



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE**  
**AUDITORÍA**

**ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN EL CONTROL DE GESTIÓN APLICADO AL  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DE VALPARAÍSO.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de  
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**Tesista: Patricia Silva Pontio**

**Profesor Guía: Guillermo Rebolledo Sánchez**

**Valparaíso. Abril 2013**

*Agradecimientos*

*A mi padre por su apoyo incondicional, a mi madre y a mis hermanos.*

*Dedicado*

*A José miguel, Elsa, Ximena, Miguel, Marcela. En especial a Javiera y Valentina.*

## Contenido

Resumen .....	6
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	7
1.1 ORGANIZACIONES .....	8
1.1.1. Objetivos de las organizaciones .....	9
1.1.2. Estructura organizacional.....	10
1.1.3. Cambio organizacional.....	11
1.1.4. Tipos de Cambios Organizacionales.....	12
1.1. 5. Limitaciones al cambio organizacional.....	12
1.1.6. Cambio organizacional: adaptación al medio.....	13
1.2. Recursos Humanos.....	14
1.2.1 Objetivo de la Función de Recursos Humanos .....	15
1.2.2 Las personas como socios de la organización.....	16
1.3 Gestión del Talento Humano .....	16
1.4. Planificación estratégica en los Recursos Humanos .....	18
<b>1.4.1 Cadena de valor</b> .....	20
1.4.1.1. Gestión Humana como elemento integrante de la Cadena de Valor	21
1.4.2 Análisis funcional de los recursos humanos .....	22
1.4.2.1 Análisis F.O.D.A.....	22
1.5. Control de Gestión .....	25
1.5.1 Conceptos del control de gestión .....	26
1.5.1.1 Aspectos formales y no formales .....	26
1.5.1.2 Tipos de Incentivos.....	29
1.5.2 Elementos de un sistema de control de gestión.....	36
1.5.3 Diseño de un sistema de control de gestión .....	37
1.6 El Departamento de Producción .....	38
1.6.1. Funciones del Departamento de Producción .....	38
1.8. Desempeño de la Empresa en Estudio .....	41
CAPITULO II: Planteamiento del Problema.....	43
2.1 Planteamiento del Problema.....	43
2.2 OBJETIVOS .....	44
2.2.1 Objetivo General: .....	44

2.2.2 Objetivos Específicos.....	44
2.3. METODOLOGIA.....	45
2.3.1. Etapas de trabajo.....	45
CAPITULO III: ANALISIS Y RESULTADOS.....	49
3.1. Análisis de encuestas a operarios.....	49
3.2. Análisis de entrevistas.....	63
CAPITULO IV: DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	65
CAPITULO V: CONCLUSIÓN.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	78

## Resumen

En los últimos años las organizaciones a nivel mundial, se han visto obligadas a evolucionar debido a los grandes cambios económicos y avances tecnológicos. Para enfrentar estos cambios, las organizaciones deben contar con una herramienta esencial, denominada Control de Gestión. El Control de Gestión, ayuda a la dirección a aumentar la eficiencia de las personas que forman parte de la organización, para cumplir con los objetivos establecidos.

El presente proyecto de tesis se propone como objetivo analizar la importancia de los Recursos Humanos en el Control de Gestión, situando la investigación en el Departamento de Producción de una empresa productora y distribuidora de productos alimenticios de la ciudad de Valparaíso. Para el logro de este objetivo se busca describir la importancia de la función de los recursos humanos en el control de gestión, identificar las variables que inciden en el desempeño de los recursos humanos.

La investigación aborda los principales conceptos teóricos que sustentan el control de gestión de recursos humanos y describe la unidad de análisis que, en este caso corresponde al Departamento de Producción de la empresa escogida para la realización del estudio

La información requerida para el análisis que se hace desde un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, se aplica una encuesta de satisfacción laboral a todos los operarios del departamento y se entrevista a dos gerentes, de Recursos Humanos y de producción, respectivamente.

El análisis permite concluir que la empresa otorga importancia a los recursos humanos, sin embargo de acuerdo a la encuesta realizada a los operarios deja en manifiesto que si bien se les da importancia a los recursos humanos para el logro de los objetivos. Al mismo tiempo, el estudio consigue percibir aquellos aspectos que en relación al control de gestión de recursos humanos podría mejorarse al interior de la empresa estudiada.

# CAPITULO I: MARCO TEORICO

## Aspectos Generales

Las Empresas, deben adaptarse día a día a los diferentes cambios del entorno para lograr el éxito empresarial. Cambios como avances tecnológicos e innovación, la orientación hacia clientes cada día más exigentes, el rol de los recursos humanos en la organización. Para enfrentarse a estos cambios, lograr los objetivos que establece la dirección, y tener acceso a un mundo más competitivo, las empresas deben tener un adecuado Control de Gestión.

El Control de Gestión es una herramienta fundamental, para que las empresas puedan tener productos o servicios con una eficiencia relevante que les permita acceso a un mercado más competitivo, el control de gestión tiene varios condicionantes como el entorno, la estructura de la organización, el tamaño de la empresa, la cultura Organizacional en el sentido de las relaciones humanas y los sistemas de incentivos y motivación personal. El control de gestión tiene como fin el uso eficiente de los recursos para el logro de los objetivos, pero también tiene otros fines como informar, coordinar, evaluar y Motivar.

Para facilitar el estudio de este proyecto de investigación, se comenzara por describir el concepto de Organización, sus objetivos, su adaptación al entorno, cambios organizacionales. A continuación se definirá recursos humanos y Gestión de talento humano. Posteriormente se describirá que es el Control de gestión, sus componentes, los Aspectos informales del Control de gestión, como la motivación e incentivos, y por último la Producción y sus funciones.

## 1.1 ORGANIZACIONES

La forma en que cada país enfoque los desafíos derivados de la economía global será determinada, en su totalidad, por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones. Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna.

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: Todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más importante.

La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que estas dejaron de ser simples recursos humanos organizacionales y pasaron a ser vistos como seres dotados de conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, inteligencia, etc. (Chiavenato, 2002)

En la teoría de la organización muchas son las perspectivas para comprender el fenómeno organizacional.

Max weber 1964 señala que organización, es la relación social cerrada o que limita por medio de normas de admisión de extraños... siempre y cuando su orden sea implementado por la acción de individuos específicos cuya función regular se está, con un jefe o cabeza, y por lo general, también con un personal administrativo. (Weber, 1964)

Katz y Kant (1990), definen la organización como: un sistema energético de insumo-resultado, en que el energético proveniente del resultado reactiva el sistema. Son sistemas abiertos, pues el insumo de energía y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten entre transacciones entre la organización y su ambiente. (Kast, 1990)



Hax y Majluf (1995) abordan el fenómeno organizacional desde una óptica estratégica, para ellos las organizaciones son: grupos de personas que buscan el logro de un propósito común a través de la segmentación o división del trabajo y la integración de los esfuerzos por medio de sistemas analíticos-formales y enfoques de gestión conductual-juegos de poder congruentes con su cultura organizacional. (Majluf, Hax , 1995)

### **1.1.1. Objetivos de las organizaciones**

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado.

Toda organización tiene algún propósito del porqué de su existencia, por lo tanto deben definirse los objetivos, metas y el ambiente interno de los trabajadores para lograr sus fines. Si no tiene claro cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva (Chiavenato, 2002).

Los objetivos son el punto hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Son metas colectivas que representan aspectos socialmente significativos. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (Chiavenato, 2002)

Según Chiavenato (2002) los objetivos tienen funciones tales como:

- Señalan la orientación que la empresa debe seguir
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica cada acción que tenga la empresa.
- Sirven para evaluar la eficiencia y el rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la unidad de medida.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en documentos que son oficiales para cada entidad como: estatutos, actas de asambleas, informes anuales.

El mismo autor (Chiavenato, 2002) señala que los objetivos de una empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Proporcionar empleos productivos para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas

Hay que agregar que los objetivos de una organización son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones externas de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros, son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de sus miembros. (Chiavenato, 2002)

### **1.1.2. Estructura organizacional**

Para enfrentar los desafíos externos a la organización y los retos internos provocado por la tecnología, las empresas se desdoblan en tres niveles organizacionales (Chiavenato, 2002).

**a) Nivel institucional.** Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denominan nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos.

**b) Nivel intermedio o táctico.** En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Permite la articulación interna entre el nivel operacional e institucional. Se encarga que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. El nivel intermedio está conformado por los mandos medios que son las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Este nivel amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y lo absorbe y dirige para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

**c) Nivel operacional.** Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este lugar se encuentran las maquinas, instalaciones físicas, las oficinas y los puntos de ventas, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

### **1.1.3. Cambio organizacional**

El Mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, y políticas, actúan e influyen en el desarrollo y éxito de las empresas. (Robbins, 2009). El concepto de cambio hace que las cosas sean diferentes La intervención para el cambio, es una acción planeada y destinado a modificar las cosas.

Se entiende como desarrollo organizacional a la serie de inversiones para el cambio planeado, fundada en valores humanísticos y democráticos que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados (Robbins, 2009).

El objetivo del cambio planeado, es que la organización logre obtener un estado futuro mejor que el actual. En este sentido, los procesos de intervención deben considerar antes de su aplicación los efectos colaterales que pudieran eventualmente provocar, para resolver de manera efectiva aquellos problemas detectados.

Las personas que tienen la responsabilidad de dirigir el cambio y actúan como catalizadores reciben el nombre de Agentes de Cambio. Estos pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o asesores externos. (Robbins, 2009)

#### **1.1.4. Tipos de Cambios Organizacionales**

Existen cuatro clases de cambios organizacionales (Robbins, 2009). El más tradicional es el que realizan las organizaciones son los cambios estructurales. Estos se refieren a modificaciones estructurales, tales como: relaciones o mecanismos de autoridad, formas de coordinación, diseños de puestos de trabajo (Robbins, 2009).

Como producto de los rápidos avances que experimenta día a día la ciencia, son cada vez más comunes los cambios tecnológicos los cuales afectan maquinas, equipos e instalaciones. La tecnología afecta la manera como las empresas ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios (Robbins, 2009)

Otra clase de cambios organizacionales son los de productos o servicios. Estos cambios afectan los resultados o las salidas de la organización.

