hacer énfasis del cuidado que debemos tener en que la misión no sea algo tan genérico, ya que puede perder el sentido de identificación con la empresa. Es importante mencionar que el planteamiento de la misión en una empresa no es nada fácil, por el contrario, es difícil, doloroso y arriesgado. Pero es el modo más práctico de que una empresa defina sus objetivos, desarrolle estrategias, concentre sus insumos y consagre sus esfuerzos en una dirección definida.

Toda definición de misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Quién es mi mercado meta?
- ¿Dónde se ubica la empresa?
- ¿Cuál es el objetivo económico?

Retomando nuevamente la misión de la Empresa ASSUKKAR S.A.

La empresa ASSUKKAR S.A. tiene como misión (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A., 2001, p. 11): *“Buscar el BIENESTAR de la organización, incrementar la PRODUCTIVIDAD y hacer más COMPETITIVA la empresa”*

Como se puede observar con claridad, la misión de la empresa SSUKKAR S.A. es una declaración carente, de al menos, de los principales términos que responderían a las interrogantes que anteriormente se plantearon.

Inicialmente se podría reprochar que la misión no defina con claridad o exactitud la pregunta “¿Quiénes somos?”, la cual debe conformar toda buena declaración de misión. Finalmente, se puede decir que la empresa solamente en su misión habla sobre su objetivo económico, faltando el resto de información que es tan importante, como: ubicación, clientela, identificación y oficio. La misión no es tan general sino más bien específica, que diferencia a la empresa de las demás y la hacen auténtica y diferente. ASSUKKAR S.A. debe reestructurar su misión e incorporar la terminología que le hace falta, con el fin de aclarar varios temas que toda misión debe contener.

3.2.2 Análisis de la Visión

La visión no es más que una declaración de lo que la empresa desea llegar hacer a largo plazo, una aspiración, una mezcla del gran objetivo y de su sueño. El fracaso de muchos enunciados de visión se debe básicamente a que muchas veces no hay un sentimiento de compromiso y perseverancia, y se desvían del horizonte predeterminado. Las empresas que han construido y ejecutado con éxito su visión a futuro, pueden sufrir lo que se conoce como el síndrome de “Ya llegamos”, esto es común en grandes proyectos, cuando después de un gran esfuerzo, en que todos contribuyen con alta motivación, les sigue un periodo crítico, en el que es difícil mantener ese nivel de entusiasmo. Para una organización no es fácil hacerle frente a este síndrome, ni tampoco el formular nuevos desafíos de similar calibre e impacto.

Retomando la visión de ASSUKKAR S.A.:

La empresa ASSUKKAR S.A. tiene como visión (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A., 2001, p. 11): *“Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la manufactura, comercialización, bajos costos de producción y alta calidad de productos naturales y orgánicos derivados de la caña de azúcar”*

En términos generales, la visión de la empresa ASSUKKAR S.A. puede decirse que está bien planteada; sin embargo, le falta incluir en su terminología el recurso más importante de toda organización: es el recurso humano, donde se le debe especificar el uso eficiente y eficaz del mismo.

3.2.3 Análisis de la política de calidad

Se refiere a las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados de manera formal por la alta gerencia. La política de calidad es un elemento de la política corporativa, y es aprobada por la alta gerencia. Retomando la política de calidad de ASSUKKAR S.A.:

“En ASSUKKAR. S.A., tenemos el **compromiso de elaborar** y comercializar productos derivados de la caña de Azúcar, **confiables**, naturales y orgánicos de alta calidad; con la mejor **productividad** y buscando el **mejoramiento continuo** para lograr la **satisfacción** de nuestros **colaboradores y clientes**, así como de nuestros **proveedores y comunidad.**”

Como se puede observar, la intención de la gerencia es buena, al establecer una política de calidad que contiene elementos claves en la calidad del proceso; sin embargo, al párrafo como tal se le debería dar un reajuste en la forma cómo se redactó, ya que no hay coherencia.

3.3 Presentación y Análisis de los resultados

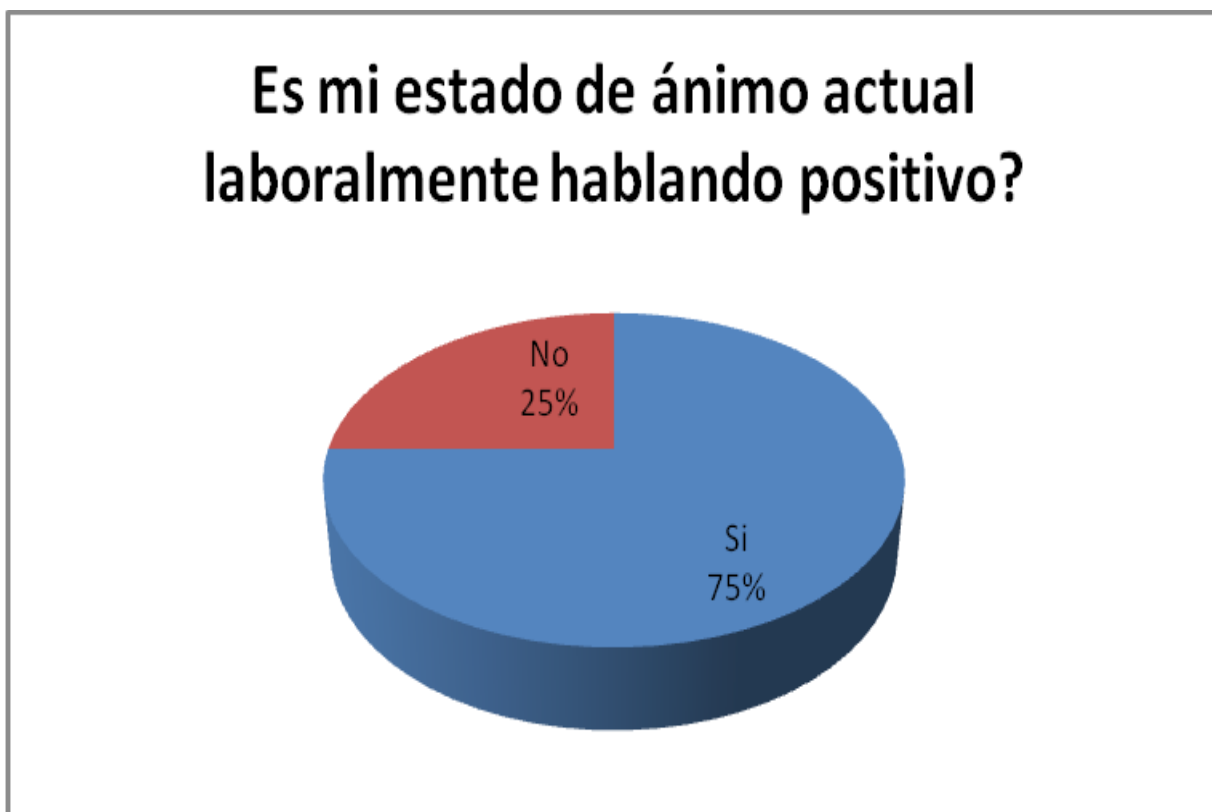
El presente análisis nos permitirá hacernos una idea aprioris sobre la situación laboral que viven los trabajadores de ASSUKKAR S.A; a la vez, las interpretaciones de los mismos serán el sustento de las principales conclusiones y recomendaciones que se plantearan en el capítulo

V. Además, los resultados que se presentarán a continuación, serán pilares claves para el establecimiento de la propuesta de mejora. Finalmente, es importante aclarar que los resultados porcentuales de 60 a 70 será una mala evaluación; de 70 a antes de 80, una evaluación regular; de 80 a antes de 90, una evaluación buena; y de 90 a 10 la evaluación será muy buena. Cada gráfico será valorado en función de dichos parámetros, y su respectivo entendimiento, según el anterior marco metodológico ya especificado.

Grafico #3.1: Porcentaje del sentimiento de orgullo del área de producción

Fuente: Elaboración propia, 2010

Como se puede observar en el gráfico #3.1 un 83% del personal del departamento de producción de ASSUKKAR S.A. se siente orgulloso de trabajar en ésta empresa, con lo que se fundamenta la buena imagen y reputación que tiene ASSUKKAR S.A. en la zona; además nos refleja el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y su consolidación económica. También con un resultado como éste, se puede asegurar el grado de lealtad y fidelidad de sus subordinados, reflejado desde luego en el 83%. Son muy pocas las personas que no se sienten orgullosos de trabajar para ASSUKKAR S.A. (17%), o sea, sólo diez personas no se sienten orgullosas de laborar para la empresa. Incluso se puede decir que cincuenta personas de las sesenta están motivadas en el desarrollo de sus labores, y diez de las sesenta personas están insatisfechas de trabajar en la empresa.

Grafico #3.2: Porcentaje del estado anímico del área de producción

Fuente: Elaboración propia, 2010

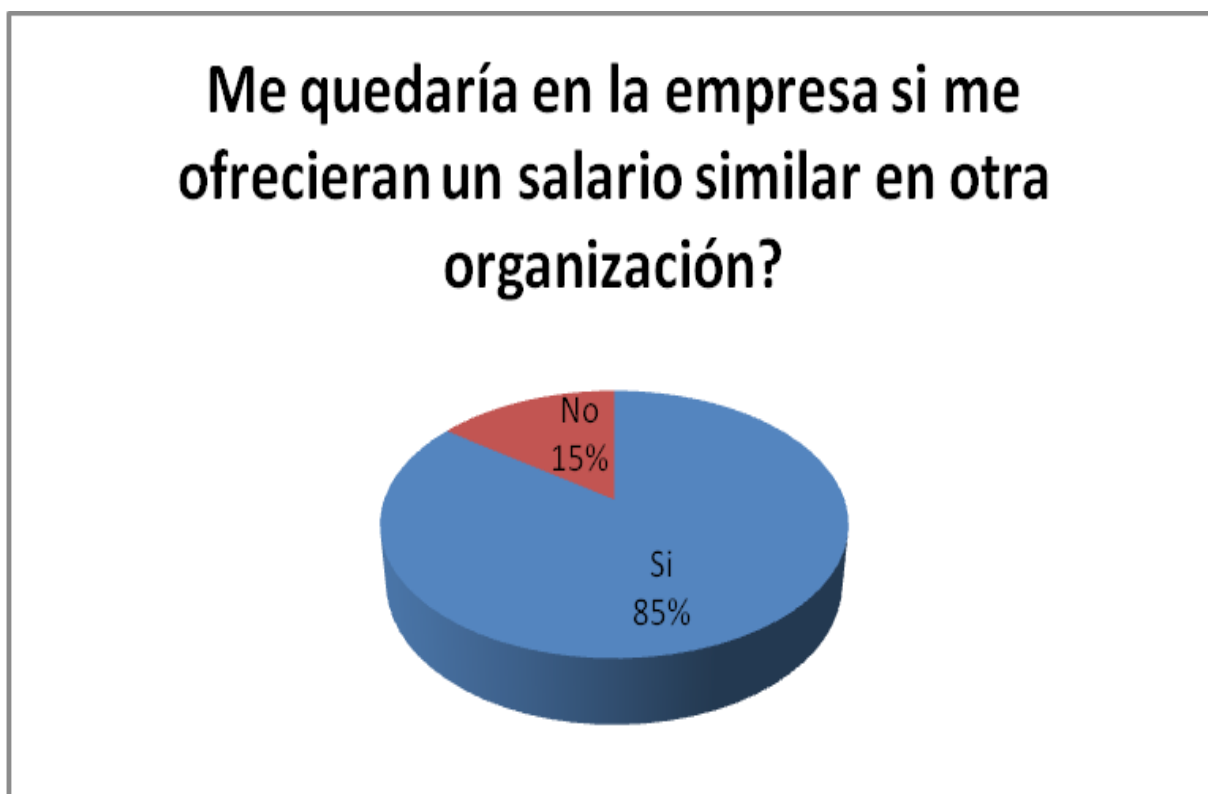
En términos generales, en cuanto al estado de ánimo de los trabajadores del área de producción de ASSUKKAR S.A., puede decirse que es relativamente bueno (75%); pudiéndose observar en éste resultado, la alternativa de mejoramiento en el clima laboral de la empresa. Muy probablemente esta situación sea producto de la falta de un programa de motivación laboral por parte de la empresa, que valla enfocado directamente al mejoramiento del ánimo de sus trabajadores. Un 25% está mal anímicamente (15 personas), lo que se debe considerar como parte de un futuro trabajo de investigación por parte del departamento de recursos humanos, para indagar cuáles son las causas del desánimo en ésta porción de sus trabajadores y tomar medidas correctivas que permitan disminuir ese 25%.

Grafico #3.3: Porcentaje del sentimiento de orgullo de pertenecer a Assukkar



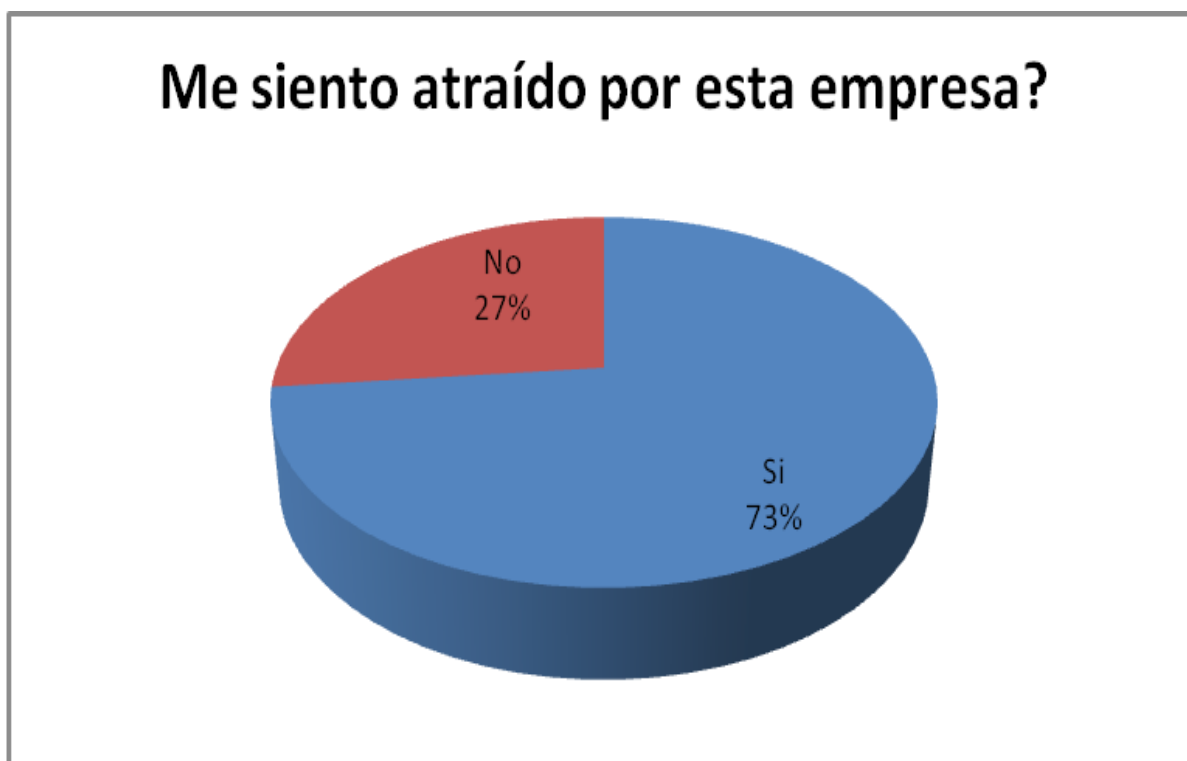
Fuente: Elaboración propia, 2010

Se puede observar en el gráfico que el 80% del personal de producción respondió que sí se sentían orgullosos de trabajar en ASSUKKAR S.A.; en otras palabras, de los sesenta encuestados, cuarenta y ocho personas se sienten orgullosas de pertenecer a la empresa, y solo doce no experimentan tal sentimiento. El orgullo es un signo de motivación ya sea intrínseca o extrínseca, con lo que se puede determinar que el 80% del personal de producción tienen un sentimiento de orgullo de laborar en la empresa, y por ello están motivadas. Con dichos resultados, también se puede determinar que el 80% de dichos empleados tienen una admiración muy particular por la empresa.