Adicionalmente el tipo de cambio al que se le ha reconocido mayor importancia en los últimos tiempos es el cambio cultural. Es el cambio en las personas, en su comportamiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

#### **1.1. 5. Limitaciones al cambio organizacional**

Los cambios en la organización solamente pueden ocurrir como cambios de estado determinados por su propia estructura. Por ello las intervenciones

organizacionales para lograr un cambio específico actúan con restricciones impuestas por las características de la organización. (Ricardo Diaz Fernandez, 1997)

La mayor limitación reconocida para cualquier proceso de cambio, es que las organizaciones y sus miembros se resisten a éste. Al resistirse al cambio se le ofrece a la organización estabilidad y previsibilidad, pero también, esto puede ser fuentes de conflictos funcionales, obstaculizar el crecimiento y la adaptación de la organización. (Ricardo Diaz Fernandez, 1997)

Existen dos maneras de presentar la resistencia al cambio, resistencia franca e inmediata, la cual es más fácil de enfrentar, y resistencia implícita y diferida, la que es más sutil y evidentemente más difícil de detectar. (Robbins, 2009)

#### **1.1.6. Cambio organizacional: adaptación al medio**

Las organizaciones se encuentran enfrentando una aceleración en sus procesos de cambio y adaptación a un medio globalizado, de creciente sofisticación tecnológica y altamente competitivo que requiere de un manejo cada vez más profesional para enfrentar sus consecuencias y asegurar su viabilidad y su éxito. (B, 2009)

Los valores humanísticos en que se sustenta la disciplina del desarrollo organizacional no pierden validez, aunque si se miran fríamente los esfuerzos y cambios planeado que realizan las empresas, pareciera que estos pasan por sobre las persona como aplanadoras, especialmente por sus consecuencias en cuanto a pérdida de empleo. Pero todo aquel que le ha tocado vivir estos procesos, sabe que si los procesos de cambio se hacen con justicia, apertura comunicacional y un buen balance entre dirección y participación e involucramiento de los afectados por el cambio, y así como con mayor autonomía para éstos como partícipes; los resultados serán mejores sin tener que hipotecar el futuro de la empresa.

En el entorno en el que hoy nos movemos, una ventaja competitiva que se vislumbra es la adaptabilidad de la organización a los nuevos entornos, la flexibilidad de

competir bajo nuevos retos ante las nuevas y variables exigencias de los clientes. (lwww.inteligencia\_emocional.org)

Para poder lograr esa capacidad de adaptación al medio, la organización debe ser capaz de aprender, y para aprender, en toda su expresión, debe ser asimismo capaz de "olvidar". Las estructuras, productos, comportamientos y decisiones que han sido útiles (o incluso decisivas para el éxito de la empresa) en el pasado, pueden ser totalmente negativas en el futuro. Las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas, y es misión de la dirección orientar a la organización en la adquisición de las habilidades necesarias.

La misión de la dirección se basa inicialmente en la percepción de cambio que debe producirse, y posteriormente, aunque con la misma importancia, en la preparación y dinamización de toda la empresa para el logro de las nuevas metas. Involucrar la empresa no es más que involucrar a todas las personas que trabajan en ella. Las organizaciones tienen vida propia, siempre y cuando evolucionen y mejoren en la medida en que las personas que forman parte de ellas lo consiguen. (lwww.inteligencia\_emocional.org)

El objetivo estratégico es un proceso de transformación revolucionaria en sus metas y resultados, pero evoluciona en su ejecución. Esto significa poner en marcha un proceso de intensidad progresiva para comunicar, motivar, implicar y escuchar a todos los miembros de la empresa, revitalizando las energías latentes del personal.

## **1.2. Recursos Humanos**

Toda organización cuenta con recursos humanos para realizar su función y logro de objetivos. Los recursos humanos se pueden definir como "personas que ingresan, permanecen participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea" (Chiavenato, 2002).

La gestión de recursos humanos consiste en "planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal" (Chiavenato, 2002). Comprende un área muy amplia ya que en su accionar incorpora

conceptos de “psicología, industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, ingeniería de sistemas etc.” (Chiavenato, 2002)

El cambio de la gestión que se produce en los recursos humanos, afecta a las técnicas que se utilizan en el ambiente externo como en el ambiente interno de los recursos humanos. Estas técnicas se refieren a prácticas y políticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. (Chiavenato, 2002) (Ver Figura 1).

**Figura 1.** Técnicas para administrar el trabajo de las personas.

Técnicas utilizadas en ambiente externo:	Técnicas utilizadas en ambiente interno:
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Investigación de mercado laboral</li> <li>· Reclutamiento y selección</li> <li>· Investigación de salarios y beneficios</li> <li>· Relaciones con sindicatos</li> <li>· Relaciones con instituciones de formación profesional</li> <li>· Legislación laboral</li> <li>· Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Análisis y descripción de cargo</li> <li>· Evaluación de cargos</li> <li>· Capacitación</li> <li>· Evaluación del desempeño</li> <li>· Plan de carreras</li> <li>· Plan de beneficios sociales</li> <li>· Políticas salarial</li> <li>· Higiene y seguridad</li> <li>· Otras</li> </ul>

Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2002

### 1.2.1 Objetivo de la Función de Recursos Humanos

Los objetivos de la función de recursos humanos dependen de cada organización en particular y de la época en la que ésta se encuentra inmersa ya que, dentro de esos objetivos también se encuentran los de sus trabajadores, los cuales van cambiando de acuerdo a sus necesidades básicas y secundarias. Pero dependen de la empresa y del grado de importancia que le den a su personal, lo que se verá de manera más explícita en el siguiente título. Sin embargo, igualmente existen objetivos generales en común de la gestión de recursos humanos para toda organización (Chiavenato, 2002) los cuales son:

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **1.2.2 Las personas como socios de la organización**

Hasta ahora las personas en la organización han sido vistas como “recursos”, sin embargo hoy en día las empresas han dado a la administración de recursos humanos una perspectiva diferente, ya que ven a las personas como agentes activos y proactivos, más que meros recursos como socios, impulsores de la organización. Incluso, la inteligencia, creatividad, y habilidades intelectuales de ellos son factores de competitividad. El ver a las personas como socios de una organización se llama “Gestión del talento humano” entre otras denominaciones.

### **1.3 Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Toda organización tiene socios para su desarrollo, ya sean socios capitalistas, proveedores, clientes etc., y todos contribuyen a la organización a cambio de una retribución. Igualmente ocurre con el personal, quien invierte tiempo y esfuerzo en la organización para lograr una retribución satisfactoria; por tanto mientras mayores sean



los resultados de la organización mayor será el retorno al personal. (Chiavenato, Idalbero, 2002). El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

De lo anterior se desprende que separar el trabajo de las personas es casi imposible. Están íntimamente relacionados, por tanto ambos se deben mutua preocupación, dedicación y compromiso. Las personas buscan cumplir sus objetivos individuales a través de la organización y esta cumplir los suyos a través del personal; para ello las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir en productos y servicios, están invirtiendo en personas que los conocen y saben cómo crearlos y mejorarlos; en vez de invertir en los clientes, las organizaciones invierten en las personas que los atienden, sirven, y saben cómo satisfacerlos y encontrarlos.

La gestión del talento humano se basa en 3 aspectos fundamentales en relación a las personas (Chiavenato, Idalbero, 2002):

- Son seres humanos: poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: impulsores de la organización capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje en constante renovación y competitividad en un mundo de desafíos y cambios.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

La gestión del talento humano comprende: habilidades, conocimientos, actitudes a lo cual se le agrega la experiencia y motivación de sus integrantes por ende el recurso humano no tiene límite de perfeccionamiento.

**Figura 2. Tabla de comparación**

Comparación entre	
Personas como recursos:	Personas como socios:
Empleados aislados en los cargos	Colaboradores agrupados en equipos
Horario establecido con rigidez	Metas negociadas y compartidas
Preocupación por normas y reglas	Preocupación por resultados
Subordinación al jefe	Atención y satisfacción al cliente
Fidelidad a la organización	Vinculación a la misión y visión
Dependencia de la jefatura	Interdependencia entre colegas y equipo
Alineación en relación con la empresa	Participación y compromiso
Énfasis en la especialización	Énfasis en ética y responsabilidad
Ejecutoras de tareas	Proveedores de actividades
Énfasis en destrezas manuales	Énfasis en el conocimiento
Mano de obra	Inteligencia y talento

Fuente: Elaboración propia. Gestión del Talento Humano (Idalberto Chiavenato, 2002).

#### **1.4. Planificación estratégica en los Recursos Humanos**

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permite alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo (Luis Muñiz González, 2000). La planificación Estratégica está compuesta por la misión, la cual trata de resumir la razón de la empresa, ello requiere que se analice de una forma más concreta por qué y para qué debe ejercer la empresa sus actividades. Otro componente de la Planificación Estratégica, son los objetivos que es la

manera de alcanzar las metas propuestas. El tercer componente es la realización de la estrategias, que son las diferentes formas en que se puede plasmar el resultado final de un objetivo, las estrategias utilizarán todos los recursos disponibles que posea la empresa o pueda obtener. El último componente es la confección del plan estratégico que consiste en valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros.

El máximo responsable de la planificación estratégica es el Director General. El Controller es quien coordina, analiza, ayuda y verifica todo el proceso, los Directores de Departamento ayudan, colaboran y participan activamente en el proceso de confección, discusión y puesta en práctica.

El Control de gestión es un factor decisivo que coordina y controla todo el proceso de realización de la planificación estratégica. (Luis Muñoz González, 2000)

Hax y Majluf 1995 señalan que “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita cambios necesarios que su medio ambiente induce”. (Majluf, Hax , 1995)

El pensamiento estratégico resulta por definición esencial para el futuro de la empresa, así como la planificación estratégica resulta esencial para la operación de la estrategia. (Garrido, Francisco Javier, 2005)

Los vínculos de la política y prácticas de la administración de recursos humanos y objetivos estratégicos son fundamentales para la dirección estratégica del personal ya que se necesita una línea de acción continua. Por ello se espera que los objetivos estratégicos sean a largo plazo, ya que de cambiar continuamente no llegarán a resultados concretos.

“Para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio y las características exclusivas y las competencias distintivas de las organización”. (Cardy Robert, Gómez David Balkin, 2008)

La gestión de recursos humanos en este escenario se puede abordar desde una perspectiva de carácter funcional, es decir como una unidad operativa que funciona como órgano de asesoría. Por ello se revisa un elemento básico y fundamental en toda gran empresa para la formulación de estrategias, la “cadena de valor.

### 1.4.1 Cadena de valor

Toda organización puede clasificar sus actividades en nueve categorías, las cuales son distribuidas dentro de la cadena de valor en 5 actividades primarias y otras cuatro actividades secundarias o de apoyo a las anteriores. (Michael E. Porter, 2002)

Figura 2.: La cadena del valor genérica



Fuente: Michael Porter (2002), Ventaja competitiva

Naturalmente, como señala Porter (2002), éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más; el

objeto de esta disgregación es ayudar a las organizaciones a determinar sus áreas estratégicas frente a la competencia (Michael E. Porter, 2002).

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva dependiendo de la organización de la que se trate. Así también cada uno de estas categorías debe generar valor al producto o servicio final, objeto de la organización. La dirección estratégica le da dinamismo a la Cadena de Valor. En la organización, la cadena de valor está conformada por categorías, cada una de las cuales contribuye agregando valor al producto y/o servicio final.

Es importante que la organización esté sectorizada por unidades de negocios y que cada una de ellas cuente con un jefe de área, con el fin de optimizar el proceso y aportar de manera uniforme a la cadena de valor; este aporte por cada unidad de negocio es lo que finalmente constituye la cadena de valor.

#### **1.4.1.1. Gestión Humana como elemento integrante de la Cadena de Valor**

La gestión humana de la cadena de valor constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo y con la organización en general; teniendo como resultado, el mejoramiento de los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización, permitiendo así detectar en un alto porcentaje el mejoramiento de la empresa representado en un mayor Valor Económico Agregado que finalmente será percibido por el accionista.