Grafico #3.4: Porcentaje de fidelidad del personal del área de producción

Fuente: Elaboración propia, 2010

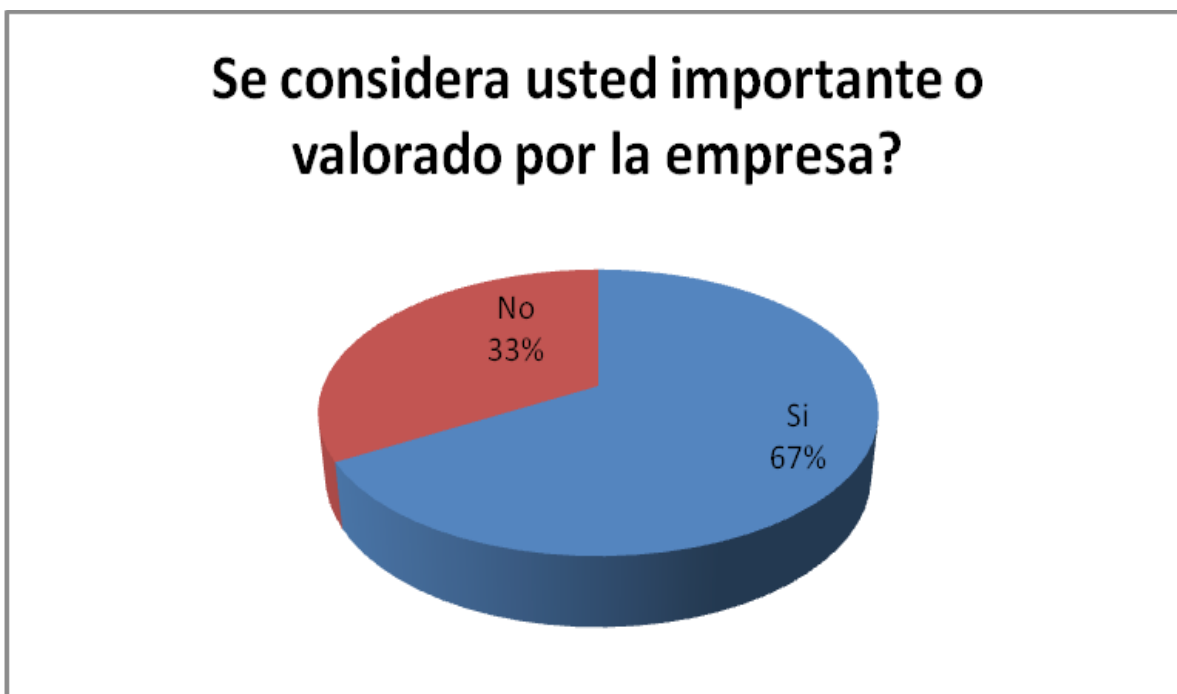
En términos generales, la fidelidad de los subalternos de dicha área es bastante aceptable, alcanzándose un 85% de la misma. Es importante aclarar que varios empleados que están dentro de este porcentaje, respondieron afirmativamente, tomando en consideración la estabilidad laboral que hay en ASSUKKAR S.A. y sus respectivas garantías. También hay que recalcar el gran aprecio que le tienen una gran parte de los trabajadores a la empresa; en otras palabras, el sentido de pertenencia de los trabajadores de la mencionada organización es bastante bueno. Además hay una particularidad digna de resaltar: la mayoría del personal tiene varios años de laborar, lo que ha propiciado el apego con la empresa; incluso los dueños de ASSUKKAR S.A., con su calidad humana, han dejado la huella en el corazón de muchos de ellos.

Grafico #3.5: Porcentaje de atracción del personal de producción hacia la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2010

La atracción hacia la empresa no es tan buena, más bien regular; solo un 73% del personal de la empresa respondió afirmativamente. Con respecto al gráfico anterior, el sentido de pertenencia anda un poco bajo, esto lo podemos justificar aclarando que una parte considerable del personal no se siente atraída por la empresa, y más bien están laborando por necesidad y por no tener mucha alternativa de trabajo, al menos en la zona. Esta situación la podríamos mejorar mediante la implementación de un plan de mejoramiento en su infraestructura (instalaciones, comedor, parqueo, equipo, entre otros).

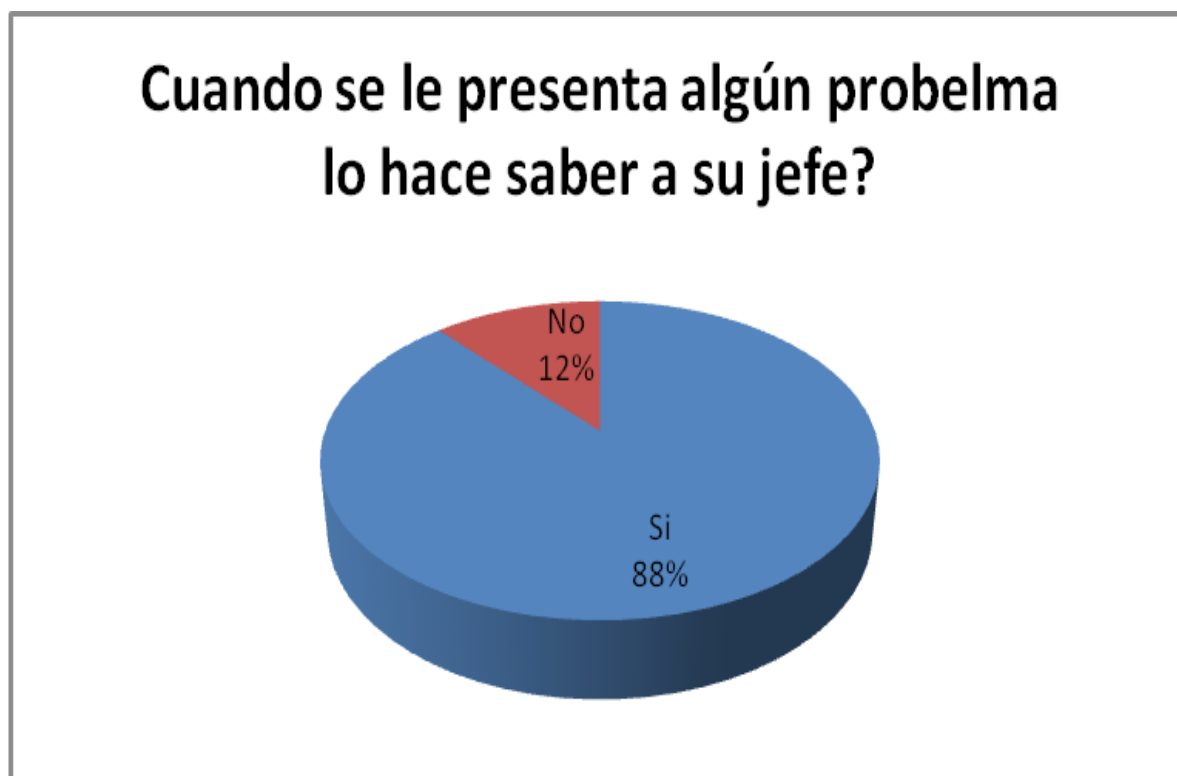
Grafico #3.6: Porcentuales del grado de importancia del personal de producción por parte de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2010

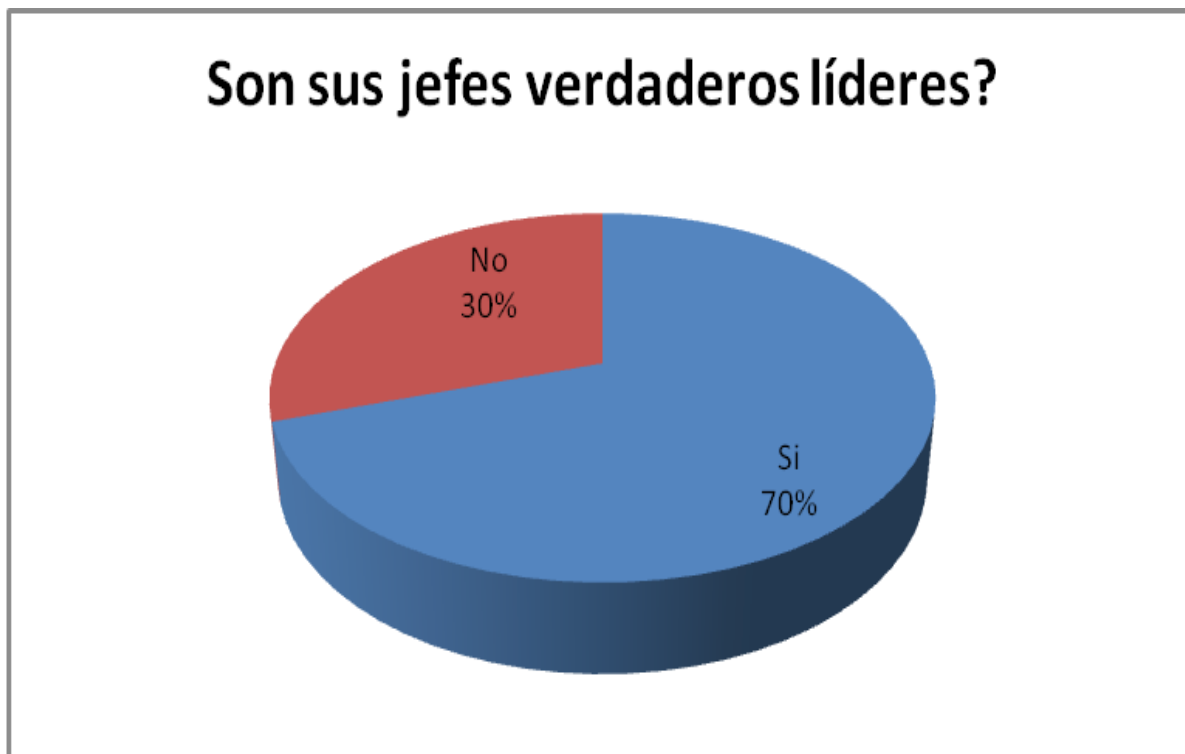
Aquí la empresa tiene serios problemas; y para efectos de éste trabajo, la empresa ASSUKKAR S.A. está mal en este aspecto, ya que con el resultado del gráfico #3.6, es posible afirmar que solo un 67% del personal de producción se siente valorado o importante dentro de la empresa ASSUKKAR S.A. El personal manifiesta que hay diferencia en el trato con ellos y el personal administrativo, y que sólo cuándo se les necesita, se les valora; también consideran que si la empresa los valorara, invertirían más en ellos. Aquí sería muy valido sugerirle a la administración el establecimiento de un programa moderno en salud ocupacional.

Grafico #3.7: Porcentaje de manifestación a los jefes de algún problema por parte del personal de producción



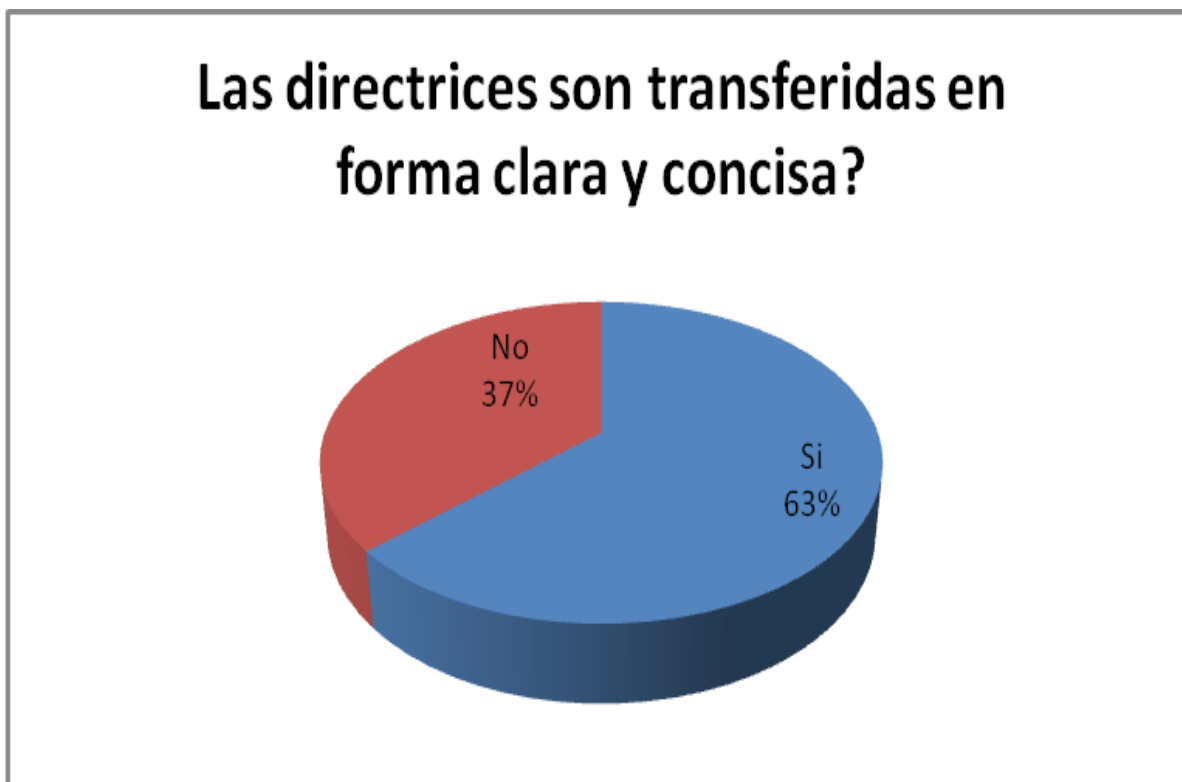
Fuente: Elaboración propia, 2010

La respuesta a esta interrogante por parte del personal es buena, demostrándose en el gráfico #3.7, con un 88% positivamente. Se interpreta que la confianza de los trabajadores hacia los jefes es buena. También con dicho resultado se puede decir que la comunicación de los empleados hacia los jefes es buena, sin embargo puede ser mejorable. El 12% representa a los trabajadores que quizás por algún temor o alguna mala experiencia no le comunican el problema a su supervisor. Aquí la administración podría hacer un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales entre empleado y jefes o supervisores, y tomar en cuenta que los empleados no solo tienen necesidades primarias, sino también de autoestima y autorrealización.

Grafico #3.8: Porcentaje de liderazgo por parte de los jefes

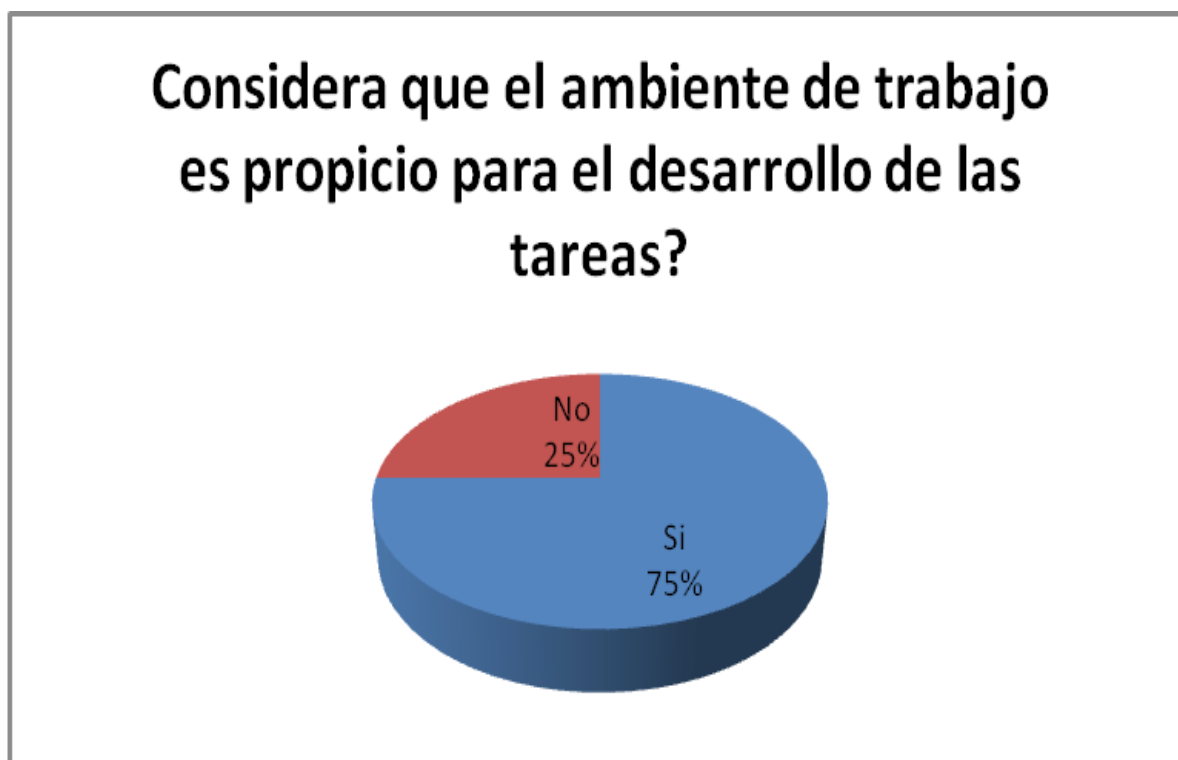
Fuente: Elaboración propia, 2010

Como se puede ver con mucha determinación, el liderazgo por parte de los jefes y supervisores no está nada bien; una calificación de 70 significa regular. La empresa ASSUKKAR S.A. debe tomar acciones inmediatas, para mejorar esta área, ya que se sabe de los efectos negativos que provocan en el desarrollo organizacional, especialmente en el clima laboral. Los supervisores y jefes de ASSUKKAR S.A. deben ser conscientes de lo importante que es predicar con el ejemplo y transmitirle a sus subordinados una vibra más positiva; a la vez, poner un mayor interés por ser modelos con calidad humana, que causen tal admiración y que, por consiguiente, los empleados quieran imitar y seguir.

Grafico #3.9: Porcentaje de la transferencia de directrices por parte de jefes

Fuente: Elaboración propia, 2010

Sin ningún tipo de duda, es posible constatar que la transferencia de directrices por parte de los jefes anda mal; sólo un 63% de los trabajadores dio una respuesta afirmativa. Este problema se puede fundamentar de forma sencilla: la empresa por tener dos turnos, cuenta como mínimo con dos supervisores en ciertos departamentos, por lo tanto, la coordinación de ellos no está siendo buena, ya que muchos trabajadores manifiestan la dificultad de llevar a cabo ciertas funciones, al no saber a quién obedecerle. También puede deducirse que el 37% de los trabajadores muchas veces se sienten confundidos. La empresa debe conocer de esta debilidad operativa y tomar medidas correctivas inmediatas, pues de esta forma mejoraría el ambiente laboral.

Grafico #3.10: Porcentaje de idoneidad del ambiente para el desarrollo de las tareas

Fuente: Elaboración propia, 2010

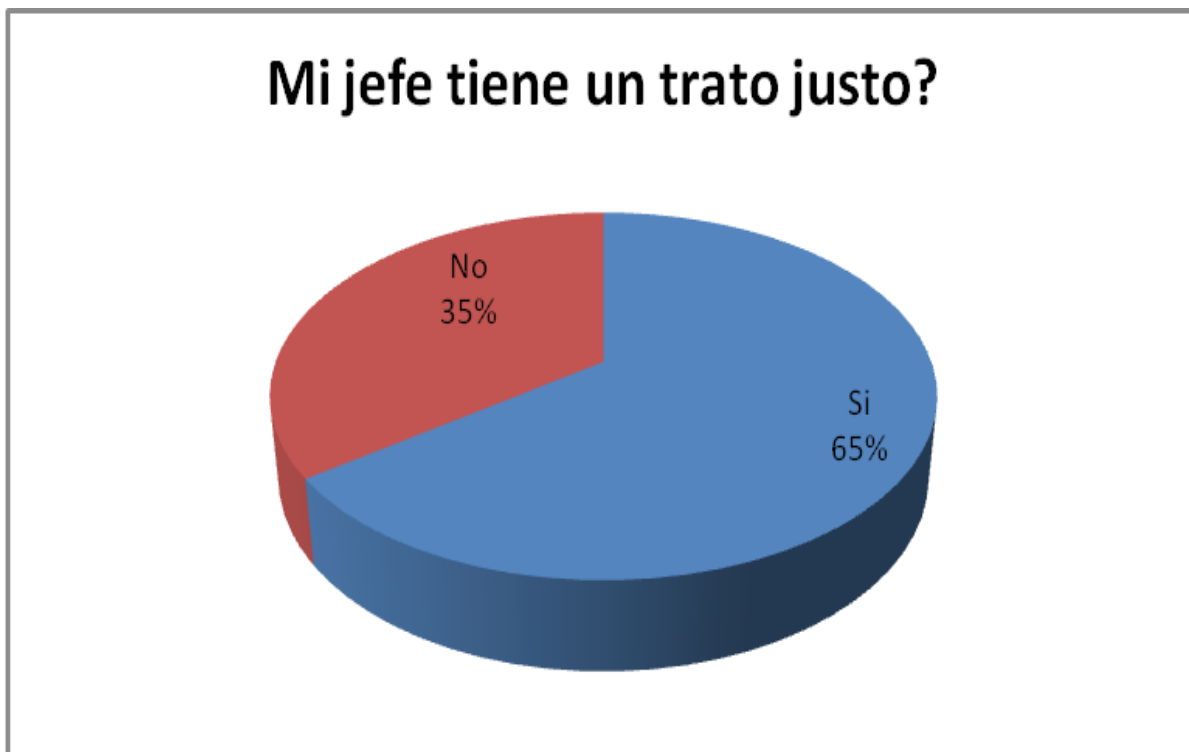
En los datos expuestos en el gráfico #3.10, al detenerse, es posible ver que el ambiente laboral que se vive en ASSUKKAR S.A. es regular. Muchos manifiestan sus disconformidades con jefes, malas relaciones entre compañeros; el grupo de mujeres hace saber sobre el machismo que subyace en la empresa y la discriminación que hay contra ellas, tanto en el trato que se les brinda, como también en asuntos de horarios de trabajo y horas trabajadas. Ellas también comentan sobre las conversaciones vulgares que tienen que escuchar. Además, manifiestan a cerca de sus temores con respecto a su salud futura, debido a las altas temperaturas a las que se exponen en su trabajo, teniendo luego que salir y exponerse a otra. La administración debe saber de esto y tomar medidas drásticas de mejoramiento, llegando a ser consciente que su crecimiento se lo debe, entre otras circunstancias, al excelente desempeño de sus trabajadores.

Grafico #3.11: Porcentaje de consideración de las sugerencias del personal para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, 2010

La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones en la empresa, como lo ilustra el gráfico#3.11, es regular; y si consideramos la administración moderna y tomando en consideración que los tiempos han cambiados, podríamos determinar que ASSUKKAR S.A. está mal en este aspecto, un 70% significa que la participación es muy poca, quizás sea por la desconfianza que la administración tiene en sus trabajadores, según lo han manifestado. Para efectos estadísticos, un 30% del departamento a quien no se le considera sus opiniones, cristalizándose de esta forma, en que la gerencia tenga la gran necesidad de implementar un cambio de mentalidad y empiece a creer más en sus subordinados, optando por una cultura de “empowerment” en su organización.

Grafico #3.12: Porcentaje del trato de los jefes con respecto a sus empleados

Fuente: Elaboración propia, 2010

Para el personal del departamento de producción de ASSUKKAR S.A., sus jefes muchas veces son injustos en la manera en que los tratan; lo cual se puede ratificar con lo que expresa el gráfico#3.12, donde sólo un 65% del personal responde positivamente. Muchos empleados han comentado que sus jefes tienen preferencias con ciertos empleados, ampliándoles sus horas de trabajo, por ejemplo, o siendo movidos a ciertos puestos de preferencia (35%). Los jefes deben de ser consientes que los empleados indiferentemente del tipo de empresa, siempre son el área más sensible de la organización; y por otro lado, hay que aplicar el principia de equidad u objetividad a la hora de tratar a los empleados, ya que a fin de cuentas ellos van a notar cualquier preferencia.

Grafico #3.13: Porcentaje de ayuda por parte de los jefes para mejorar el desempeño del área de producción



Fuente: Elaboración propia, 2010

En general, los jefes tienen buena actitud para ayudar a sus colaboradores a que mejoren su desempeño; con el resultado del gráfico #3.13 se corrobora: un 82% de los trabajadores así lo sienten; sin embargo, existe una porción que no lo siente así (18%), los cuales consideran que sus superiores no tienen sentimiento de colaboración que les permita mejorar en su desempeño. Es de considerar que la falta de confianza y cercanía de ambas partes podría ser el causante de dicha situación, la empresa ASSUKKAR S.A. debería promover actividades que ejerciten la comunión y el compartir entre sus diferentes niveles de empleados.

Grafico #3.14: Porcentaje del sentimiento de orgullo de la familia de que se trabaje en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2010

Si bien es cierto, la empresa ASSUKKAR S.A. es un orgullo para toda la zona de Tayutic de Platanillo, pues al ser un lugar netamente campesino y al contar con una empresa de tanto prestigio, tanto a nivel nacional como internacional, le ha permitido coronarse en la región. Con el 88% queda completamente demostrado, con lo cual es posible afirmar que ASSUKKAR S.A. está no sólo en la mente del pueblo, sino también en el corazón. Su proyección a la comunidad tanto en actividades deportivas como religiosas son quizás una las tantas razones que podrían sustentar dicha afirmación.

Grafico #3.15: Porcentaje de la forma en que los supervisores le llaman la atención a sus trabajadores



Fuente; Elaboración propia, 2010

Lastimosamente se puede ver como los jefes no están teniendo el cuidado necesario, a la hora de tener que llamarle la atención a alguno de sus colaboradores; con una calificación de 78% se puede demostrar, con una evaluación regular, según se determine. Los trabajadores expresan que no es siempre, pero de vez en cuando algún supervisor le corrige de mala manera, al emplear un tono no adecuado, y ejecutándose delante de los demás, lo cual les hace sentirse apenados y avergonzados. Nunca hay que perder de vista que los trabajadores más que seres productivos, son seres humanos con sentimientos, por eso aunque se equivoquen, merecen respeto.

3.4 Análisis de los perfiles de puestos del departamento de producción.

Para el análisis de los perfiles de puestos de la empresa ASSUKKAR S.A. tanto administrativo como operativo se tomó como referencia la descripción del perfil (anexo correspondiente a cada perfil) correspondiente al desempeño de cada uno; los cuales fueron tomados del manual de la empresa.

3.4.1 Gerente general

Esta persona desempeña funciones de liderazgo en el departamento administrativo de la compañía. El análisis de este perfil de puesto nos muestra que el gerente general debe ser una persona dinámica, planificadora, positiva, que irradie seguridad en sí misma y que los demás puedan sentir y experimentar esta energía. Sabemos que un gerente general es la máxima expresión jerárquica en toda organización administrativamente, de ahí la gran importancia que sea una persona con habilidades de un verdadero líder, ya que las principales decisiones deben de ser avaladas por ellos.

Debe ser una persona con excelentes habilidades de comunicación que le permita hacerle llegar la información que él desea transmitir, tanto a las jefaturas como a los subalternos; es la persona responsable de la administración de los recursos de la empresa y, por ello, lo importante que sea una persona de indiscutibles valores de honestidad y transparencia. Es importante enfatizar que el gerente es la persona responsable directamente de los resultados financieros de la empresa; ASSUKKAR S.A., sin duda alguna, cuenta con un excelente gerente general, el cual ha demostrado tener el perfil requerido por la empresa y otras competencias adicionales. Desde su llegada a la empresa, se ha sentido el cambio; hace aproximadamente siete años la empresa tuvo una decaída económica y, sin embargo, ha demostrado ser un gerente con grandes habilidades personales y profesionales, ratificadas en los rendimientos y prosperidad que goza la empresa actualmente.

3.4.2 Gerencia de Operaciones

El perfil para este puesto según la ASSUKKAR S.A., se refiere a una persona con características muy particulares en el ambiente de la producción y sus respectivas operaciones; debe tener una serie de atributos, en lo que respecta a control de calidad, observación

constante de que el proceso se lleve a cabo con eficiencia, de modo que el producto final tenga una escala de alto nivel; además, debe tener una gran experiencia en compras, de manera que debe ser un excelente negociador, con gran fuerza en relaciones interpersonales. Es importante recalcar que tiene que ser una persona muy minuciosa y velar para que el ambiente de trabajo sea saludable y seguro para los empleados. Hay que enfatizar que el gerente de operaciones debe tener un apego constante con el gerente general, ya que éste debe presentarle informes sobre los principales movimientos de los demás departamentos. En el caso de ASSUKKAR S.A., tiene un buen gerente de operaciones, en conformidad con las exigencias de puesto; un hombre con gran trayectoria en el área de producción, el cual ha laborado para diferentes compañías; sin embargo, puede considerarse que le falta tener una mentalidad más abierta y no creer en que todo lo sabe; a esto se agrega que le falta más calidad humana.