Lo anterior, ha convertido en los últimos años la Gestión Humana en un elemento fusionado entre la empresa y el colaborador, logrando resultados visibles y cuantificables. De esta manera Gestión Humana ha dejado de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización. (Chiavenato, Idalbero, 2002).

Las actividades de apoyo, como los recursos humanos se encuentran abarcando toda la organización, por tanto la responsabilidad del desempeño de este departamento no reside solo en el gerente de recursos humanos.

Si bien la interacción entre la base del valor humano de la empresa y sus prácticas de RRHH constituye una competencia organizativa que puede ser distintiva y por tanto generadora de una ventaja competitiva sostenida para la empresa que la posea, reconocer y promover el aporte continuo de valor de su gente en cada etapa de los procesos de trabajo, le puede dar una distinción especial a la empresa, que puede convertir ese aporte, esa diferencia distintiva, en su verdadera ventaja competitiva.

#### **1.4.2 Análisis funcional de los recursos humanos**

Los recursos humanos en la cadena de valor apoyan a las actividades primarias como secundarias todo esto tomando en cuenta las estrategias de la organización como así mismo las estrategias del negocio para lo cual se utiliza un análisis F.O.D.A. empleando las fortalezas y debilidades dentro de la empresa y oportunidades y amenazas a nivel externo de la empresa. Luego de este proceso se formulan estratégicamente las actividades de apoyo de los recursos humanos para las diferentes áreas de la empresa a lo cual se debe establecer un control de gestión para ver desempeño y resultados.

##### **1.4.2.1 Análisis F.O.D.A**

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ellos, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. FODA es una sigla que formada por las palabras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. (Universidad Arturo Prat, 2010)

- **Fortalezas:** son internas de la organización, se refiere a las ventajas que tiene la organización sobre la competencia, las cuales deben ser potenciadas en el mercado.
- **Oportunidad:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas, las cuales representan fortalezas. Por ende, las

fortalezas de la empresa necesitan oportunidades para poder desarrollarse.

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; todo lo cual la organización debe ocultarlo, minimizarlo y trabajar en su corrección porque de lo contrario pasa a ser una amenaza para organización.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización ya que puede tener repercusiones directas en el mercado sobre el cual opera la empresa.

El FODA es un instrumento de ajustes importantes que ayuda al gerente a realizar cuatro tipos de estrategias. (Universidad Arturo Prat, 2010)

- **Estrategia Fortalezas con Oportunidades:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
- **Estrategia Debilidades ante Oportunidades:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.
- **Estrategia Fortalezas para enfrentar las Debilidades:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una

organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Estrategia Debilidades para resistir a las Amenazas:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Las siguientes son las principales decisiones estratégicas asociada a la gestión de recursos humanos (Ricardo Diaz Fernandez, 1997):

- Comprender las prácticas de gestión de recursos humanos vigentes en el mercado y posibles cambios esperados.
- Adecuar los recursos humanos a los procesos de selección, promoción y destinación de la empresa.
- Presentar un adecuado sistema de recompensas (monetario como no monetario) y capacitaciones ya que esto mantiene indirectamente un buen clima laboral ya que los trabajadores se sienten incentivados a cumplir los objetivos de la empresa. Estar siempre alertas ante cualquier cambio benéfico para la empresa, con lo cual esta pueda ir desarrollándose mejor.
- En los posibles fijar metas a corto o mediano plazo para no perder la dirección del fin.



- Definir la importancia de los recursos humanos para la empresa estableciendo sus procedimientos y requerimientos para un buen desempeño.

### **1.5. Control de Gestión**

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente los resultados obtenidos. Para ello es necesario que exista un control de gestión que permita a los directivos evaluar el desempeño de la organización. Lo primero que se tiene que definir es el control desde el punto de vista de la empresa.

El control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno, que permiten, en cierta manera, planificar lo que pasará en el futuro.

El control es necesario debido a que la organización está en crecimiento o expansión, existe una competencia y entorno cambiante, y se producen continuamente cambios tecnológicos. El control en las empresas es necesario y surge como la necesidad para poder valorar, evaluar y mejorar la gestión en toda su amplitud.

A través del control puede medirse el grado de eficiencia con la que se está empleando a la organización, centrando su actividad en los objetivos previamente establecidos mediante la regulación del comportamiento percibido. Desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que el control se establece a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido, sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizacional sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. (Joan M. Amat, 2003)

### **1.5.1 Conceptos del control de gestión**

El Control de gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos. (Carlos Mallo- Jose Merio, 2000). Se trata de un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección. El Control de Gestión se ve afectado por diversos factores que son asumidos y entendidos por todos los responsables de la Empresa y que determinaran en el futuro las exigencias y nivel de calidad de todos los componentes del Sistema de Control de Gestión. Estos Factores son Internos y Externos. (Luis Muñiz González, 2000)

También el control de gestión debe ser activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad; debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados. (Bermejo, Patricio Jiménez, 2002)

Desde otra óptica, el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influncian a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización. (Carlos Mallo- Jose Merio, 2000)

Para Joan M. Amat “el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección, que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sean coherentes con los objetivos de la dirección”. (Joan M. Amat, 2003)

#### **1.5.1.1 Aspectos formales y no formales**

El Control de Gestión combina tantos mecanismos formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen

y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos (Joan M. Amat, 2003).

Los aspectos formales se pueden identificar como un sistema de control fundamentado en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o el diseño de la estructura organizativa formal.

Los aspectos informales se consideran como aquellos ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa que complementan o suplen a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y el autocontrol si se desarrolla la motivación individual, la relación interpersonal y la identificación de las personas con la organización.

Los aspectos no formales pueden originar un autocontrol en las personas, cuando se estimula la motivación y el compromiso con la empresa, a través de la participación en las decisiones, utilización de sus potencialidades y el desarrollo de valores compartidos por los miembros de la organización.

Parece claro que el control de gestión no solamente pueda orientar el comportamiento individual de los miembros de la organización hacia la conducta esperada, sino que también actuar como fuerza motivadora hacia él. Precisamente, el papel esencial del control de gestión consiste en formar y motivar continuamente a las personas para que colaboren de forma activa y coordinada en la creación de valor de la empresa. (Carlos Mallo- Jose Merio, 2000)

La Motivación es un elemento importante del comportamiento individual, permite canalizar el esfuerzo y la conducta del trabajador para que éste entregue el máximo de sí, con un estilo positivo y favorable, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje para alcanzar los objetivos de la empresa.

Esta promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, fomenta el autocontrol y la supervisión directa. Cuando existe, estimula a que las personas se comprometan con la actividad y trate de lograr la máxima eficacia y, en particular, a que controle directamente su tarea y la de sus subordinados.

La motivación es un importante mecanismo de auto control y puede complementar al control de gestión, conduciendo hacia el comportamiento deseado. Por consecuencia, el autocontrol se logra teniendo individuos motivados, que pueden desarrollarse personalmente en forma paralela al desarrollo de la empresa. Un aporte para esto es un sistema que le permita salir de las tareas estructuradas, hacer análisis y utilizar sus conocimientos y capacidades. (Joan M. Amat, 2003)

La motivación como mecanismo de control, se promueve cuando los miembros de la organización perciben que pueden influir en las actividades que realizan y en los objetivos de ellas, se identifican con su trabajo, existe una retroalimentación de su tarea que estimula a la mejora y pueden participar en las decisiones. (Joan M. Amat, 2003)

La esencia de una fuerza laboral motivadora está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y consideración que sus jefes le prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados se logra a través del trato, inspiración, estímulos y apoyo que brindan los directivos para que el desempeño de los empleados sea una realidad. También es importante el ambiente laboral y en la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. (Bob nelson, 2005)

En muchos casos, la falta de control puede provocar desmotivación o una conducta inadecuada en las personas que forman parte de la organización, ya que éstas tienen necesidad de sentirse seguras del funcionamiento de la empresa y la existencia de un adecuado proceso de control de gestión facilita la adaptación al entorno y la coordinación interna, es decir un funcionamiento correcto de la entidad, entonces si perciben que aquel no es suficiente o apropiado, puede impulsar a perder la confianza en la organización.

La relación entre el control de gestión, la motivación y las personas se puede resumir en:

- El control puede causar un comportamiento contrario al deseado sino está adaptado a las personas que conforman la organización y a sus necesidades.
- El control puede promover la motivación individual.
- La motivación fomenta el autocontrol y por consiguiente lo puede complementar.
- La falta de control puede provocar la desmotivación en las personas. (Joan M. Amat, 2003)

Existen elementos que promueven la motivación que están ligados a las características de la actividad, a las características individuales de los miembros de la organización y al estilo de comportamiento de la dirección de la empresa.

Entre estos elementos se pueden señalar: la retribución monetaria, el desafío que supone aquella y los objetivos planteados, las condiciones de trabajo, los recursos materiales y humanos disponibles, la posibilidad de utilizar una variedad de actividades y la contribución al resultado de la empresa, la autonomía en el ejercicio de la tarea, la existencia de un feedback regular sobre cómo se realiza la tarea, la interacción con otras personas. (Joan M. Amat, 2003)

Por lo tanto, las organizaciones deben establecer incentivos que cubran los elementos que promueven la motivación en las personas. Estos incentivos se pueden agrupar en: la entrega de retribuciones monetarias variables y beneficios sociales, el hecho que los miembros puedan desarrollarse profesionalmente en ella y que estos se sientan identificados con la empresa y su trabajo.

#### **1.5.1.2 Tipos de Incentivos**

##### **a) Retribución monetaria variable y beneficios sociales**

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero ello no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir los objetivos,

superar el desempeño actual y alcanzar metas desafiantes. En general las remuneraciones fijas no consiguen motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados. Por esto se debe centrar su atención hacia lo que realmente interese a la empresa, aquellos trabajos que quiera potenciar o actividades que considere de mayor importancia. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

La retribución y los beneficios, son todo aquello que percibe una persona (económicamente y no económicamente) como resultado de su relación profesional o de empleo. Incluye cualquier elemento que contribuya a que el individuo se considere suficientemente compensado, de tal modo que adopte la decisión de permanecer y mantener su relación profesional con la empresa. (Andrew J. Dubrin, 2007)

Se puede motivar a las personas mediante retribuciones monetarias y beneficios sociales. Las primeras tienen relación directamente con aspectos cubiertos con dinero, refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos; los segundos se relacionan con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, estos incentivos refuerzan el compromiso con la organización. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Señalaremos algunas retribuciones monetarias variables como:

- Comisión sobre Ventas
- Bonos de Producción
- Compensación por experiencia y conocimiento

El propósito de las retribuciones monetarias, es premiar al buen desempeño e incentivar el desempeño excepcional; y además sirve como motivación individual, es decir. Como factor motivador, ya que enfatiza la autorrelación personal. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Los beneficios sociales, son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de las personas por el hecho de pertenecer a ella. Son aquellas facilidades, comodidades y servicios que la empresa ofrece a sus miembros. Su función es atraer y mantener a las personas dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. (Larissa Martnes, Administración de Recursos Humanos, [www.monografias.com/adm-recursos](http://www.monografias.com/adm-recursos))

Los Beneficios sociales que podemos encontrar son:

- **Beneficios asistenciales:** Beneficios que buscan proveer al trabajador y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias: asistencia médica, asistencia financiera mediante la obtención de préstamos, asistencia social, seguros de vida, guardería para hijos de los trabajadores.
- **Beneficios recreativos:** Servicios y beneficios que buscan proporcionar a las personas condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene ambiental y tiempo libre.
- **Planes supletorios:** Servicios y beneficios que buscan proporcionar a las personas ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, como casinos, estacionamientos, transportes.