3.4.3 Supervisor de Molienda

Este puesto es claro y sencillo; se refiere a una persona sin preparación profesional, pero con habilidades y destrezas que lo distinguen del resto del personal. Un trabajador con facilidad para manejar personal y coordinar que las labores diarias, en conformidad con las directrices de la empresa, se ejecuten correctamente. También debe de coordinar cualquier tipo de eventualidad que se presente en la molienda, cuando se cambia el personal en las diferentes jornadas de trabajo. En el caso de ASSUKKAR S.A., cuenta con dos supervisores, uno para cada jornada; se refiere a dos trabajadores a los cuales se les ha delegado el puesto; debido a su excelente trabajo en otros puestos en años anteriores los cuales podríamos afirmar indiscutiblemente que reúne las cualidades principales para el desempeño eficiente de dicho puesto.

3.4.4 Jefe de Producción y Control de Calidad

El perfil de este puesto, al igual que el del supervisor de operaciones, debe reunir una serie de atribuciones personales más que profesionales, ya que para ocupar este puesto, escasamente se pide un técnico medio. Sin embargo, las exigencias para desenvolverse satisfactoriamente en el puesto, exigen muchos años de labor en la empresa, por ejemplo, haber sido supervisor en los departamentos de empaque y molienda; además, es necesario que sea una persona con gran

madurez y estabilidad emocional, ya que diariamente tiene que dar soluciones ante cualquier tipo de imprevistos que se les presenten a los supervisores de molienda o granulado conjuntamente en el laboratorio.

Este puesto en ASSUKKAR S.A. lo desempeña una persona con gran trayectoria en la empresa, el cual tiene aproximadamente veinte años de laborar para la empresa como se puede ver, tiene un pleno conocimiento en el proceso, además, con su gran carisma, se ha ganado el respeto y el cariño por parte de todo el personal.

3.4.5 Supervisor de Granulado y Empaque

El perfil de este puesto, al igual que los supervisores de molienda, es sencillo, pero de gran delicadeza y responsabilidad, ya que en este departamento es donde se concentra la mayor parte del personal de producción y es de donde sale el producto final; por consiguiente, el puesto demanda de una persona con gran capacidad para manejar y dirigir personal en un ambiente relativamente pesado; además, debe de ser una persona con gran experiencia en el proceso, el cual pueda hacerle frente a cualquier emergencia que se presente.

Este puesto en la empresa actualmente lo llevan a cabo dos supervisores, uno en cada jornada; ninguno de los dos tiene estudios profesionales, al menos lo mínimo que exige la empresa, que es la primaria. Sin embargo, son personas con grandes habilidades naturales para llevar a cabo debidamente su función, a esto le podríamos agregar las capacitaciones que han llevado a través de los años, lo que ha favorecido que la ejecución de sus labores de liderazgo sean como los de un profesional.

3.4.6 Granuladores

El perfil de este puesto, a diferencia de los demás, tiene una gran particularidad; el gran esfuerzo físico a que están sometidos los trabajadores de esta área, es la causa principal de la rotación de personal que se presenta frecuentemente en el departamento de producción. Además, se exigen otras labores adicionales al desempeño como tal; entre ellas, como lo son mantener el aseo, protección del equipo y respeto entre los compañeros.

En el caso de la Empresa ASSUKKAR S.A., existen aproximadamente veinte granuladores, los cuales, en términos generales, reúnen los requerimientos del puesto; son personas relativamente jóvenes con una edad promedio de veinticinco a treinta años.

3.4.7 Romanero

Al igual que el puesto de los granuladores, no presenta ninguna exigencia académica considerable; también se necesita buena condición física, y en especial, mucha prudencia y cuidado a la hora de pesar la caña y hacer los respectivos recibos y que no puede haber equivocación porque es dinero lo que está de por medio.

En ASSUKKAR S.A., existen dos romaneros, uno en cada jornada; son personas jóvenes y con gran actitud hacia el trabajo y hacia las personas que entregan caña a la empresa. Además, son personas que han ganado la confianza de la administración y demás personal.

3.4.8 Teclero

El perfil de este puesto no necesita preparación académica, pero sí se requiere ser muy cuidadoso a la hora de llevar a cabo la función; por lo tanto, debe ser una persona seria y formal, ya que, en primera instancia, tiene a su cargo sobre el buen estado de la caña; seguidamente, acomodarla en el patio, de acuerdo con el orden de recibido.

Actualmente, ASSUKKAR S.A. tiene dos tecleros, uno en cada jornada, seleccionados cuidadosamente de acuerdo con el perfil de la empresa y demás características adicionales al puesto como si se cuenta con estudios de secundaria

3.4.9 Moledor

Este puesto exige una demanda de funciones con respecto al proceso de la molienda; los moledores deben poner un especial cuidado de que el proceso se lleve a cabo eficazmente, por lo tanto, necesitan estar muy atentos ante cualquier tipo de problema que se presente, cuando la caña se esté moliendo; además, se requiere llevar un control de la cantidad de caña que se muele por toneladas, a la vez que presentar sus respectivos registros al supervisor de turno.

En la Empresa ASSUKKAR S.A., la llevan a cabo dos personas las cuales reúnen plenamente las características del puesto; son personas con muchas trayectorias en la empresa, seleccionadas, entre otras cosas, por su buen desempeño en años anteriores. Esta labor requiere de muy buena concentración ya que es peligrosa.

3.4.10 Buruchero

Este puesto, al igual que la mayoría de los puestos mencionados anteriormente, no requiere de ser profesional; sin embargo, por las funciones que exige el puesto, sí debe corresponder a una persona que maneje muy bien el ambiente y las relaciones interpersonales. Lleva a cabo funciones generales de limpieza en toda la planta, velando por mantener el orden y el aseo; también se necesita tener una buena condición física y buena presentación personal.

Esta función en ASSUKKAR S.A. la desempeñan dos trabajadores, en sus respectivos turnos. Puede considerarse como buenos, de acuerdo con el perfil requerido, ya que no es un puesto que tenga gran dificultad. Actualmente esta labor la lleva a cabo dos de las seis mujeres que trabajan en la empresa.

3.4.11 Fogonero

Los fogoneros según el diseño de puestos de la empresa ASSUKKAR S.A., entre sus capacidades se puede denotar que no se necesita ninguna preparación académica considerable; sino más bien corresponde ser una persona relativamente joven, con buen rendimiento físico, con una buena actitud hacia el oficio y principalmente, muy cuidadosa en su desempeño, ya que es un puesto de mucho riesgo por la temperatura que en el ambiente se maneja.

En la empresa esta labor la desempeñan cuatro personas, los cuales tienen grandes habilidades de acuerdo a las exigencias del puesto, son trabajadores con mucha entrega en lo que hacen, por cuanto su labor sea indispensable para que el proceso se lleve a cabo eficientemente.

3.4.12 Filtreiro

Al igual que muchos puestos, los filtreros no necesitan nivel académico considerable, pero sí personas con buenas habilidades naturales, como destrezas manuales, buen rendimiento físico,

ser respetuoso, responsable y con facilidad de comunicación. Los filtreros tienen la labor específica de mantener los niveles de cachaza en los filtros de prensa y el clarificador de jugo.

Esta labor actualmente en la empresa la están llevando a cabo dos trabajadores, los cuales, en términos generales, cumplen con el perfil requerido para dicho puesto; entre sus características cabe resaltar que son dos muchachos con una edad promedio de veinte a veintidós años.

3.4.13 Triplero

Los tripleros deben de ser personas con grandes habilidades manuales, responsables y con gran disponibilidad hacia el desempeño de su trabajo; además, deben de gozar de buena salud física, entre otras condiciones. Los tripleros tienen también la labor específica de velar para que el proceso de evaporación y clarificación de jugo se lleve a cabo de la mejor manera.

Hay dos personas que ocupan este puesto en la empresa, dichas personas son mujeres; y destacando que desempeñan la labor de manera muy buena e eficiente ya que son mujeres esforzadas y valientes.

3.4.14 Tachero

Anteriormente conocidos como mieleros, el perfil de este puesto tiene una gran particularidad específica; a pesar de que no se exige un nivel académico considerable, necesita ser una persona con habilidades técnicas, ya sean naturales o que las haya adquirido en su experiencia laboral, por cuanto requiere manipular válvulas del tachero y propiciar determinadas temperaturas, de acuerdo al proceso ciertamente esta labor no la puede hacer cualquier persona, a primera instancia, además, se necesita que la persona tenga disponibilidad de tiempo, ya que la función así lo exige.

ASSUKKAR S.A. ha seleccionado dos técnicos para el desarrollo de esta labor. Son personas que cuentan con no menos de quince años de laborar para la empresa; además de la excelente labor que han llevado a cabo en diferentes puestos, han demostrado tener un nivel de inteligencia o facilidad que otros no poseen.

3.5 Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de ASSUKKAR S.A.

Para los puestos operativos, los candidatos llenan una solicitud de empleo, de tal forma que en el momento que se requiera alguna persona, se revisan todas, y se escogen tres candidatos. Estos son entrevistados por el encargado de R.H. y por el supervisor del área que requiere el nuevo trabajador. Una vez que ellos seleccionan la persona, este pasa a entrevista con el gerente de área para su aprobación. Si es aprobado, se procede a indicarle cuándo inicia la inducción, para que luego ingrese a laborar.

Para los puestos de supervisión, jefatura, gerencias, puestos técnicos o administrativos, se abre un concurso, donde se cuenta con una empresa que ayuda a buscar los candidatos; a la vez, se colocan anuncios en lugares claves de la comunidad. De igual forma, se informa y se abre un concurso interno, para darle oportunidad a los que ya trabajan en la empresa. Una vez que se recolectan los currículos, se analizan para ver la correspondencia con el perfil, y se seleccionan tres candidatos, los cuales son entrevistados por la empresa consultora, la cual ejecuta al final un informe de los resultados. Con esto, se procede a las entrevistas por parte del superior inmediato, el cual brinda también un informe. Con los dos informes, se lleva a cabo una reunión, para ver cuál es la mejor opción. La persona seleccionada es llamada y se le hace una oferta. Si esta oferta es aceptada, se le aprueba y se procede a indicarle cuándo inicia la inducción, para que luego ingrese a laborar.

3.6 Análisis del proceso de inducción del personal

En la Empresa ASSUKKAR S.A., se lleva a cabo un proceso de inducción muy básico y sencillo, se aplica tanto al personal nuevo como ocasional, dándoles una breve explicación sobre las generalidades organizacionales y, desde luego, lo concerniente al puesto. Este proceso se lleva a cabo tomando como referencia el instructivo de inducción existente en la empresa. Cada persona que ingresa, recibe un folleto que debe analizar, en donde se indican detalles importantes y resumidos sobre la empresa. El jefe inmediato le da seguimiento a la labor de esta nueva persona por el tiempo necesario, para que ésta asuma su rol de forma satisfactoria.

Nota: Dicho instructivo de inducción en la actualidad, no se está aplicando en forma completa, por razones administrativas.

3.7 Análisis del proceso de formación y capacitación de personal

Las capacitaciones se realizan en diferentes temas, a lo largo del año. Las externas son llevadas por personal técnico, y a las cuales se les envía al lugar en donde esta capacitación se realice. Todos los costos son asumidos por la empresa. Se tiene un presupuesto anual para este tipo de actividades. Para las capacitaciones internas, son más masivas y se trata de aprovechar al máximo con la mayoría de personal que pueda asistir. Para estos casos, se traen especialistas en temas más generales y se imparten las charlas en las instalaciones de la empresa. La asistencia en estas actividades es obligatoria y se emiten certificados de participación, que son archivados en el expediente de cada colaborador. Finalmente, es importante aclarar que la implementación del manual de formación y capacitación, no se hace efectivo en la empresa.

3.8 Análisis de las generalidades del Clima Organizacional de ASSUKKAR S.A.

Según el trabajo de investigación y análisis que se ha llevado a cabo en la Empresa ASSUKKAR S.A., en lo que se refiere a su ambiente laboral en su departamento de producción, se debe destacar una serie de factores que hacen posible que el clima organizacional sea relativamente bueno, pero muy mejorable. En lo que respecta a la estabilidad laboral en el departamento de producción, hay que decir que es muy estable, excepto en el departamento de granulado, donde se da la mayor rotación de personal de toda la empresa, debido a razones de excesivo esfuerzo. Esta empresa tiene una particularidad que se identifica al tipo de proceso: la mayoría de sus empleados están confiados con su trabajo, básicamente por la estabilidad y crecimiento que ha alcanzado la empresa en los últimos años; sin embargo, en la temporada baja (Junio, Julio, Agosto), a muchos empleados se les disminuye la cantidad de horas trabajadas, provocando en ellos un sentimiento de incertidumbre.

En lo que se refiere al ausentismo de personal, se ha podido determinar que la empresa goza de un gran privilegio en lo que respecta a este aspecto, ya que éste es sumamente bajo; por razones muy particulares, un 95% del personal es de la zona, y la mayoría de ellos viven muy cerca de la planta. Con respecto a la evaluación del desempeño, se ha podido determinar que la empresa no lleva un debido proceso de evaluación en el departamento de producción; sin

embargo, a partir de enero del presente año se ha empezado a implementar un moderno proceso de evaluación, para el cual se ha contratado un profesional para dicha función.

Para efectos del trabajo de investigación, es importante hablar un poco sobre las generalidades de la empresa, en lo que se refiere a la salud ocupacional, de igual manera que en el aspecto anterior, ésta es una gran debilidad de la empresa; las instalaciones se encuentran en un estado de deterioro: máquinas y equipo de trabajo en mal estado, el techo del departamento de granulado presenta goteras, también es sumamente caliente y, de manera ocasional, los trabajadores tienen que salir de la planta, lo cual a mediano o largo plazo puede afectar considerablemente la salud de los mismos. Podemos terminar con éste aspecto, aclarando que el proceso de manufacturación es riesgoso y, como tal, la empresa ASSUKKAR S.A., debería tomar más en serio la seguridad de sus colaboradores, tanto en el desempeño personal como en su infraestructura.

El ambiente de trabajo, en términos generales, se observa relativamente bueno; no obstante, muchos manifiestan sus disconformidades con los guardas; el gremio de mujeres manifiesta su sentimiento de dolor ante un ambiente laboral machista, las cuales en muchas ocasiones obligadamente tienen que escuchar conversaciones vulgares e íntimas de sus compañeros; y aunque muchas veces lo han hecho saber a la administración, y al no darse ninguna respuesta favorable, han tomado la decisión final de guardar silencio. El compañerismo por lo general es bueno, pero, como en todo ambiente de trabajo, no faltan las diferencias, las que cabe decir que son esporádicas.