El propósito de los Beneficios sociales es tratar de atender las necesidades individuales de las personas proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Suministra condiciones para que cada persona se pueda desligar de sus preocupaciones y concentrarse en su trabajo. Por esto, los servicios o beneficios deberían ser utilizados por las organizaciones como factores motivadores que producen satisfacción en las personas (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Asimismo, los incentivos aumentan la responsabilidad de las personas en la organización, y de ese modo, incentivan el espíritu de misión en la empresa; ayudan en la constante creación de valor dentro de la organización, es decir, incentivan las acciones que agregan valor a la empresa (Chiavenato, Idalbero, 2002).

### **b) Desarrollo de personas en la organización**

Todas las personas de la organización deben desarrollarse profesionalmente. Antiguamente el desarrollo profesional se reservaba sólo a una pequeña franja de los trabajadores ubicados en los niveles más elevados. En la actualidad, las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas, por lo tanto el desarrollo pasó a involucrar a todos los miembros de la empresa.

El desarrollo de las personas en la organización se puede definir como:

- Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

De la misma manera, dado que actualmente se requieren personas dinámicas, flexibles e innovadoras; las organizaciones deben imponer un nuevo comportamiento en las personas; un comportamiento creador e innovador, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa. Para que las personas se desarrollen en la organización es muy importante promover este comportamiento, incentivar la creatividad y la espontaneidad individual. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

Los directivos deben contar con un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo, promoviendo la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas, atender



las ideas propuestas por ellas para mejorar la eficiencia y actuar de forma positiva con respecto a esa sugerencia.

Facultar a los empleados, darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera, puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros de valor para la organización. Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios o productos a un cliente. (Bob nelson, 2005)

Existe otro factor que impulsa al desarrollo de las personas en la organización, la existencia de un feedback regular sobre el desempeño del individuo en la ejecución de su actividad. Esto es porque las personas tienen la necesidad de saber cómo están realizando su trabajo con el fin de mejorarlo, poder obtener y aportar ideas que hagan la actividad más eficiente. La retroalimentación puede adoptar una forma tan sencilla como decirle a las personas que han hecho algo bien o mal. (Chiavenato, Idalbero, 2002)

### **c) Identificación de las personas con la organización**

La identificación se refiere a la interiorización de los valores de la organización por parte de sus miembros y a su transmisión en el comportamiento cotidiano. En concreto se refiere al compromiso y a los sentimientos de apego hacia los objetivos y valores de la empresa y a la vinculación con la misma.

La identificación de la empresa está muy ligada al grado en que las expectativas personales se satisfacen en el marco de la organización; esto es cuando las personas perciben su influencia personal en el resultado de la actividad y la contribución al resultado. (Joan M. Amat, 2003)

Las personas se sienten muy motivadas al ver su esfuerzo reflejado en el logro de los objetivos organizacionales o en el resultado obtenido, ya que de esta manera las

personas se identifican con la empresa, con sus procesos, actividades, metas y objetivos, se comprometen con ellos al saber que los pueden influir.

Del mismo modo, el desarrollo de una cultura que promueva la identificación de los miembros de la empresa con esta puede permitir aumentar la cohesión de la organización y, como consecuencia de ello, actuar como un eficaz mecanismo de control acrecentando la probabilidad que el comportamiento individual y organizativo se dirija al logro de los objetivos. Así, la identificación de las personas con los valores de la organización a la cual pertenecen, refuerza la congruencia entre sus objetivos y los de la empresa, permitiendo dirigir la organización en condiciones en el comportamiento y el resultado no son fácilmente medibles y el comportamiento de la actividad es incierto.

Algunos factores que pueden estimular la identificación con la empresa son:

La existencia de un líder carismático que genera seguridad en el resto de los miembros de la organización, una actividad en el componente creativo es importante y se experimenta el sentimiento de que se contribuye e influye en los trabajadores desarrollados en la organización, claridad en los valores de la organización y la coherencia con la que estos se manifiestan en el comportamiento y la conducta cotidiana. (Joan M. Amat, 2003)

El control de gestión permitirá, reducir los riesgos y contingencias del negocio, dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento, anticipar el futuro a largo plazo, adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos, adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Los componentes del Control de gestión son: Definición de control de gestión, Planificación estratégica y Controller. (Luis Muñiz González, 2000), todos estos conceptos fueron definidos anteriormente.

#### **d) Los procesos de comunicación**

Los procesos de comunicación existentes en una organización promueven las relaciones entre sus miembros. Son procesos de intercambio de información donde se asignan funciones y tareas, estableciéndose compromisos y dándole sentido a la pertenencia del individuo a la organización. Por estas razones las organizaciones intencionan los procesos de comunicación estableciendo sistemas que dan vida a la organización proyectándola hacia sus fines. Un buen sistema de comunicación e información promueve en la organización “la participación, la integración y la convivencia, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (IEDE, 2009).

Sin embargo, independiente de los sistemas establecidos, la comunicación es un fenómeno sociodinámico que depende de las personas. Pichon Riviere (1971) desde el campo de la psicología social logró identificar una serie de fenómenos que son recurrentes en todo grupo humano, siendo uno de ellos la comunicación, la que define como “intercambio de mensajes en el contexto de un mundo de señales que todos saben codificar y decodificar de la misma manera” (Cazau, 2004). Su evaluación periódica permite según el autor dar cuenta de los elementos que facilitan o dificultan ese proceso. Así llegó a determinar una situación que pareciera estará en la base de los conflictos en los grupos humanos, el malentendido, el que se explica porque se produce un conflicto entre el emisor y el receptor en relación al mensaje que se emite. En el malentendido suele confundirse el mensaje con el emisor, lo que hace que el receptor no lo entienda porque no escucha al emisor a partir de situaciones ajenas al mensaje mismo. Por esta situación y otras que suelen dificultar los procesos de comunicación la evaluación de este proceso en la organización se hace más que relevante.

La comunicación es esencial para el funcionamiento de la organización “ya que integra las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control)”. Al mismo tiempo es este proceso el que permite a la organización integrarse a su mundo externo. Es a través de este proceso que puede señalarse el carácter de sistema abierto de una empresa, ya que esta interactúa con el ambiente influenciándolo pero a la vez recibiendo influencias de él.

### **1.5.2 Elementos de un sistema de control de gestión**

Los sistemas de control de gestión están constituidos por elementos para su adecuada estructuración y eficaz aplicación en las organizaciones. (Luis Muñiz González, 2000)

Inicialmente la empresa debe tener presente el objetivo y las limitaciones de este control de gestión, saber a ciencia cierta cuáles son sus objetivos a los cuales se les dará un soporte con el control de gestión y tener definido quien o quienes serán los responsables de este sistema para generar un instrumento eficaz y completo para controlar la evolución del negocio.

Los componentes del sistema de control de gestión son: (Luis Muñiz González, 2000)

#### **1. Herramientas y soportes técnicos del sistema de control de gestión:**

Determinar las herramientas necesarias para que funciones este sistema de acuerdo a la empresa las cuales deben tener una combinación equilibrada para controlar la evolución del negocio.

#### **2. Sistema de costes como soporte del sistema de control de gestión.**

Saber que un sistema de costes bien diseñado y un control de los mismos permite ser más eficaz el sistema de control de gestión ya que al no encontrar irregularidades puede hacer más rápido su trabajo en una área en particular.

#### **3. Implantación y realización del control presupuestario.**

La fijación de objetivos y estrategias para conseguirlos a corto plazo deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización; si no existe este documento o es poco eficiente es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los responsables.

#### **4. El sistema de control de gestión como sistema de información.**

Cuando la organización no dispone de un control de gestión o este es ineficiente, las posibilidades de fraude, malversaciones, robos y estafas aumentan. Con el sistema de control de gestión se deben conocer los indicadores que miden los aspectos claves de la organización y el contenido de los informes necesarios para el control del cumplimiento de los objetivos finales.

##### **1.5.3 Diseño de un sistema de control de gestión**

El Sistema de control de gestión es el proceso que selecciona y adapta las diferentes herramientas o componentes de control de gestión a las necesidades globales de planificación y control de una empresa (Luis Muñoz González, 2000). A continuación se presenta de forma más detalla los componentes esta definición:

a) Selección y adaptación de las diferentes herramientas o componentes del control de gestión.

- Se deben seleccionar para cada empresa las diferentes herramientas o componentes del sistema de control de gestión.
- El sistema de control de gestión se debe adaptar a la empresa no al revés.
- El sistema de control de gestión debe ir evolucionando junto con la empresa.

b) Necesidades globales de planificación y control

- El sistema de control de gestión debe enfocarse en la empresa de forma global.
- La selección de las herramientas debe estar en función de la planificación estratégica y del entorno de la empresa.

- El diseño del sistema debe contemplar tanto las necesidades de planificar y controlar, como prever la forma de adaptarse a los cambios que se produzcan.
- El sistema de control de gestión adapta sus herramientas a las necesidades globales de planificación y control de la empresa.

## **1.6 El Departamento de Producción**

El departamento de producción se encarga de la transformación de insumos para la generación y fabricación de productos, bienes o servicios que vende u ofrece la compañía (Edgar Van Der Berghe R, 2005). Se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, de su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos (Monografías.com, 2010).

Tradicionalmente, es considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

### **1.6.1. Funciones del Departamento de Producción**

A continuación se describen las principales funciones del departamento de producción:

- **Ubicación de la Planta de producción:** La Selección del sitio adecuado, debe ser realizada por un comité integrado por el gerente general y sus directivos en razón que una buena localización afecta el crecimiento de la empresa lo que lleva a ubicarlo en un área de rápido crecimiento industrial y comercial, con facilidades de acceso y servicios públicos. Para cualquier empresa industrial se

debe analizar las políticas gubernamentales sobre impuestos, subsidios, leyes y medidas sobre el medioambiente.

Para determinar el mejor sitio para instalar la planta de producción se deben analizar varias ubicaciones, debiendo evaluar cada una de ellas en el aspecto de mercadeo, determinar la proximidad de los clientes, materia primas, facilidad y costo de sus compras; servicios públicos de agua, luz y teléfono; vías de comunicación y posibilidad de acceso a la planta y posibilidad de consecución de la mano de obra que operará en la práctica.

- **Distribución de la planta:** Para realizar su distribución se deben tener en cuenta el tamaño de la planta y el flujo de producción que se haya escogido, como también si está orientada al producto, al proceso, a componentes fijos o al tipo de pedido.

Si la distribución está orientada al producto, esta distribución consiste, en un sistema de producción en línea, donde cada una de las unidades de producción requiere la misma secuencia de operaciones desde el comienzo hasta el final.