Para los trabajadores de ASSUKKAR S.A., la política salarial de la empresa no es mala; sin embargo, para muchos de ellos no es justa, ya que se sienten explotados, principalmente con el pago de las horas extras, ya que según el conocimiento de muchos de ellos, no pagan de acuerdo con la ley; a esto le podríamos agregar que varios trabajadores se quejan porque para efectos su salario, se debería tomar en cuenta su experiencia y responsabilidad.

Las posibilidades de ascensos para los trabajadores son un poco escasas o limitadas, ya que la mayoría del personal se casa con su rol y se empeñan por hacer el todo bien. Por lo general,

los trabajadores cuidan su trabajo, especialmente cuando es un puesto más llevadero que otro; en la mayoría de los casos, los ascensos son producto de la experiencia y del buen trabajo, siempre que el puesto lo permita con el personal interno disponible.

La participación de los empleados del departamento de producción, es baja, debido a la naturaleza de la empresa y a razones de administración, establecidas por los propios fundadores; los empleados en muchas ocasiones se limitan únicamente a realizar las labores pertinentes a su oficio y esporádicamente algo más. No hay un empoderamiento en los empleados para que desarrollen su creatividad e innovación; con mucha frecuencia, las consultas constituyen un sensor importante en la activación o no de la participación.

Los conflictos dentro de la organización son relativamente escasos o mínimos, fundamentado al ambiente de familiaridad que se mueve en la empresa. La mayoría de los empleados de ASSUKKAR S.A., si bien es cierto no es estudiada, pero sí es dócil y pacífica, de manera que los conflictos no ocupan un lugar de preocupación para la administración o la gerencia.

La administración está enfocada hacia una modalidad de tipo consultiva, lo que restringe automáticamente la participación de sus trabajadores en el proceso de toma de decisiones y el sentido de pertenencia de los mismos. La mayoría de los empleados no tienen la confianza suficiente para manifestar sus sugerencias, ya que muchas veces lo han hecho y no han tenido efecto.

En la actualidad, la empresa ASSUKKAR S.A. tiene problemas en su departamento de recursos humanos, empezando no mas en sus perfiles de puestos, ya que hay que actualizarlos; y en lo que respecta a los manuales e instructivos, no solamente hay que actualizarlos, sino también usarlos, pues su finalidad es hacerlos efectivos, terminando en la elaboración de un programa integral de mejoramiento del clima laboral, en donde al recurso humano se le dé la importancia que merece, dentro de la planificación estratégica de la empresa moderna.

Los horarios de trabajo tienen una influencia directa sobre el clima de la empresa, ya que en temporada alta se les recarga las horas laboradas; el proceso se acelera de tal forma que el

ambiente se torna espeso. En muchas ocasiones, los empleados duermen o descansan poco, esto provoca fatiga o cansancio constante, desencadenándose un estrés laboral, que afecta las relaciones entre el personal. Aquí es importante recalcar que ciertas labores solamente la hacen dos personas, la cuales se les distribuye todo el trabajo.

En términos generales, la motivación laboral no anda mal, a pesar de ello muchos empleados manifiestan su insatisfacción con el trato que se les da en ciertas ocasiones, principalmente cuando se equivocan en alguna labor. Los principales problemas de motivación están centralizados en el departamento de granulado, de ahí lo importante de dirigir esfuerzos estratégicos para el mejoramiento del ambiente en el departamento y enfocar cualquier tipo de situación que esté afectando el buen funcionamiento operativo de la plata.

También es importante hablar sobre las generalidades en lo que respecta a la comunicación que día a día circula dentro de la planta. Se puede decir que la comunicación entre las jefaturas considerablemente deficiente, principalmente entre los supervisores, entre los departamentos de molienda, granulado y control de calidad. Finalmente, es importante recalcar que el sentido de pertenencia de los empleados, como se manifestó en los resultados de la encuesta, no está tan mal, sin embargo, por la docilidad del personal, es muy mejorable.

Se debe enfatizar o aclarar, que la empresa se encuentra completamente al día en cuanto a pólizas y seguros con las respectivas instituciones. Los salarios están en conformidad con la ley, tomando en cuenta los diferentes turnos. Al final de año la empresa toma un porcentaje de las utilidades, y las comparte por igual a cada empleado. Para terminar, la empresa cuenta con asociación solidarista, la cual no se encuentra trabajando bien.

3.9 Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es un instrumento de la administración, que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades en el contexto interno de la empresa. También permite identificar amenazas y oportunidades presentes en el entorno.

3.9.1 Análisis interno

Fortalezas

Se refiere a las capacidades o atributos internos que han permitido a la organización alcanzar sus logros y objetivos y que, además, lo hacen diferente de la competencia. Las fortalezas le permiten a las empresas ser competitivas y exitosas en el corto o mediano plazo; cada quien debe identificar sus principales habilidades y explotaras, e imponer su potencial.

ASSUKKAR S.A. tiene muchas fortalezas, sin embargo, con la investigación se han logrado extraer algunas de las principales:

- 1) Años de existir o antigüedad: ASSUKKAR S.A. existe desde el año 1963; como se puede observar, son muchos los años de estar en el mercado cañero, esto le ha propiciado una serie de garantías, principalmente hacia los trabajadores actuales, como la estabilidad laboral que tienen las personas que trabajan para la empresa; además, los años de servicio le han permitido modernizarse con equipos nuevos, que ha favorecido a los trabajadores hacer al realizar menos esfuerzo físico. También los años le han permitido un mejoramiento extraordinario en su estructura organizacional, provocando de esta manera más oportunidad como fuente de empleo. Finalmente, los años de existencia y su crecimiento en el mercado cañero, le están permitiendo actualmente a Assukkar ser un excelente comprador para los productores de caña.
- 2) Ubicación geográfica: la empresa está ubicada en un lugar estratégico, ya que en la zona no existe mucha fuente de empleo, teniendo de ésta forma mucha oportunidad para la selección y reclutamiento de personal; además, por ser un pueblo campesino, la gente es muy dócil y poco problemática. Es una zona cuyas condiciones climatológicas son oportunas para el desarrollo óptimo de la caña de azúcar.
- 3) Independencia en el proceso productivo: a pesar de que la empresa le compra caña a unos cuantos productores, ella también tiene sus propios canales y actualmente está en un proceso agresivo de expansión de sus territorios con caña. Assukkar no tiene intermediarios en su proceso, ella misma se autoabastece y conoce absolutamente todos los procedimientos, y hasta el momento no ha necesitado de terceras personas en producción ni en distribución. Esto le propicia una gran ventaja en sus finanzas, ya que al no haber otras personas, no le quitan margen a sus utilidades.

Debilidades

Se refiere a las características desfavorables que toda organización tiene y que en muchas circunstancias no le permiten a las empresas alcanzar el éxito, a pesar del buen trabajo y esfuerzo. Es importante recalcar que las empresas tienen control de ellas y que son relevantes al igual que las fortalezas.

1. Una debilidad que ha venido a marcar a la empresa, ha sido la dependencia de los factores climáticos en su proceso productivo, ya que si llueve mucho, no llega caña a la planta, creándose de ésta manera una descoordinación entre los departamentos que tienen que ver con la producción, como el de molienda, granulado y empaque.
2. En el departamento de granulado, hay una marcada rotación de personal, debido a la dureza que demanda el oficio, esto trae problemas frecuentes de desempeño, ya que con frecuencia hay personal nuevo. También acarrea mayores gastos en inducción y capacitación en el personal interino.
3. Las instalaciones actuales no reúnen las condiciones idóneas para cumplimiento de las labores diarias; ciertas láminas del techo cuentan con goteras, pisos deteriorados, la oficina de la administración en deterioro.

3.9.2 Análisis Externo

Oportunidades

Las oportunidades se refieren a aquellas circunstancias que las empresas aprovechan para adquirir una ventaja competitiva sobre su competencia; es importante aclarar que las empresas no tienen control sobre ellas.

1. ASSUKKAR con el crecimiento que está teniendo, no tanto a nivel nacional, como internacional, tiene la oportunidad de dirigir sus inversiones hacia la innovación de nuevos productos, aprovechando de antemano la versatilidad de su producto y satisfacer muchas de las distintas necesidades de los consumidores en estos tiempos modernos.
2. ASSUKKAR también tiene la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, ya que los productos que ofrecen son de estándares de alta calidad y tecnología de punta. En éste aspecto, le ayudaría mucho la buena imagen que ya tiene la marca y las buenas recomendaciones que podrían dar muchas de sus consumidores.

3. Finalmente, podemos mencionar, que a raíz del crecimiento acelerado en que está la empresa, se puede aprovechar el momento para acauzar a créditos bancarios destinados a mejorar el proceso (compra de terrenos, compra de equipo, instalaciones) entre otros.

Amenazas

Se refiere a aquellas situaciones o circunstancias que acontecen en el entorno, y que podrían afectar negativamente nuestra compañía, desde luego no teniendo control sobre ellas.

1. El proceso de la caña tiene una relación directa con el petróleo, ya que el precio de la caña depende del precio del petróleo. Una amenaza que siempre está vigente es la inestabilidad del precio del petróleo; ya que si en un momento dado sube mucho, en el momento menos esperado, podría afectar de manera nociva el nivel de costos.
2. Otra amenaza que siempre va a estar presente, es la posible aparición de nuevos competidores con nuevos productos, quizás superiores a los suyos, y con buenos precios; a esto se puede añadir que cuenten con un sistema de distribución más eficiente.

Queda claro que la empresa ASSUKKAR S.A., a partir del año 2004, empezó a resurgir de las cenizas; la nueva administración y el positivismo de parte de los fundadores marcaron la diferencia; desde entonces, la empresa ha venido creciendo paulatinamente. No obstante, pese al poco interés por la administración de establecer un departamento de recursos humanos, debidamente estructurado y definido, la empresa no tiene un mal clima laboral, sin embargo. En el próximo capítulo se especificará la propuesta de mejora que se ha determinado conforme a la investigación y a la realidad de la empresa, la cual le va a permitir mejorar su clima laboral, y, en consecuencia, el rendimiento y la productividad en el departamento de producción.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ASSUKKAR S.A.

En éste apartado se desencadenará el desarrollo y establecimiento de la propuesta de mejora al clima laboral de la empresa ASSUKKAR S.A., desde luego, tomando en consideración la situación real de la empresa, enfocando sus respectivos problemas o dificultades que está enfrentando la empresa, y que le están impidiendo maximizar o potencializar su productividad.

Para ello, se utilizará como fundamento la información recabada durante el proceso de investigación, la cual ha sido descrita en los capítulos anteriores. Es claro que la motivación en los empleados de Assukkar no está tan mal o caótica, pero sí muy mejorable; la docilidad de los empleados es una buena fortaleza para la implementación del plan de acción en el mejoramiento de su clima laboral.

Otro aspecto que nos ayudará en el establecimiento de la propuesta, es el convencimiento pleno y absoluto por parte de la administración de la empresa, a cerca de la necesidad urgente por mejorar su clima laboral, tanto por razones de crecimiento como de productividad. Concienciando a la vez lo importante que es el fortalecimiento de su equipo de trabajo y su respectivo bienestar, como variables importantes en la consolidación financiera de toda organización.

Objetivo de la Propuesta

Después de tener un panorama claro sobre la situación actual de la empresa ASSUKKAR S.A., y sus problemática en su clima laboral, se planteará el siguiente objetivo, el cual servirá de guía, en el desarrollo de la propuesta. A continuación, se presentará el objetivo que servirá como base en este capítulo:

“Elaborar a la empresa **ASSUKKAR S.A.** una propuesta de mejora en el clima laboral del departamento de producción, con el propósito de optimizar el desempeño laboral de sus subordinado de ésta manera poder garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados”.

4.1 Propuesta del marco estratégico

4.1.1 Propuesta de la Misión

Como se estableció en el capítulo anterior, la misión actual de la empresa **ASSUKKAR S.A.**, no reúne los requisitos mínimos que debería contener toda misión, y es por ello que se recomienda la modificación de la misma. La actual misión de la empresa **ASSUKKAR S.A.**, es:

La empresa **ASSUKKAR S.A.** tiene como misión (Manual de Calidad de **ASSUKKAR S.A.** 2001, p. 11): “Buscar el BIENESTAR de la organización, incrementar la PRODUCTIVIDAD y hacer más COMPETITIVA la empresa”.

La misión recomendada es la siguiente:

“**ASSUKKAR S.A.** es una empresa nacional, fabricante de productos naturales y orgánicos derivados de caña de azúcar, ubicada en Tayutic de Turrialba, la cual busca ofrecer un producto de alta calidad, que pueda satisfacer las elevadas exigencias de los consumidores, tanto en el mercado nacional como internacional; capaz de generar bienestar social de sus empleados y de sus accionistas.”

Esta nueva misión no solamente se le planteará a la administración, sino también se le recomendará exponerla en un lugar visible, donde la puedan ver no solamente el público, sino también sus empleados.

4.1.2 Propuesta de la Visión

En términos generales, la declaración de la visión no está tan incorrecta, sin embargo para efectos del trabajo, es necesario hacerle una serie de modificaciones, a fin de lograr el

propósito que tiene inmerso toda visión: lograr una identidad con la empresa, en el momento de que sea leída. La actual visión de ASSUKKAR S.A. es la siguiente:

La empresa ASSUKKAR S.A. tiene como visión (Manual de Calidad de ASSUKKAR S.A. 2001, p. 11): “Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la manufactura, comercialización, bajos costos de producción y alta calidad de productos naturales y orgánicos derivados de la caña de azúcar.”

La visión recomendada es la siguiente:

“Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la manufactura y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar, mediante la utilización eficiente y eficaz de los recursos económicos y humanos, elaborando un producto estandarizado y competitivo, surgido en un agradable ambiente laboral.”

Esta visión, al igual que la misión, deberá ser expuesta en un lugar visible, de manera que tanto los empleados como el público, puedan conocerla y así saber más de la empresa, sobre su proyección a largo plazo.

4.1.3 Propuesta de la política de calidad

Retomando lo explicado en el anterior capítulo, la política de calidad que rige en la empresa actualmente, está desacomodada o, más bien tiene problemas de disonancia, podría visualizarse de mejor manera, si es expuesta nuevamente:

“En ASSUKKAR. S.A. tenemos el compromiso de elaborar y comercializar productos derivados de la caña de Azúcar, confiables, naturales y orgánicos, de alta calidad; concebida bajo el concepto de una excelente productividad y búsqueda del mejoramiento continuo, para lograr la satisfacción de nuestros colaboradores y clientes, así como de nuestros proveedores y comunidad.”

Es necesario hacer un nuevo planteamiento de la política:

“Asumimos el compromiso moral de elaborar y comercializar productos derivados de la caña de azúcar, los cuales deben de ser confiables, naturales y orgánicos. Con un alto nivel de calidad, que le permitan a la empresa, mantener la productividad y el mejoramiento continuo; logrando una satisfacción considerable de sus colaboradores, clientes, proveedores y comunidad.”