La distribución de planta orientada al proceso es intermitente; los centros o pasos de producción se agrupan por el tipo de función que realizan y se ubican teniendo en cuenta criterios lógicos para que se minimice el costo del manejo de materiales, se disminuyan las distancias y el costo de transporte de los clientes y de los empleados.

La distribución de la producción para realizar proyectos específicos en el que el cliente exige las especificaciones y detalles de su producto, en forma exclusiva, se llama distribución de la planta por componentes fijos, donde la distribución debe ser eficiente en la que se minimice el costo de manejo de materiales, y se ubiquen los materiales de gran uso cerca del lugar de su utilización y los de menor uso a mayor distancia. La orientación al tipo de pedido del cliente, en este caso la producción, se realiza con el fin de atender una demanda específica y no para aumentar el stock de productos terminados; las etapas de producción van en concordancia con los pedidos.

- **Capacidad de la planta:** Se debe determinar la capacidad de producción que va a tener la empresa, la cual determinará el volumen de compra de materias primas, el número de operarios y el tamaño de las instalaciones. (Edgar Van Der Berghe R, 2005)

- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada. La evaluación del desempeño de los trabajadores provee al empleado información útil sobre cómo mejorar la productividad y esta medición se usa para dar premios o castigos.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.

El Control de Calidad, consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor entre otros) para asegurar que cumplan con una norma preestablecida. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio del proceso hasta el producto final. La detección temprana



de una parte o proceso defectuoso, puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

- **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio. (Monografías.com, 2010)

## 1.8. Desempeño de la Empresa en Estudio

La Empresa en estudio tiene sus orígenes en el año 1875, dedicándose a la importación de todo tipo de productos, principalmente de manufactura Italiana, como aceite de oliva, yerba mate, té y la exportación de frutos del país. Tras el transcurso de los años y cuando fallecen sus principales fundadores, toman el cargo sus nietos, quienes en la década del 60, comienzan con la venta de té´ envasado, uno de los principales productos de la Compañía. En el año 1975 la Empresa lanza uno de sus productos más exitosos que hasta nuestros días se mantiene con el objeto de masificar el consumo de té en bolsitas en Chile.

En la década de los 80 la Empresa en estudio incursiona en el área del plástico con el objeto de producir sus propios empaques en las líneas de té. Especializándose, comienza la fabricación de bolsas de aseo como el de productos de empaque para los supermercados. En esta década también comienza la exportación de sus productos a países del norte y sur de América y también a Japón, Europa del Este y otros países del mundo.

En los años 90 crea la línea de hierbas y la línea de infusiones y té medicinales, creando la línea de hierbas orgánicas, productos que son cultivados, cosechados, procesados y envasados por la compañía cumpliendo con los más altos estándares internacionales de certificación de productos orgánicos. La empresa en estudio en los años 2000 adquiere importantes empresas relacionadas con la fabricación de té, llegando a cumplir 130 años, y siendo unas de las empresas más antiguas del país. En el año 2009 adquiere una nueva marca de líneas de cereales e infusiones.

El departamento de producción está integrado por alrededor de 286 empleados que cumplen la función de operarios, los cuales tienen turnos rotativos de mañana, tarde y noche cumpliendo las horas estipuladas en la ley.

El proceso de producción comienza con la recepción de la materia prima, donde se observa ciertas características como el color, olor, temperatura. Una vez aprobada la calidad del té, se transporta la materia prima en camiones desde las bodegas de la planta Valparaíso hacia las bodegas de la planta Placilla. Luego procede el mezclado en el cual se alimenta el mezclador para luego distribuir la carga mediante tolvas que alimentan las máquinas envasadoras.

El tercer paso es envasado. Se dosifica el té en porciones de 2 gramos por bolsa en papel filtro, luego se sella el papel filtro agregando hilo y etiqueta. Después se cubre con el envoltorio individual y luego se disponen en una caja. La caja pasa por una cinta transportadora donde se imprime la fecha para después cubrirla con una lámina de polipropileno. Una máquina realiza el proceso anterior.

El cuarto paso es empaque donde separados por producto las cajas se empacan en bolsas, para luego disponerlas sobre pallets. El quinto paso es el almacenamiento en que los pallets se almacenan en columnas en una bodega.

Por último viene la etapa del despacho, en el cual los camiones son cargados y se procede a distribuir el producto a los diferentes clientes.

## **CAPITULO II: Planteamiento del Problema**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

El Control de Gestión ocupa un lugar cada vez más preponderante en el funcionamiento de las empresas, en el mundo. Ello se debe a un cambio drástico en las condiciones que se desarrollan los negocios en las distintas industrias. Las razones de este cambio son variadas: el aumento progresivo del nivel de competitividad en los distintos mercados; un consumidor más informado y exigente, una mayor complejidad de los procesos de negocios; el cambio del eje de creación de riqueza desde los procesos industriales al conocimiento, innovación, mayores exigencias o certificación a los procesos productivos en función de la calidad del producto. En muchas empresas el control de gestión guía la gestión empresarial para que estos puedan alcanzar sus objetivos aprovechando de manera eficaz y eficiente sus recursos, además se presenta como un instrumento para evaluar procesos y toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar la gestión.

El control de gestión también debe comprender dentro de el, un proceso de planificación para poder medir y cuantificar las posibles circunstancias que gatillen o promuevan el logro de los objetivos, todo esto se realiza gracias a la buena gestión y coordinación de las metas de la empresa con los de su personal o al potenciar calidades del talento de las personas que operan dentro de este sistema operacional y de control de gestión, para llevarlos al éxito conjunto. En caso contrario en que sus Recursos Humanos no sean potenciados o no sean de importancia para la empresa puede llevar a que los objetivos no se cumplan.

El presente estudio se enfoca en el Análisis de la importancia de los recursos humanos en el control de gestión aplicado al departamento de producción de una empresa Manufacturera de la zona de Valparaíso.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 Objetivo General:**

Analizar la importancia de los recursos humanos en el control de gestión en el Departamento de Producción de una empresa manufacturera de la ciudad de Valparaíso.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

a) Identificar y clasificar, de acuerdo a la literatura pertinente, las variables que inciden en el desempeño de los recursos humanos del Departamento de Producción.

b) Describir el rol de los Departamentos de Recursos Humanos y de Producción en relación a los sistemas de Control de Gestión.

c) Determinar la relevancia de las variables que inciden en el desempeño de los recursos humanos del Departamento de Producción.

d) Identificar acciones que conduzcan la gestión de departamento de recursos humanos, el logro de los objetivos de la Organización.

## 2.3. METODOLOGIA

Por la naturaleza de la información y por la manera como ésta se utiliza el estudio se enmarca en un enfoque **mixto o multimodal**, cuantitativo - cualitativo, sin preeminencia de ninguno de los dos.

Se trata de un diseño **no experimental** de carácter **transversal**. En otras palabras es un estudio donde no se manipulan variables y se realiza en un momento o tiempo acotado.

### 2.3.1. Etapas de trabajo

#### **Etapa 1: Recopilación de Antecedentes**

En esta etapa se recopilara la información necesaria que permita tener conocimiento sobre Recursos Humanos, Control de Gestión y Organizaciones mediante los siguientes medios:

Revisiones Bibliográficas relacionadas con el tema de estudio, tales como: Libros de la propia Universidad y de otra, revisión de Tesis relacionadas con el tema en estudio y monografías para comprender el tema.

Examinar material en páginas web que estén relacionados con el tema en estudio.

Encuesta a operarios y entrevista a gerente del Departamento de Recursos Humanos y de Producción

#### **Etapa 2: Sistematización de la información**

El ordenamiento y procesamiento de la información recopilada se hizo en función de:

Información relacionada con las organizaciones.

Información relacionada con los cambios organizacionales y su adaptación.

Información relacionada con los Recursos Humanos.

Información relacionada con la gestión de talento humano.

Información relacionada con el Control de Gestión.

Información relacionada con la producción.

### **Etapa 3: Elección del sujeto de investigación**

El sujeto de investigación, Son los trabajadores del departamento de producción y el Subgerente de Recursos Humanos y el Gerente de planta del departamento de producción de la empresa en estudio.

La elaboración de los instrumentos de aplicación se realizó con el fin de obtener la información necesaria para el logro de los objetivos. Los Instrumentos aplicados son una encuesta de respuesta cerrada, realizada a los operarios del departamento de producción consta de 14 preguntas cerradas, con cuatro opciones de respuestas. A conveniencia se determinó una muestra de 100 trabajadores. La encuesta se aplicó durante tres días continuados (Anexo 1).

También se realizaron dos entrevistas aplicadas, una al Subgerente de Recursos Humanos que consta de 5 preguntas para obtener información sobre los recursos humanos ( Anexo 2) y al Gerente de planta del departamento de producción.

La Entrevista al gerente de planta consta de 21 preguntas, para obtener información sobre el rol de los recursos humanos y y el rol del departamento de producción en relación con el sistema de Control De Gestión (Anexo 3).

Los cuestionarios fueron realizados con la ayuda de materiales bibliográfico, específicamente con la utilización de Libros de autores como Luis Muñiz González y Joan María Amat. Las entrevistas se elaboraron a través de diversas preguntas, divididas en tres partes, con respecto a los Recursos Humanos, Control de Gestión y departamento de producción.

Para la validez de los instrumentos se solicita una entrevista inicial con el subgerente de Recursos Humanos donde se le explica sobre los instrumentos aplicar y la finalidad, revisando en forma conjunta cada una de las preguntas a realizar.

El envío de los instrumentos al profesor guía donde da la aprobación de los instrumentos.

#### **Etapa 4: Análisis de Resultados.**

La obtención de datos y su ordenamiento sigue los siguientes pasos:

- Determinar a través de las entrevistas realizadas, describir la importancia de los Recursos Humanos en Control de gestión aplicado al Departamento de producción.
- Realización de tablas de tabulación de las encuestas, demostrando los resultados obtenidos por cada pregunta realizada. (Anexo 4)
- Realización de Gráficos que representados en % por cada pregunta realizada para la presentación de la información recopilada.
- Interpretación y discusión de la información recopilada, en las entrevistas a los gerentes.

#### **Etapa 5: Discusión de Resultados**

Los hallazgos encontrados mediante la recopilación de la información, se contrastará con lo expuesto en el marco teórico.

## **Etapa 6: Conclusiones**

Después de haber analizado y discutido los resultados finales obtenidos en la investigación se podrá llegar a concluir si los recursos humanos son importantes en la empresa en estudio, si los trabajadores son motivados e incentivados para el logro de los objetivos.

## **Etapa 7: Informe Final**

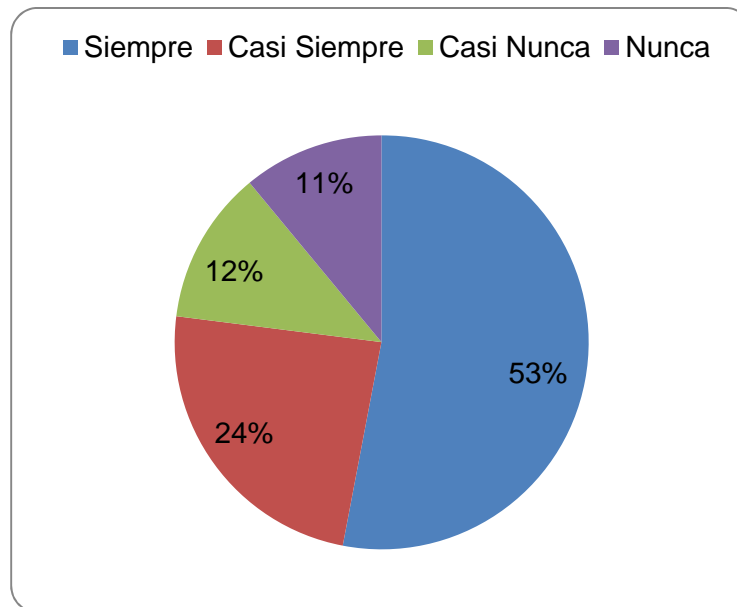
Luego de haber realizado las conclusiones basadas con el marco teórico y contrastado con las entrevistas, se procede a redactar el informe final del presente proyecto de tesis.



## CAPITULO III: ANALISIS Y RESULTADOS

### 3.1. Análisis de encuestas a operarios

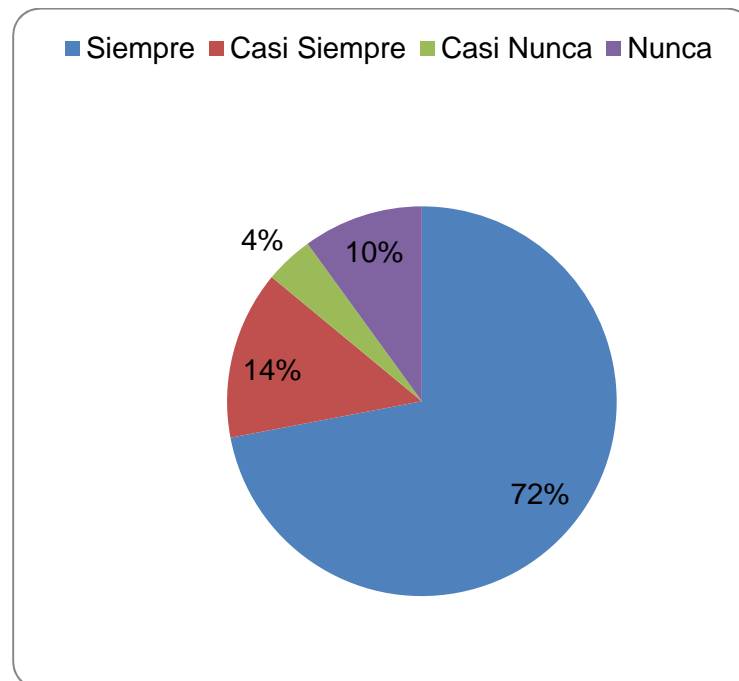
**Gráfico 1:** Existe una medición de su Rendimiento en el trabajo.



FUENTE: Propia

El 53% de los trabajadores responde ante esta pregunta que Siempre existe una medición de su rendimiento, el 24% que Casi Siempre, el 12% Casi nunca y el 11% Nunca. La medición del rendimiento en la producción es fundamental para medir la competitividad de las empresas, se observa que los trabajadores un 70% tiene conocimiento que se realiza una medición de su rendimiento.

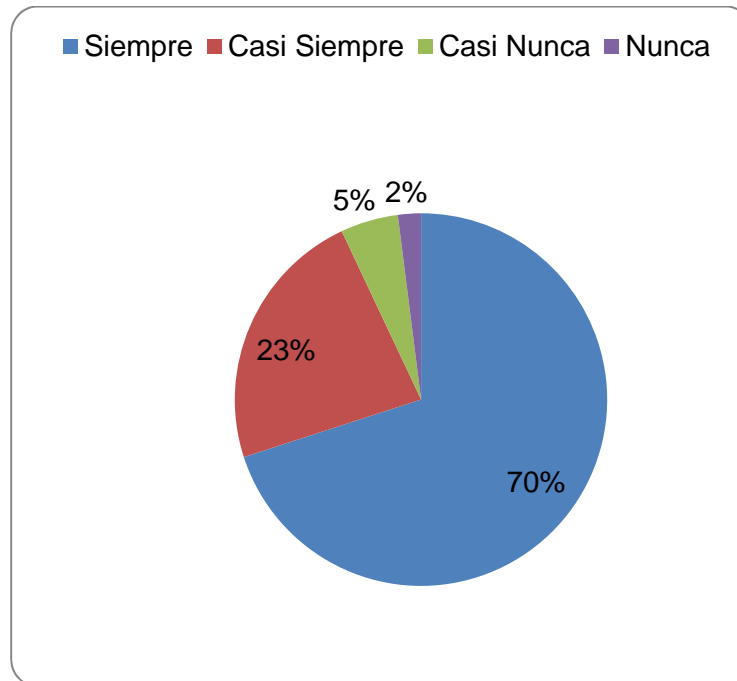
**Gráfico 2 :** Existe un control de Calidad de las unidades que usted produce o ayuda a producir.



FUENTE: Propia

El 72% tiene conocimiento de que existe un Control de Calidad, lo que va a permitir que la producción se realice de forma adecuada y eficiente, produciendo productos de buena calidad y con las características necesarias para la satisfacción de clientes, que cada día son más exigentes.

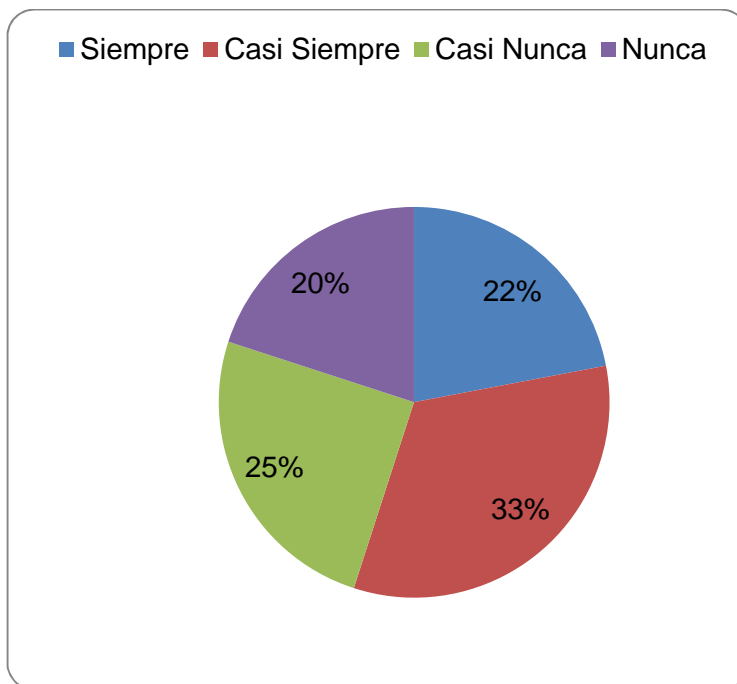
**Gráfico 3:** Durante su actividad es controlado por un jefe o supervisor.



FUENTE: Propia

La supervisión es muy importante que se aplique dentro de la empresa en estudio, para poder ver que el personal cumpla con las funciones encargadas y así la empresa no se encuentre en riesgo de que no se cumplan las metas y objetivos establecidos.

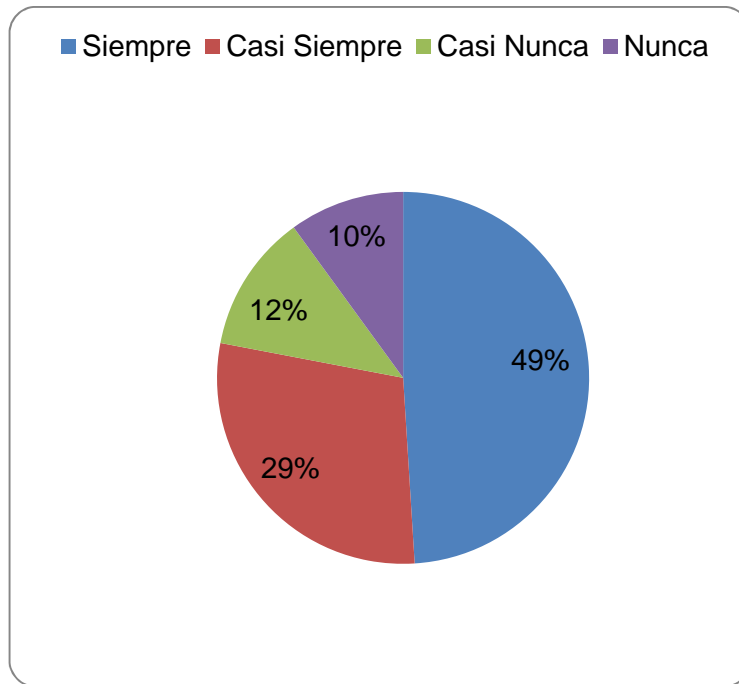
**Gráfico 4:** Se le comunica como está desarrollando su actividad en la producción.



FUENTE: Propia

Al ser supervisados los trabajadores deben ser informados de cómo están desarrollando su actividad. De acuerdo a la encuesta realizada, en la empresa en estudio, una parte del personal reconoce que es observado y se les comunica cómo están desempeñándose, la otra parte no tiene conocimiento de esto, lo que nos lleva analizar que la empresa en estudio no tiene una buena comunicación con todos sus trabajadores, lo que podría llevar a que la producción no se realice de forma adecuada, ya que al no existir una buena comunicación con los trabajadores, no se logra evitar que se cometan errores lo que pueden ser perjudicial para el logro de los objetivos de la empresa.

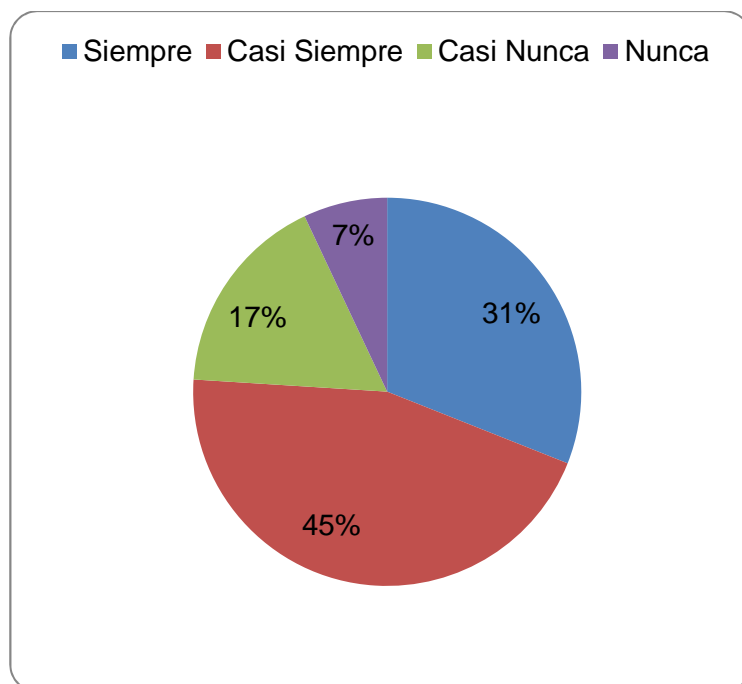
**Gráfico 5:** Se le informa que hacer para realizar su trabajo de forma adecuada.