Con la redacción de ésta nueva política, se tiene una idea más clara y concisa sobre las principales directrices o normativas, que considerará la empresa durante su proceso productivo.

4.1.4 Propuesta de los valores

Es importante recalcar que la empresa ASSUKKAR S.A. no tiene establecido de manera definida valores institucionales, que le puedan servir como parámetros en el desarrollo de sus actividades diarias. Tomando como referencia la investigación, se han elaborado una serie de valores que a continuación se especificarán, los cuales a su vez le permitirán a la empresa tener un mayor compromiso, tanto con sus trabajadores como con la comunidad.

- **Calidad:** Todo el proceso productivo, desde su inicio, hasta su final, debe ser regido bajo los más altos estándares de calidad.
- **Transparencia:** Los procedimientos serán documentados, de manera que en cualquier momento se podrá comprobar la veracidad de los mismos.
- **Espiritad de servicio:** El servicio será la motivación tanto para la administración como para los subordinados.
- **Respeto:** Todas las relaciones dentro de la empresa deben de ser reguladas, bajo el principio de igualdad y de dignidad humana.
- **Eficiencia:** Los deseos incansables de la empresa por querer hacer las cosas cada vez mejor, bajo la primicia del mejoramiento continuo.

Dichos valores le van a permitir a la empresa ser cada vez más competitiva y estable en el largo plazo, además de ser distintivos que le van a permitir marcar la diferencia tanto a nivel nacional como internacional.

4.2 Propuesta de la estructura organizacional

4.2.1 Propuesta del perfil del personal administrativo de producción

Como respuesta a los objetivos planteados anteriormente, y tomando en consideración que la propuesta de mejora será para el departamento de producción, ésta propuesta al personal administrativo se hará en función de los perfiles de los puestos de gerencia general, gerente de operaciones, supervisor de molienda, jefe de producción y control de calidad y del supervisor de granulado y empaque.

Sin duda alguna la empresa ASSUKKAR S.A. cuenta con un excelente gerente general, el cual lo ha demostrado con hechos y resultados financieros. En los anexos se encuentran las especificaciones del puesto, sin embargo, el actual gerente tiene un currículo superior al que pide la empresa. Tomando en consideración el trabajo de campo y de investigación, se pudo determinar con claridad que el desempeño de dicha persona está sobrestimado; son demasiadas las funciones y tareas que ejecuta cada día. Esto no solamente está provocando un desgaste innecesario en su condición física, sino también propicia un problema de fondo, que para efectos de este proyecto es importante enfocar: tiene muy poco contacto directo con la clase trabajadora de la planta, haciéndosele difícil de esta forma conocer las inquietudes o disconformidades de sus trabajadores. La delegación de funciones en la administración moderna es fundamental, no es posible que un gerente pase tan saturado, sin quedarle tiempo para atender otros asuntos tan importantes como es el contacto directo con sus colaboradores o con su familia.

Continuando con el tema, a pesar de que la empresa cuenta con un buen gerente de operaciones de acuerdo con el perfil establecido por la empresa (anexos), muchas de sus funciones las realiza el gerente general, acrecentándose aun más el problema anterior. Aquí existen dos soluciones: determinar, en primer instancia, las causas sobre el por qué, el gerente interviene en sus labores; o, en su caso, definitivamente contratar un nuevo gerente de operaciones, que tenga la capacidad de desarrollar plenamente sus funciones operativas.

En lo que respecta al supervisor de molienda, es importante hacer una modificación en el perfil del puesto (anexos), en cuanto al nivel académico, ya que en la actualidad se solicita sólo la primaria; y con lo que si se toma en cuenta la responsabilidad y exigencias del perfil, mínimo se necesita un técnico medio.

Al igual que en lo anterior, en la jefatura de producción y calidad, debería hacerse un cambio en lo referente al nivel académico exigido, según el perfil de la empresa (anexos), ya que creo que para el compromiso y exigencias del puesto recomiendo, se debería requerir como mínimo un bachiller universitario o un licenciado.

Se considera al supervisor de granula y empaque, de igual manera, son muchas las funciones y demandas del puesto (anexos), para una escasa educación primaria; por tanto muy a pesar de que la persona cuenta con mucha experiencia, se debe profesionalizar el puesto al menos con bachiller universitario.

4.2.2 Propuesta de los perfiles de los empleados del personal operativo de producción

Como se puede apreciar en el anexo de los perfiles, cada puesto operativo tiene su perfil específico, resultando innecesarios tantos de estos, si la mayoría de puesto tiene requerimientos semejantes. Aquí se valorará los perfiles relacionados directamente con el departamento de producción de la empresa, como: Granuladores, Romaneros, Teclero, Moledor, Buruchero, Fogonero, Filtro, Triplero, Tachero, cuyos perfiles se encuentra especificados en los anexos. Se puede estandarizar los requisitos y características personales de los puestos o perfiles, de manera que sea más práctico el proceso de selección y reclutamiento de personal. La propuesta es la siguiente:

Características personales

- Destreza para realizar labores manuales.
- Buena presentación personal.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Responsabilidad, disponibilidad y respeto hacia las demás personas.
- Disponibilidad de tiempo

- Buena condición física
- No tener una edad mayor de 30 años
- Alto grado de responsabilidad
- Disponibilidad para trabajar sin horario definido
- Adaptabilidad a diferentes puestos
- Vivir relativamente en cercanía de la planta

Requisitos

- Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- Que sepa leer y escribir
- Experiencia en labores similares (preferible)
- Hoja de delincuencia reciente
- Certificación de estado de salud buena y reciente
- Al menos dos cartas de recomendación

4.3 Propuesta de reclutamiento y selección de personal de ASSUKKAR S.A.

Es importante aclarar que a pesar que la empresa ASSUKKAR S.A. tiene su manual de selección y reclutamiento, no ofrece formalmente un departamento de recursos humanos; más bien esta labor se le está recargando al gerente general, conjuntamente con otra persona, quien no es especialista en la selección y reclutamiento de personal. Es por ello que el primer paso que deberá dar la empresa ASSUKKAR S.A., es la contratación urgente de una persona con trayectoria y capacidad académica específica en este campo, para lo debe estar sujeta al siguiente perfil:

Naturaleza del trabajo

Velar por el adecuado establecimiento, mantenimiento y mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos.

Descripción de funciones

- Efectuar las labores de Recursos Humanos, correspondientes a las tareas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Formación y Capacitación del personal.
- Definir, con las jefaturas de Departamento, las necesidades del personal, en relación con capacitación, inducción, consultas o problemas que esté enfrentando el personal.
- Mantener actualizado los expedientes del personal de la empresa, así como los registros que se generen en el departamento.
- Realizar las demás funciones necesarias, que se describen en el procedimiento de Recursos Humanos, y los instructivos de Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción de Personal, Evaluación del Desempeño y Formación y Capacitación.

Características personales

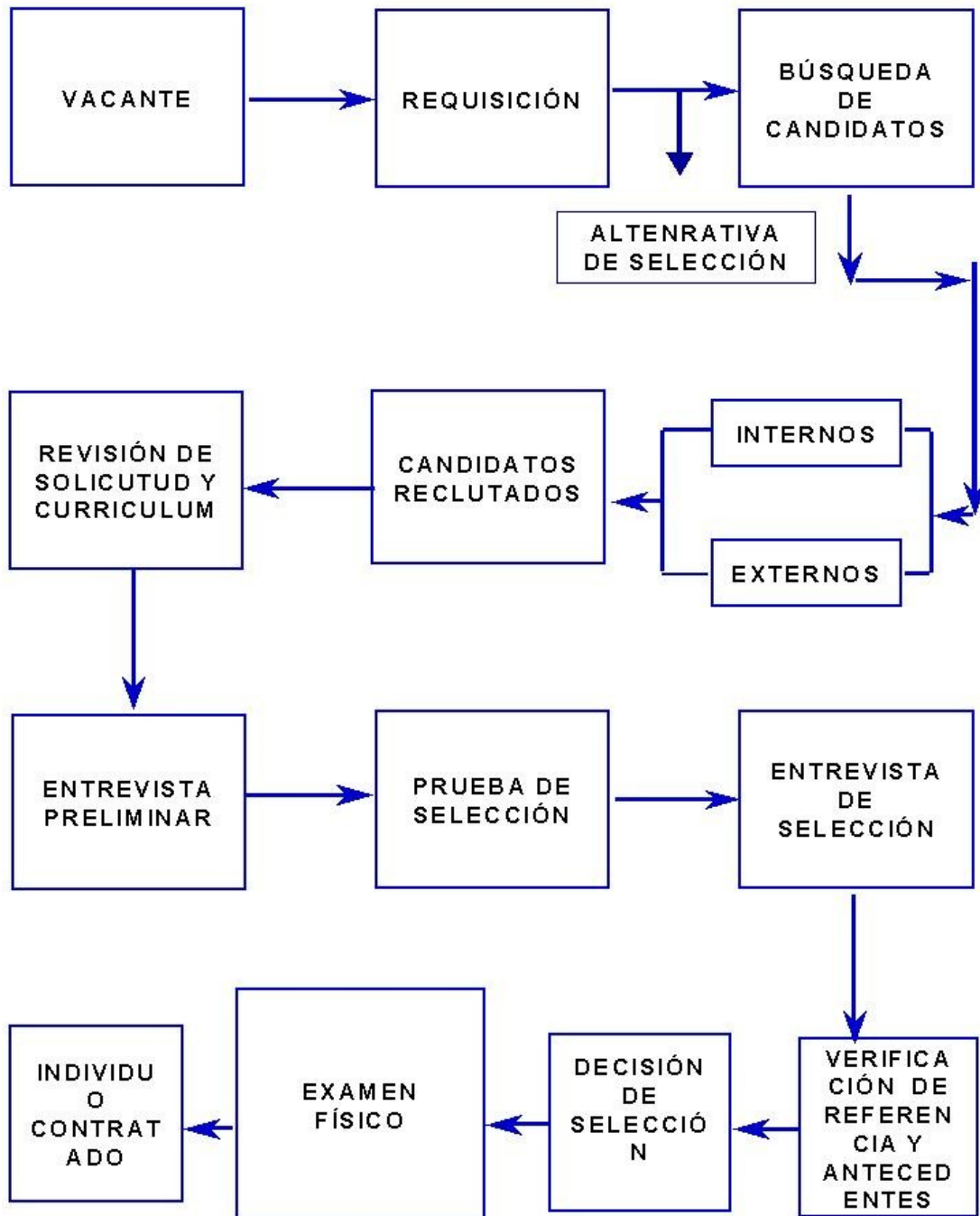
- Flexibilidad mental
- Destrezas de negociación
- Capacidad de análisis de información
- Liderazgo participativo
- Disponibilidad de tiempo
- Capacidad de organización
- Conocimiento de legislación laboral
- Fluidez verbal
- Persona sumamente ecuánime y equilibrada

Requisitos

- Licenciatura en administración de empresas, con énfasis en recursos humanos
- Experiencia mínima de 3 años en labores similares.
- Cartas de recomendación con excelente referencia

Para el proceso de reclutamiento y selección del personal de Assukkar, se recomienda el siguiente diagrama, ya que la empresa no lo tiene:

Diagrama #4.1 Proceso de Reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia, 2010

4.4 Propuesta del proceso de inducción del personal de producción de ASSUKKAR S.A.

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios fundamentales de la organización. Es claro que la empresa ASSUKKAR S.A., como se mencionó en el anterior capítulo, practica un proceso de inducción muy básico y sencillo, lo que genera muchos problemas en la adaptabilidad de los nuevos empleados. Esta situación afectando de manera directa el rendimiento productivo de los mismos, al menos durante los primeros meses. Nuevamente es importante aclarar que este proceso está mal, no solo por la falta de una estructura de administración del recurso humano, sino también que el actual manual de inducción no está muy claro y también está desactualizado; por consiguiente, se hace recomendable el siguiente proceso, el cual va a estar conformado por una inducción general, específica y, finalmente, una evaluación.

Inducción general

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa ASSUKKAR S.A. que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema integral. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa es vendedor o promotor (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos sus miembros hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.

- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa ASSUKKAR S.A., y está a cargo del departamento Administrativo; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, principalmente la gerencia, de ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

Inducción específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio por desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente, es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso; en éste sentido, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo por desarrollar: En éste se definen, con la mayor claridad posible, las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo por desempeñar, incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, entre otros.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: Es necesario que se le comunique, lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, así como cual es el sistema de rotación de los turnos, entre otros.
- El panorama específico de factores de riesgo: de acuerdo con la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa, es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán, mientras desempeñan sus funciones, y de igual forma las medidas de control que se implementan en la empresa, para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Con respecto al manual de los estándares o normas de seguridad por oficio es siempre recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que permita que el trabajador los ponga en práctica en el puesto que ocupa. Esta información le servirá al empleado como material de consulta

- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar, además, lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, así como sobre la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar, como mínimo, los siguientes aspectos:
 - El sistema de dotación: es decir, cómo y bajo qué procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
 - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer, con toda claridad, cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información, los protectores sean utilizados en forma incorrecta, disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo, con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce su modo de uso, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
 - Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa, para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento interno de trabajo.
 - Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.

- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo con la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en este proceso de inducción.

Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar, o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación, con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, en aras de reforzarlos, o bien, tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros). Esta evaluación se debe hacer con base en los documentos de registro, donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas, según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Por último, es importante recalcar que se debe mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción; un buen proceso de inducción, no merece terminar con una falta de motivación. Lógicamente, que la implementación de este proceso se debe de llevar a cabo una vez que la empresa ASSUKKAR S.A. nombre debidamente el departamento de Recursos Humanos.

4.5 Propuesta del proceso de formación y capacitación del personal de producción de ASSUKKAR S.A.

De acuerdo con la investigación y al análisis hecho en el capítulo anterior, la empresa ASSUKKAR S.A., hasta el momento, en cuanto al proceso de formación y capacitación de su personal de producción, lo ha hecho de forma generalizada, lo que no es correcto, ya que no todos los puestos tienen las mismas necesidades. Por consiguiente es recomendable, que cada vez que se proponga llevar a cabo un proceso de capacitación, se delimite de acuerdo con la necesidad o tema, tipos, modalidad y niveles, para así garantizarnos la efectividad de la misma.

Para la siguiente propuesta tomaremos como referencia los siguientes aspectos:

Temas de capacitación

Sistema institucional

- Planeamiento estratégico
- Administración y organización
- Cultura organizacional
- Gestión del cambio

Imagen institucional

- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Administración por valores
- Mejoramiento del clima laboral

Tipos, modalidades y niveles de capacitación

Tipos de capacitación

- **Capacitación Inductiva:** es aquella que, en general, se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, así como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente, se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a ésta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- **Preventiva:** es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- **Capacitación Correctiva:** como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

- **Formación:** su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias, o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** su propósito es reforzar la formación de un colaborador, que maneja sólo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto, y requiere alcanzar el nivel que este exige

Niveles de Capacitación

- **Nivel Básico:** se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con ésta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa. Desde luego que la implementación de éste proceso sólo lo puede hacer la empresa Assukkar, una vez que establezca toda una estructura en la administración del recurso humano.