FUENTE: Propia

De acuerdo a la respuesta de los trabajadores, no existe para todos una comunicación entre el superior y el trabajador, esto lleva a que los trabajadores que no se les comunica como realizar su trabajo, cometan errores lo que puede llevar a que la producción no sea la adecuada y llevar a la empresa a no cumplir con los objetivos establecidos.

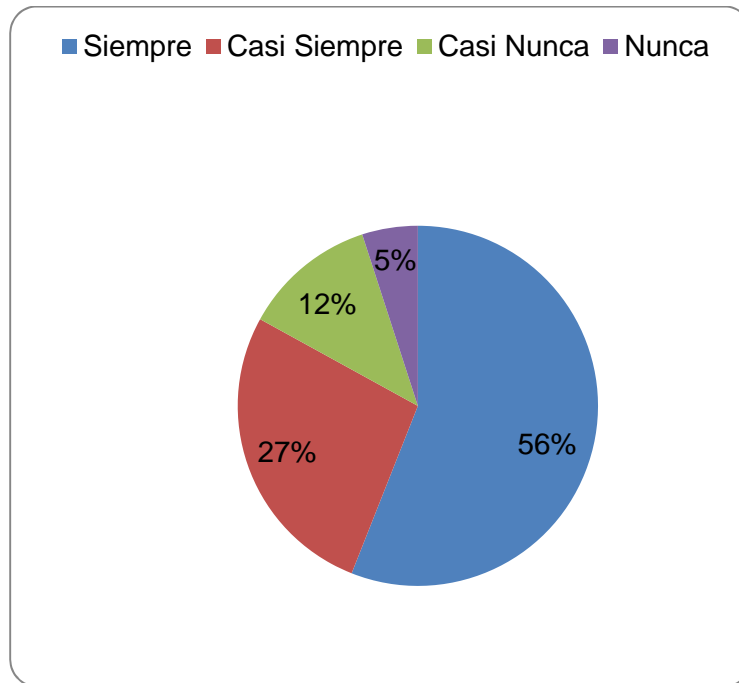
**Gráfico 6** : Considera UD. Que su lugar de trabajo es el adecuado, seguro, cómodo. (Clima laboral).



FUENTE: Propia

La mayoría de los Trabajadores reconoce que existe un buen clima laboral, lo cual es favorable para que los trabajadores sientan una satisfacción en su puesto de trabajo, la seguridad necesaria, para realizar las actividades de forma segura y con las comodidades correspondientes.

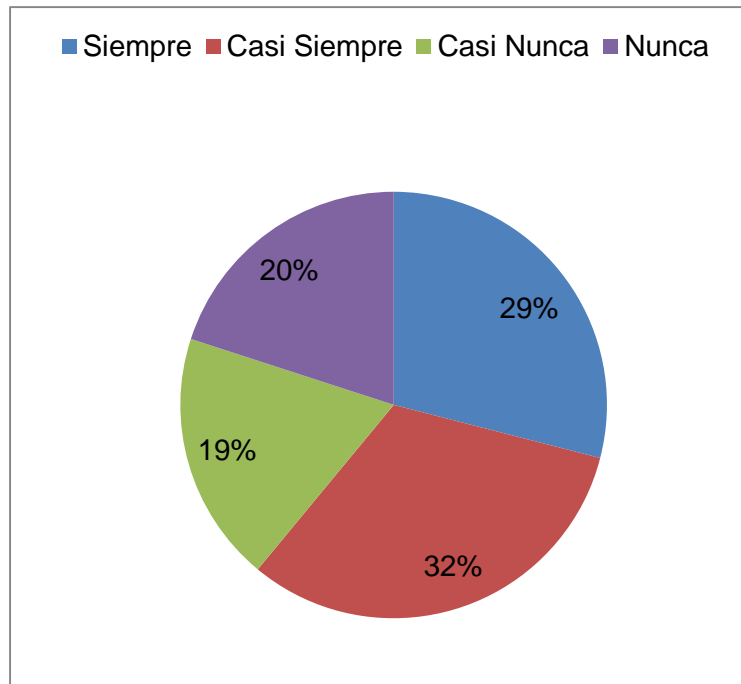
**Gráfico 7:** Ud. Considera que cuenta con un superior que solucione sus dudas.



FUENTE: Propia

El 56% de los encuestados Siempre considera que cuenta con un superior que soluciona sus dudas, lo que es muy favorable para evitar que se cometan errores por parte del trabajador que puedan perjudicar al logro de los objetivos.

**Gráfico 8:** Se le da la oportunidad de dar sugerencias sobre cómo hacer más adecuado su trabajo.

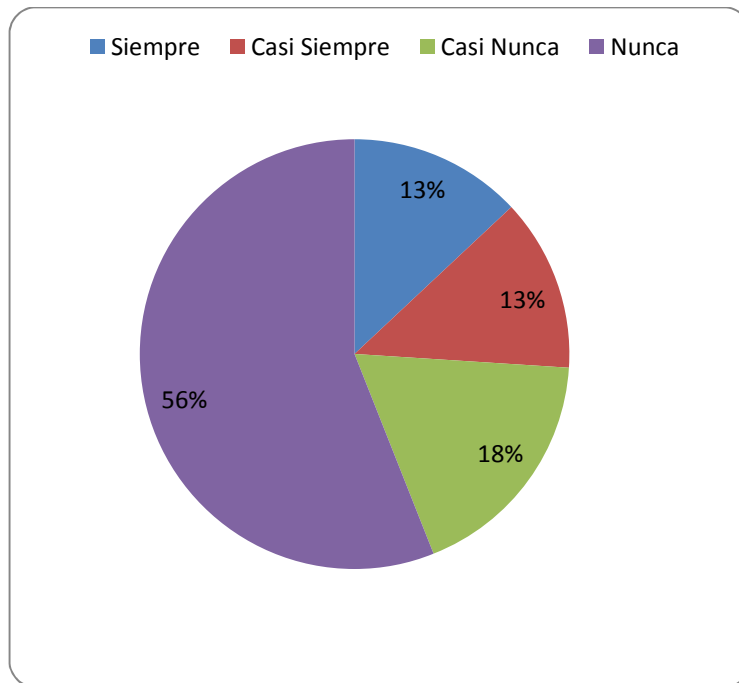


FUENTE: Propia

El 29% de los trabajadores responde que Siempre se le da oportunidad de dar sugerencias, el 32% dice que Casi Siempre existe esa oportunidad. Ello permite que el trabajador se sienta motivado por el solo hecho de aportar con sus conocimientos y sugerencias, lo cual lo hace sentirse parte de la organización, comprometiéndose a poder lograr los objetivos. El resto de los trabajadores no siente que se les dé oportunidad de dar sugerencias, lo que lleva a que el trabajador no se sienta importante en la organización, provocándole una desmotivación en el lugar de trabajo, lo cual produce que no haga bien su trabajo.



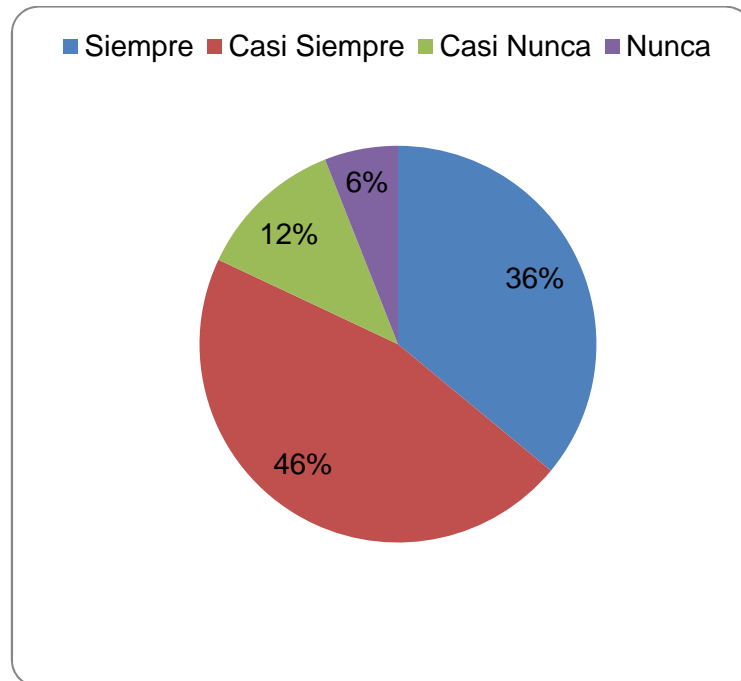
**Gráfico 9:** Cuando hay un aumento en la productividad. Este éxito es reconocido por sus jefes. Como por ejemplo diciéndole “felicitaciones y gracias”.



FUENTE: Propia

El 56% de los trabajadores señala que Nunca, un aumento en la productividad es reconocido por sus Supervisores lo que constituye un elemento potencialmente desmotivador para los trabajadores, ya que no los hace sentirse parte del logro de las metas.

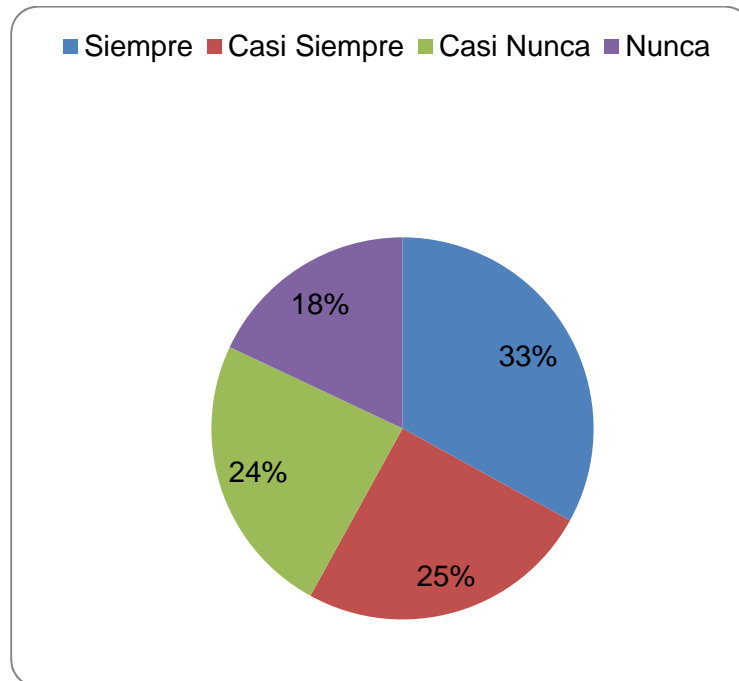
**Gráfico 10:** Si UD. Comete un error es corregido respetuosamente por sus jefes.



FUENTE: Propia

El 36% responde que Siempre es corregido respetuosamente, el 46% responde que Casi Siempre. En la mayoría de los trabajadores este tipo de motivación es cumplido ya que si al trabajador se le corrige respetuosamente por algún error cometido, puede convertir ese sentimiento de fracaso en uno de éxito.