4.6 Propuesta de las generalidades del clima organizacional del departamento de producción de ASSUKKAR S.A.

Como se ha venido especificando anteriormente, la empresa ASSUKKAR S.A. no esta tan mal en su ambiente laboral; sin embargo, de igual manera, se ha podido enfatizar las claras oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas en su departamento de producción para beneficiar su ambiente, ya que las oportunidades laborales que ofrece la empresa para mantener motivado a su personal son muy pocas; la motivación más palpable es una bonificación anual de acuerdo con las utilidades de la empresa.

Mi propuesta en este apartado va a estar fundamentado en el ofrecimiento de un plan de oportunidades e incentivos, estructurado estratégicamente para mantener motivado el personal de producción, en el cual van a tener acceso todos los trabajadores del departamento que tengan más de tres meses, además, los premios no serán solamente económicos. Los ganadores serán premiados trimestralmente, ya sea individualmente o grupal, tomando en consideración los trabajadores que conforman el departamento de producción mencionados en el capítulo III, excepto el gerente general, gerente de operaciones y el jefe de control y calidad.

Cada aspecto por considerar equivale a una puntuación determinada y a su vez estos puntos se van a convertir en premios. Además de todo esto, él o los ganadores que hayan tenido mayor puntaje, serán participes de otra premiación extra para Diciembre. Dicha propuesta se sugiere realizar preferiblemente para el próximo año, quedando establecido de la siguiente manera:

Primer trimestre 2011

Premio: 150.000 colones

Cantidad de personas: Una

Requisitos

- Puntualidad
- Tener cero incapacidades
- No tener ningún permiso solicitado
- Comunicación
- Estado anímico
- Relaciones interpersonales

Cada ítem equivale a veinticinco puntos, para un total de 150 puntos en su totalidad. Con este tipo de propuesta, se mejoraran aspecto relacionados con el ausentismo, ambiente laboral, comunicación, rotación, entre otros. También es importante hacer saber que este ejercicio motivacional es un incentivo individual, fundamentado bajo un principio administrativo que dice que la motivación laboral no solamente debe de ser grupal, sino también personal, ya que toda persona tiene diferentes necesidades, en éste caso, esto le funcionaría para un trabajador que tenga necesidades monetarias.

Segundo trimestre 2011

Premio: Un día de descanso y pago doble

Cantidad de personas: Una

Requisitos

- Creatividad
- Participación
- Comportamiento
- Rendimiento
- Compañerismo

El ganador debe de sumar 125 puntos, en otras palabras, cada aspecto representa veinticinco del total. Este tipo de propuesta se recomienda específicamente para el departamento de granulado, tomando en consideración los problemas de ambiente que se han venido presentando, además, valorando el gran esfuerzo físico que demanda el puesto. También mediante esta propuesta se promueve el potencial productivo.

Tercer trimestre 2011

Premio: Un uniforme de trabajo nuevo

Cantidad de personas: Equis persona (de acuerdo al grupo)

Requisitos

- Cooperación
- Productividad
- Sugerencias

- Responsabilidad

De igual manera, el grupo ganador debe de sumar 100 puntos. A través de este tipo de propuesta, la administración puede evaluar el desempeño de acuerdo con el tipo de ocupación en forma grupal, incentivando el trabajo en equipo.

Cuarto trimestre 2011

Premio: Carta de felicitación y pago de cena familiar

Cantidad de personas.: Una

Requisitos

- Liderazgo
- Control emocional
- Empatía
- Sinceridad

Siguiendo una misma línea, el ganador debe de sumar 100 puntos. Esta propuesta es ideal para supervisores, ya que a través de ella se promueve el potencial personal de cada uno, provocando una inquietud por mejorar en su desempeño como líder, concienciando, a su vez, su importancia productiva dentro de la organización, logrando, además, fomentar el sentimiento de pertenencia.

Finalmente el que haya sumado más puntos entre los ganadores, para el mes de Diciembre, tendrá un reconocimiento en público por parte de la gerencia ante toda la organización, haciendo saber su excelente desempeño en la empresa y su importancia en el cumplimiento de los objetivos. El evento culminará con la entrega de un certificado formal en donde se especificarán las pretensiones del mismo.

De ésta forma se da por terminada la elaboración de la propuesta de mejora del clima laboral del departamento de producción de la empresa ASSUKKAR S.A. Se considera firmemente que serán pilares claves para la administración, en su proceso de reestructuración organizacional, que debe de iniciar en el corto plazo, para mejorar su ambiente laboral. A

continuación se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones que se lograron formular, tomando en consideración la investigación de la empresa ASSUKKAR S.A.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA ASSUKKAR S.A.

5.1 Conclusiones

Al llegar al término del trabajo de investigación, en conformidad con los capítulos anteriores, se puede determinar, con fundamentos, las siguientes conclusiones, las cuales nos van a permitir tener un panorama más claro y amplio sobre la realidad de la empresa ASSUKKAR S.A.

- Con la adquisición del nuevo gerente, hay un cambio favorable para la empresa, de manera que actualmente ASSUKKAR S.A. no deja de crecer; lo que propicia un buen momento de inversión en el mejoramiento de su estructura organizacional, y apertura de nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.
- Las altas exigencias en el consumo de productos derivados de la caña de azúcar que caracterizan al mercado nacional, como internacional. Genera una oportunidad de expansión y posicionamiento, con la innovación de nuevos productos.
- La competencia de la empresa ASSUKKAR S.A. está reducida a pequeños trapiches o a pequeños empresarios, que no le producen ninguna preocupación a la empresa, ni en lo nacional y mucho menos en lo internacional que es lo fuerte de ellos.
- La empresa produce toda una gama de productos, sin embargo el Dulce-T en diferentes presentaciones y volúmenes, ha sido en un momento dado su producto estrella, aprovechando de su imagen para incursionar en nuevos mercados.
- La empresa ASSUKKAR S.A., a nivel de zona, representa la mayor fuente de trabajo, generando de esta manera una sobrecarga en la oferta, con lo que no se tiene problema en la mayoría de los casos para atraer personal, ni invertir en dicho proceso.
- El conocimiento pleno del proceso de manufactura es una de las ventajas competitivas que le han permitido a la empresa alcanzar el éxito a lo largo de los años; el saber hacer no se adquiere de la noche a la mañana, pues solo los años de experiencia lo provocan.

- El clima laboral de la empresa ASSUKKAR S.A. no anda mal; no obstante, es clara la necesidad de la elaboración de un plan de mejoramiento en el departamento de producción, que es donde se están generando los principales problemas.
- La docilidad de sus trabajadores, sin duda alguna, es una de las fortalezas de la empresa, que podrían ayudarnos de gran manera para facilitar la ardua tarea de mejoramiento en su clima laboral.
- En términos generales, la motivación de los empleados del departamento de producción es considerable o aceptable, sin embargo hay disconformidades en lo que se refiere al trato, salario, horarios, entre otros. Tales inconformidades deben ser corregidas en el menor tiempo posible.
- El departamento administrativo que tiene que ver con la producción, también de igual manera, es aceptable, pero sí muy mejorable, ya que los problemas que se presentan, están muy relacionados con el liderazgo y comunicación.
- Definitivamente ASSUKKAR S.A. es una empresa con un gran potencial, ya que si aún trabajando bajo ciertos errores organizacionales, ha alcanzado tal éxito; cuánto más podrá crecer, si aplica la implementación de dicha propuesta de mejora.

5.2 Recomendaciones

Toda empresa, con forme crece y se consolida, debe de optar por tomar medidas que puedan ser una verdadera respuesta frente a las exigencias del mercado en general, tomando en consideración la clientela, competencia, o clientes potenciales. Esto con el fin de aprovechar las oportunidades y el potencial de la empresa. La empresa ASSUKKAR S.A., no está exenta como candidata para ofertarle una serie de recomendación que pueda ser una solución a sus principales problemas de clima laboral.

- Sin duda alguna, la primera recomendación que hay que ofertarle a la empresa ASSUKKAR S.A., es el nombramiento urgente de un gerente de recursos humanos, bajo las credenciales que el puesto lo requiere, y que anteriormente fueron establecidos, para posteriormente ir conformando el departamento en forma integral.
- Seguidamente, debe reestructurar los procesos de selección y reclutamiento, los procesos de formación y capacitación, los perfiles del personal administrativo, perfiles del personal operativo y su proceso de inducción; esto por cuanto fueron elaborados hace diez años, por tanto están discontinuados y obsoletos.
- La empresa Assukkar debe de preocuparse más por el bienestar general de su personal del departamento de producción. Mejorando, en primera instancia, las condiciones de infraestructura, equipo y todo lo que tenga que ver con la higiene y seguridad laboral, le va a permitir a la empresa recibir mayores utilidades en el mediano plazo, garantizándose de ésta forma la sostenibilidad de la misma.
- También es importante enfatizar, sobre la necesidad de crear un verdadero plan de motivación laboral, que sea una auténtica respuesta a las necesidades de motivación que tiene el personal del departamento de producción. Es pertinente recordar que los trabajadores no sólo son seres productivos, sino más bien seres humanos con sentimientos y necesidades no solo económicas, sino también de autoestima y realización personal. Además, cada persona a pesar de estar en un sistema integral dentro de la empresa, es un ser independiente con necesidades y percepciones distintas.

- Se hace necesario comenzar a utilizar la tecnología, como una herramienta de modernización y de eficiencia organizacional, no solamente para ofertar los productos, sino más bien para agilizar ciertas obligaciones como: pago de planillas, pago a proveedores, base de datos de la empresa (Personal), entre otros.
- El departamento Administrativo debe preocuparse de mejorar, en aspecto de comunicación y liderazgo, lo concerniente a las llamadas de atención, transferencia de directrices y, en general, en la forma en que dan los alineamientos, tanto al personal fijo como al nuevo, ya que muchas veces hay confusiones en las funciones, lo que produce que muchas veces se indispongan y afecte el rendimiento.
- Si bien es cierto, es importante crecer y ensanchar camino, pero esto no es suficiente. Creo que la empresa Assukkar por pretender crecer, ha descuidado su principal insumo: su personal. Es por ello que se recomienda poner freno y trabajar en función de lo antes dicho, invirtiendo y dirigiendo los esfuerzos hacia esa área, que está tan débil.

Con lo anterior, producto de este trabajo de investigación, se espera estar contribuyendo a la empresa Assukkar S.A. a la búsqueda de un buen ambiente de mejora para el apto desenvolvimiento de las tareas y el crecimiento productivo pleno de la empresa, dentro de un entorno altamente competitivo y complejo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. Caracas.
2. ASSUKKAR S.A. (2001). *Manual de Calidad* (1ª ed.). Costa Rica: Autor.
3. Casares, A. (1996). *El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional* ((2ª ed.). Madrid: Edaf.
4. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Colombia: McGraw -Hill.
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México: McGraw –Hill.
6. García, O. y Martín, F. (1980). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana.
7. Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias* (9ª ed.). México: Thompson.
8. Joseph, J. Robert, P. y David, J. (2003). *Investigación de Mercados* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
9. Juárez, U. Huerta, M. y Acenet, S. (2004). *Capital Humano y su relación con las Empresas* (9ª ed.). México: Prentice Hall.
10. Krech, O. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
11. Lamb, R. (2000). *Marketing* (7ª ed.). México: Thompson.
12. Ley Orgánica de la Agricultura e Industria de la Caña de Azúcar, No. 7818, del 2 de setiembre de 1998. http://www.laica.co.cr/azucar_historia.asp. Recuperado el 13 de abril del 2010.

13. Liga agrícola industrial de la caña de azúcar S.A. (2002). *Historia del azúcar en Costa Rica*. http://www.laica.co.cr/azucar_historia.asp. Recuperado el 13 de abril del 2010.
14. Manual de Puestos (2002). *Sistema gestión de la calidad*. Departamento de Recursos Humanos Assukkar S.A.
15. Mora, C. (1998). Apuntes sobre el origen de la caña e historia del gremio panelero. <http://www.jas-multimedia.com/webpages/procana/canazuc.htm>. recuperado el 10 de Abril del 2010.
16. Thompson, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos* (3ª ed.). México: McGraw- Hill.
17. Vartanián, A. (2004). *Enfoque gerenciales modernos* (2ª ed.). Costa Rica: Ediciones Delphi.
18. Werther, J. y Keith, D. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.). México: McGraw- Hill.
19. Zamora, J. (2007) . *Estudio de factibilidad financiera para el establecimiento de una planta de producción de panela en Nicaragua de la empresa Assukkar S.A*. Tesis de máster no publicada, Universidad de Costa Rica.

ANEXOS

Anexo #1 Perfiles de puestos de ASSUKKAR S.A.

Descripción de los perfiles de puestos de ASSUKKAR S.A.

Todos los puestos están detalladamente descritos en un Manual de Puestos. En este manual, se describen el área donde pertenece el puesto, la naturaleza del trabajo, la descripción de las funciones, las características personales de la persona requerida en esa labor y los requisitos que dicha persona debe cumplir. Actualmente se están revisando estos documentos a fin de actualizarlos, según las nuevas necesidades de la organización. Para efectos del trabajo se mencionarán los siguientes puestos:

PUESTO: GERENTE GENERAL**1-DATOS GENERALES**

Área: OFICINA	Superior Inmediato: JUNTA DIRECTIVA
Departamento: ADMINISTRATIVO	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Planifica, dirige, formula y coordina las actividades siguiendo la orientación impartida por la Junta Directiva, ante quien es responsable de los resultados obtenidos y de las actividades realizadas.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el uso adecuado de los recursos y activos de la compañía
- * Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, e informar a la Junta Directiva
- * Velar porque el ambiente laboral que impere en la empresa sea seguro y satisfactorio para el personal
- * Coordinar proyectos a mediano y largo plazo para la empresa
- * Analizar las operaciones de ventas locales e internacionales
- * Analizar las labores en las áreas de costos y presupuestos
- * Coordinar, planificar y ejecutar acciones con las jefaturas de los diferente departamentos
- * Representar a la empresa en todo lo que la Junta Directiva designe
- * Realizar otras funciones afines al cargo

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Flexibilidad mental
- * Destrezas de negociación
- * Capacidad de análisis de información
- * Liderazgo
- * Firmeza personal
- * Disponibilidad de tiempo
- * Capacidad de organización

5-REQUISITOS

- * Licenciatura en administración de Empresas o preparación equivalente
- * Experiencia de por lo menos 3 años en puestos similares

PUESTO: GERENCIA DE OPERACIONES**1-DATOS GENERALES**

Área: OPERACIONES	Superior Inmediato: GERENCIA GENERAL.
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/08

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Formula, planifica, dirige y coordina todas las actividades relacionadas con las operaciones de producción, para ello sigue la orientación emitida por la Gerencia General y la Junta Directiva y se reporta a éstas.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el uso adecuado de los recursos y activos de la compañía.
- * Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, e informar a la Gerencia General y a la Junta Directiva. Específicamente tendrá la responsabilidad sobre las áreas de: Investigación y Desarrollo, Mantenimiento, Compras, Producción y Control de Calidad, Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental.
- * Velar porque el ambiente laboral que impere en la empresa sea seguro y satisfactorio para el personal
- * Coordinar proyectos a mediano y largo plazo para la empresa en el área de operaciones.
- * Analizar y ejecutar las labores en el área de operaciones.
- * Coordinar, planificar y ejecutar acciones con las jefaturas de los diferente departamentos
- * Representar a la empresa en todo lo que la Gerencia General designe
- * Realizar otras funciones afines al cargo

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Flexibilidad mental
- * Destrezas de negociación
- * Capacidad de análisis de información
- * Liderazgo
- * Firmeza personal
- * Disponibilidad de tiempo
- * Capacidad de organización

5-REQUISITOS

- * Ingeniería química o industrial, o preparación equivalente.
- * Experiencia de al menos 3 años en procesos de producción y operaciones, preferiblemente en la industria azucarera.

PUESTO: SUPERVISOR DE MOLIENDA

1-DATOS GENERALES

Área: MOLIENDA	Superior inmediato: JEFE PRODUCCIÓN DE CONTROL Y CALIDAD
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar, controlar y verificar que el personal del Departamento de Molienda para que ejecute adecuadamente las labores, de manera que se asegure la calidad del producto en proceso y la eficiencia en la producción.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Verificar que el personal esté trabajando y realizando sus tareas en la mejor forma. Así mismo coordinar al personal de los diferentes turnos para llevar adelante la programación de la producción
- * Controlar que el personal cuente con todos los materiales requeridos para la producción de los productos
- * Velar por el buen uso y operación de los equipos que estén a su cargo en su departamento
- * Verificar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la obtención de un producto de calidad
- * Realizar el registro de las horas de los empleados que estén a su cargo, para su respectivo pago
- * Verificar que se llenen adecuadamente las formulas de registro establecidas
- * Coordinar y planificar la producción con la jefatura de producción y control de calidad

Realizar otras funciones afines al puesto

Velar por el cumplimiento eficaz de los procesos que integran el departamento, los cuales están a su supervisión y se especifican en los procedimientos: Molienda (PO-DP-01), Generación de Vapor (PO-DP-02), Tratamiento y Clarificación del Jugo (PO-DP-03), Tratamiento de Cachaza y Filtro de Prensa (PO-DP-04), Evaporación y Clarificación de Meladura (PO-DP-05), Cocimiento (PO-DP-06).

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Habilidad para supervisar y dirigir personal
- * Habilidad para trabajar en equipo
- * Buena presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Educación primaria o preparación equivalente
- * Saber leer y escribir
- * Experiencia de por lo menos 3 años en funciones similares

PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

1-DATOS GENERALES

Área: LABORATORIO/ PLANTA	Superior Inmediato: GERENCIA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar, controlar y verificar que todos los procesos productivos y sanitarios de la empresa sean los adecuados para la obtención de un producto de calidad

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Revisar de los análisis diarios, según los requerimientos establecidos del proceso
- * Controlar los procesos y que el producto que se obtenga sea de la mejor calidad
- * Llevar un control de la producción semanal para efectos contables
- * Coordinar con el encargado de compra la adquisición de caña.
- * Coordinar con los distintos jefes de departamento cuantos turnos se deben de trabajar por día
- * Llevar un cronograma de la producción mensual
- * Coordinar al personal del Departamento del laboratorio
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Velar por que se realicen adecuadamente los procedimientos de la normas ISO 9001-2000, referidos al área de producción, ver registro Matriz para el Control de Documentos (RS-CD-01).
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Habilidad para supervisar y dirigir personal
- * Habilidad para trabajar en equipo
- * Buena presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Flexibilidad Mental e iniciativa
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Bachillerato en técnico medio o preparación equivalente
- * Experiencia de por lo menos 3 años en labores similares

PUESTO: SUPERVISOR DE GRANULADO Y EMPAQUE
--

1-DATOS GENERALES

Área: GRANULADO Y EMPAQUE	Superior Inmediato: JEFE DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Coordinar, controlar y verificar que el personal del Departamento de Granulado y Empaque, para que ejecute adecuadamente las labores, de manera que se asegure la calidad del producto en proceso y la eficiencia en la producción
--

3 DESCRIPCION DE FUNCIONES

* Verificar que el personal esté trabajando y realizando sus tareas en la mejor forma. Así mismo coordinar al personal de los diferentes turnos para llevar adelante la programación de la producción

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Controlar que el personal cuente con todos los materiales requeridos para la producción de los productos * Velar por el buen uso y operación de los equipos que utilizan en los diferentes departamentos que estén a su cargo * Verificar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la obtención de un producto de calidad * Coordinar con la gerencia las fechas que se deben realizar las exportaciones y la programación de su producción * Revisar, procesar y archivar los diferentes registros del sistema Gestión de Calidad de su Departamento * Realizar las planillas de los departamentos que estén a su cargo para su respectivo pago * Realizar otras funciones afines al puesto |
|---|

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Habilidad para supervisar y dirigir personal * Habilidad para trabajar en equipo * Buena presentación personal * Buenas relaciones interpersonales * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso |
|---|

5-REQUISITOS

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * Educación primaria o preparación equivalente * Saber leer y escribir * Experiencia de por lo menos 3 años en funciones similares |
|--|

PUESTO: ROMANERO**1-DATOS GENERALES**

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: JEFE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Operar adecuadamente el sistema utilizado para el recibo de caña, según los requerimientos establecidos del proceso.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Realizar los análisis de caña requeridos por el sistema de pago de caña por calidad
- * Anotar correctamente el nombre y apellidos de la persona que esta entregando la caña, así como otros datos requeridos
- * Controlar las tarjetas del personal de la planta
- * Llevar los recibos de caña diariamente a la oficina para su respectivo procesamiento y pago
- * Mantener el orden y limpieza de su área de trabajo
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado: Molienda (PO-DP-01)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: TECLERO**1-DATOS GENERALES**

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar adecuadamente la operación del patio de caña según los requerimientos establecidos del proceso

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Controlar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la buena operación del patio de caña
- * Verificar la calidad de la caña recibida, según los parámetros establecidos en el procedimiento de verificación del producto comprado:
- * Esquivar los rollos de caña en el patio aplicando el principio: “ Primero en entrar, primero en procesar”
- * Colocar la caña a la mesa para su respectivo proceso
- * Llevar un registro en los cierres de semana de la caña que queda en el patio
- * Acomodar leña cuando no esté ingresando caña
- * Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Molienda (PO-DP-01)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: MOLEDOR

1-DATOS GENERALES

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar adecuadamente la operación de molienda de caña, según los requerimientos establecidos del proceso

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Controlar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la buena operación de la molienda
- * Controlar que no existan tacos en la mesa de caña, conductor de caña, molinos y conductor de bagazo
- * Llevar un control del tiempo perdido en el departamento de molienda
- * Llevar un control de la cantidad de toneladas de caña molidas
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Molienda (PO-DP-01)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: BURUCHERO

1-DATOS GENERALES

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Mantener la limpieza de bagacillo y residuos de caña en todo el tren de molienda , según los requerimientos establecidos del proceso.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Evitar acumulados de bagacillo en los canales y tanques del sistema de molienda
- * Recoger y llevar las muestras de bagazo y jugo al laboratorio para ser analizadas
- * Reintegrar los residuos de caña y bagacillo al conductor de caña
- * Velar por la buena calidad de los productos a su cargo
- * Mantener el orden u limpieza de su área de trabajo
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Tratamiento y Clarificación de Jugo (PO-DP-03)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: FOGONERO

1-DATOS GENERALES

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar adecuadamente la operación completa de las calderas, según los procedimientos establecidos del proceso

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Controlar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la buena operación de las calderas
- * Velar por la buena calidad de los productos a su cargo
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Mantener el orden y limpieza de su área de trabajo
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Generación de Vapor (PO-DP-02)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: FILTRERO**1-DATOS GENERALES**

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Operar adecuadamente los sistemas de extracción, y filtrado de cachaza, según los requerimientos establecidos del proceso.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Controlar el nivel de cachaza que debe mantener el clarificador de jugo
- * Preparar la cachaza en disolución en agua, hervirla y clarificarla
- * Filtrar el remanente de cachaza
- * Preparar miel para la venta en estañones
- * Fundir material de reproceso
- * Mantener el orden y limpieza de su área de trabajo
- * Velar por la buena calidad de los productos a su cargo
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Tratamiento de Cachaza y Filtro de prensa (PO-DP-04)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: TRIPLERO

1-DATOS GENERALES

Area: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha ultima actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar la buena operación de los sistemas de evaporación y clarificación de jugo, meladura , según los requerimientos establecidos del proceso de producción

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el buen funcionamiento del equipo a su cargo
- * Controlar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la buena operación de los sistemas de evaporación y clarificación de jugo y meladura
- * Velar pro la buena calidad de los productos a su cargo
- * Llenar adecuadamente las fórmulas de registro establecidas
- * Mantener orden y limpieza del área de trabajo
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimientos denominado Evaporación y Clarificación de Meladura (PO-DP-05)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

PUESTO: MIELERO**1-DATOS GENERALES**

Área: MOLIENDA	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA
Departamento: PRODUCCIÓN.	Fecha última actualización: 13/03/03

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Vela por que el cocimiento de la miel sea el adecuado, en su tiempo de cocimiento y en el nivel de trabajo de la masa.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Estar pendiente con el trabajo y en coordinación con el operador del tacho.
- * Preparar la mielera controlando la temperatura, antes de que la masa caiga.
- * Llenar la mielera a la altura de trabajo indicada.
- * Poner tensoactivo en la miel.
- * Abrir vapores, tanto del serpentín como de la calandria.
- * Tomar tiempos de cocimiento.
- * Darle punto de cristalización a la miel.
- * Avisar previamente a los granuladores por medio del sistema de timbre ubicado en el área de mieles, con el fin de que la miel permanezca la menor cantidad de tiempo en la mielera una vez tomado el punto de cristalización.
- * Hervir las mieleras con agua al finalizar el turno respectivo (limpieza), y bajar las aguas con miel, al tanque del cush-cush.
- * Efectuar otras labores afines al puesto, y que se describen en el procedimiento de Cocimiento (PO-DP-06).

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales.
- * Buena presentación personal.
- * Buenas relaciones interpersonales.
- * Responsabilidad, disponibilidad y respeto hacia las demás personas.

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente.
- * Que sepa leer y escribir.
- * Experiencia en labores similares (preferible).

PUESTO: TACHERO.**1-DATOS GENERALES**

Área: MOLIENDA.	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE MOLIENDA.
Departamento: PRODUCCIÓN.	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Concentrar la miel a un punto de 41 +/- 1 °Baume en un tacho concentrador de miel.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Revisar que las válvulas de operación del tacho estén cerradas.
- * Abrir la válvula del vacío.
- * Abrir la válvula de la miel hasta alcanzar la altura de la primer luceta o vidrio.
- * Abrir la válvula de vapor del serpentín y de la calandria.
- * Abrir válvulas de aguas condensadas.
- * Dejar que el tacho opere observando que el vacío este entre 15-20 Hg. y la temperatura de la miel no sobrepase los 85°C.
- * Muestrear la miel por medio del sistema de muestreo adaptando al tacho, e ir midiendo la concentración Baume.
- * Cuando se alcance la concentración Baume (41 +/- 1°Baume), cerrar la válvula del vacío principal.
- * Abrir válvula del costado izquierdo del tacho para botar el vacío del cuerpo.
- * Cerrar los vapores.
- * Avisar al mielero, para que este se prepare a la descarga de la masa.
- * Abrir válvula de descarga.
- * Una vez que se ha descargado la masa total, cerrar la válvula de descarga, cerrara la válvula del costado izquierdote botar vacío del cuerpo, abrir la válvula de vacío principal, abrir la válvula de miel y seguir el procedimiento respectivo.
- * Es recomendable, después de operar el tacho en el día (al finalizar la jornada), el tacherero realice una limpieza general del tacho con agua.

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales.
- * Buena presentación personal.
- * Buenas relaciones interpersonales.
- * Responsabilidad, disponibilidad y respeto hacia las demás personas.
- * Disponibilidad de tiempo

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente.
- * Que sepa leer y escribir.
- * Experiencia en labores similares (preferible).

PUESTO: GRANULADORES**1-DATOS GENERALES**

Área: GRANULADO Y EMPAQUE	Superior Inmediato: SUPERVISOR DE GRANULADO Y EMPAQUE
Departamento: PRODUCCIÓN	Fecha última actualización: 13/06/02

2-NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar adecuada y eficientemente las labores de granulación, según los requerimientos establecidos del proceso.

3-DESCRIPCION DE FUNCIONES

- * Velar por el uso y operación del equipo que este a su cargo
- * Verificar que la llave de la mielera sea abierta y cerrada cuando corresponda
- * Verificar que se cumplan correctamente los parámetros establecidos para la obtención de un producto de calidad
- * Enfriar por 15 minutos el producto en polvo
- * Revisar que las bateas de granulado estén limpias y también las paletas e implementos de granulación
- * Llevar un control de las corridas de granulado que salen al día
- * Depositar el producto obtenido en una tarima para que sea recogido y trasladado a la bodega
- * Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo
- * Realizar las demás funciones necesarias y que se describen en el procedimiento denominado Granulación (PO-DP-07)
- * Realizar otras funciones afines al puesto

4-CARACTERISTICAS PERSONALES

- * Destreza para realizar labores manuales
- * Buena condición física y presentación personal
- * Buenas relaciones interpersonales
- * Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

5-REQUISITOS

- * Sexto grado aprobado o preparación equivalente
- * Que sepa leer y escribir
- * Experiencia en labores similares

Anexo #2**Cuestionario Clima Laboral de ASSUKKAR S.A.**

El siguiente cuestionario fue elaborado con el propósito de evaluar el ambiente laboral en la Empresa ASSUKKAR S.A. Dicha información será confidencial

Marque con una X la opción que más se ajuste a su percepción laboral.

	Si	No
¿Me siento orgulloso de trabajar en ésta empresa?		
¿Es mi estado de ánimo actual laboralmente hablando positivo?		
¿Me siento orgulloso de pertenecer a ésta empresa?		
¿Me quedaría en la empresa si me ofrecieran un salario similar en otra organización?		
¿Me siento atraído por ésta empresa?		
¿Se considera usted importante o valorado por la empresa?		
¿Cuando se le presenta algún problema lo hace saber a su jefe?		
¿Son sus jefes verdaderos líderes?		
¿Las directrices son transferidas en forma clara y concisa?		
¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las tareas?		
¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencias?		
¿Mi jefe tiene un trato justo?		
¿Mi jefe me ayuda a mejorar mi desempeño?		
¿Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en la empresa?		

¿Las llamadas de atención por parte de los supervisores son adecuadas?		
--	--	--