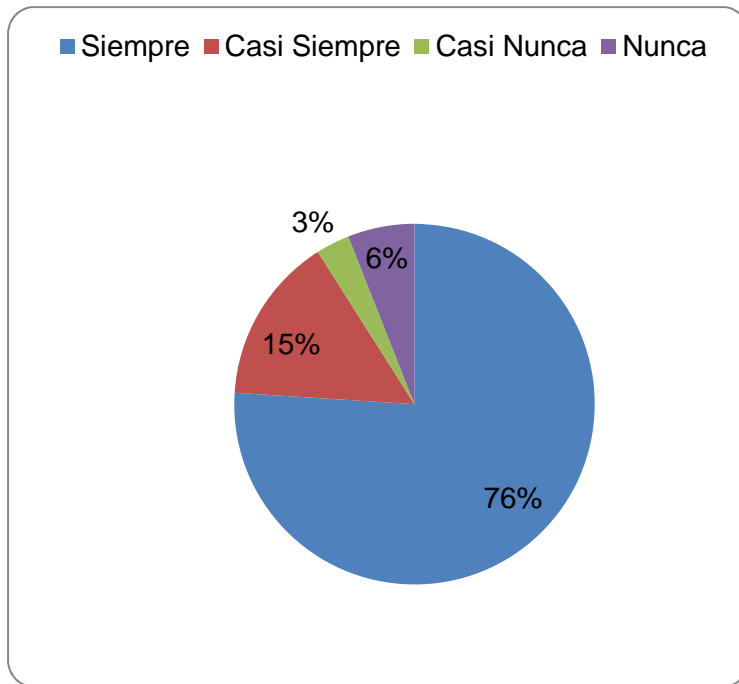
**Gráfico 11:** UD. es enviado a capacitaciones.



FUENTE; Propia

Como se puede ver en el gráfico existe una gran diferencia en las opiniones de los trabajadores con respecto de si son enviados a Capacitaciones, queda muy claro que solo la mitad de los encuestados son enviados a capacitarse y el resto nunca ha sido capacitado. El solo hecho de enviar a capacitación a un trabajador hace que sienta una mayor satisfacción y lealtad motivado por la oportunidad de perfeccionarse en sus habilidades y de obtener un mayor conocimiento lo que permitirá optimizar su desempeño.

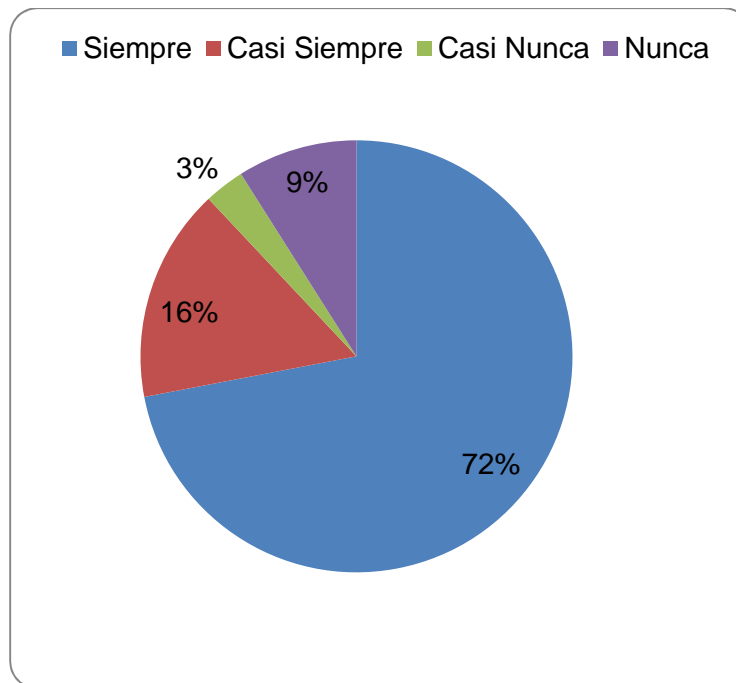
**Gráfico 12:** Ud. recibe algún tipo de bonos por producción.



FUENTE: Propia

El 76% de los trabajadores reconoce que recibe algún bono por producción lo que es muy motivador para el trabajador y conveniente para la empresa, debido a que recibiendo este tipo de incentivo, un trabajador se desempeña de forma más eficiente y con la motivación necesaria para cumplir con las metas establecidas en las metas de producción.

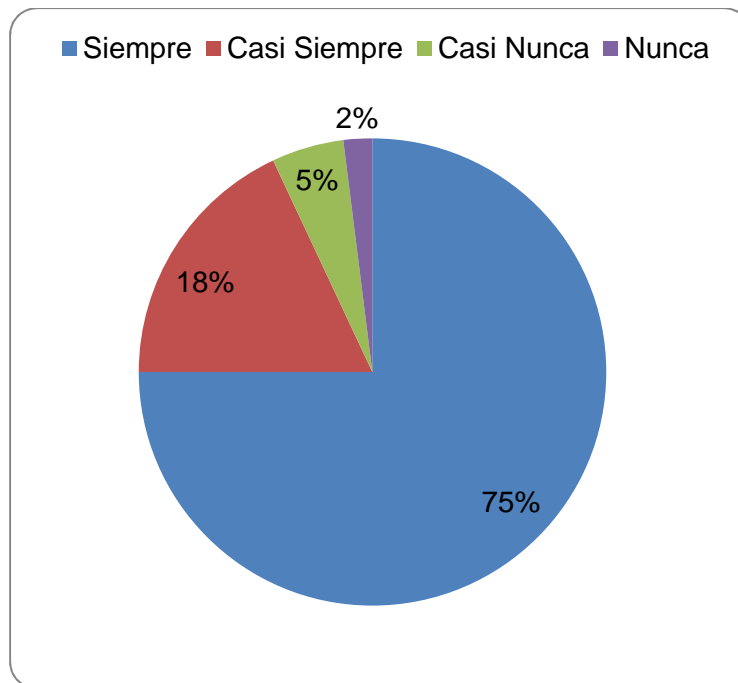
**Gráfico 13:** realizan actividades extra programáticas. Como por ejemplo talleres, deportes.



FUENTE: Propio

El 72% de los trabajadores señala que se realizan actividades extra programáticas en la empresa. Lo que significa que existe una forma de motivación para el trabajador, en que éste se siente bien en su trabajo, liberando tensiones o estrés que pueda sentir lo que impacta favorablemente en el desarrollo adecuado de su trabajo.

**Gráfico 14:** Se realizan celebraciones como por ejemplo de Fiesta Patrias, Fin de año u otras.



FUENTE: Propio

El 75% de los trabajadores señala que Siempre se realizan celebraciones de Fiestas Patrias o de Fin de año. Esto constituye un incentivo para todos, independiente del comportamiento que cada uno realice. Se trata de un elemento motivador muy importante, que demuestra que la empresa en estudio se preocupa por este aspecto, esencial en la vida laboral.

### **3.2. Análisis de entrevistas**

La función que tiene el área de Recursos Humanos en la empresa en estudio considera varios fines, como el de proveer de personal en los tiempos y formas necesarios, que tenga habilidades y competencias acordes con el trabajo a realizar, lo cual es esencial para que la empresa logre sus objetivos. Para saber qué cantidad de personal necesitan, la planta dispone de un volumen de producción, el cual es determinado anualmente lo que permite contar con la cantidad de personal requerido.

La empresa realiza actualmente la función de dotación y debido a los cambios en la producción ésta va ajustando la cantidad de personal y los requerimientos que de él se necesitan. Observando durante el año que personal es el que va a ascender o cuáles son los trabajadores que necesitan de un grado de capacitación, se tiene conocimiento de cuáles son las máquinas que se incorporaran al área y cuáles son los cambios tecnológicos que se deben ir implementando, haciendo, al mismo tiempo, un plan de capacitación de trabajadores. También el área de recursos humanos realiza funciones que son de mantención en la cual se hacen los análisis del clima laboral y se tramita el pago mensual de las remuneraciones.

El área de Recursos Humanos de la empresa en estudio depende directamente de la gerencia por lo tanto es considerada como estratégica ya que no se contrata al personal, ni se despide sin antes realizar una reunión con los directores. Esta área realiza para sus trabajadores capacitaciones y las correspondientes reestructuraciones lo que habla de su carácter estratégico.

Esta área se complementa con el departamento de producción en relación a la prestación de servicios, en todos aquellos puntos que requiere el departamento de producción, realizando reuniones semanales con las jefaturas.

Los objetivos que debe cumplir el área de Recursos Humanos son el de pagar las remuneraciones puntualmente y la de conseguir la gente necesaria para los distintos niveles de producción en el tiempo oportuno, objetivos considerados como de corto plazo. Esta área tiene como objetivo de largo plazo mantener un buen clima laboral y conseguir la mejor calidad y capacidad de mano de obra. Estos objetivos se alinean con la misión de

la empresa en la siguiente forma: proveer a profesionales idóneos y de personal que está alineada a la misión de la empresa que es llegar a ser una de las primeras compañías del mercado en el rubro de alimentos y plásticos.

El departamento de producción se dedica a obtener el mayor rendimiento productivo de la máquina instalada, con la mínima utilización de personal para utilizar de forma eficiente los materiales y materia prima. El departamento de producción tiene como objetivo lograr un máximo rendimiento de la producción, cumpliendo con las metas productivas con la calidad adecuada y realizando todo esto con seguridad para el personal como para el medio ambiente. Al cumplir los objetivos buscará que la empresa sea la mejor del mercado, mejorando en función de elevar sus estándares productivos y calidad para así posicionarla como una de las mejores empresas de envasado de América

Con respecto a la función que tiene el Control de gestión en el departamento de producción en la empresa en estudio, ésta es vigilar mediante las mediciones de los parámetros productivos el rendimiento de la planta en términos de maquinaria, personal, materiales y materia prima. El control de gestión tiene como objetivo maximizar la productividad de la planta con la seguridad correspondiente para los trabajadores y el medio ambiente. El Control de gestión puede estar afectado por diversos factores internos como externos, entre los factores internos que lo puede afectar está la disponibilidad de personal, la gestión de mantenimiento de las máquinas y el desempeño del personal profesional de la planta. De acuerdo a los factores externos el control de gestión puede estar afectado por el cumplimiento de los proveedores y la calidad de los materiales o materia prima que son necesarios para la fabricación del producto.

En la empresa en estudio el responsable del Control de Gestión es el Gerente. Al consultarle sobre la elaboración de un plan estratégico que incluya los objetivos y planes del departamento de producción el gerente de producción señala que éste es elaborado de forma mensual y anual, con el cual se estiman los requerimientos necesarios de personal, materias primas y materiales. En dicha elaboración participan la gerencia general, la comercial y la de producción.

Los principales riesgos y desventajas de los objetivos asociados al departamento de producción son identificados y se toman los resguardos necesarios para evitar quebrar la



cadena productiva. La empresa es gestionada en función de los objetivos contenidos en la planificación estratégica, realizando informes de producción y ventas los que son comparados con los meses y años anteriores permitiendo programar con mayor precisión la producción. Corrigiendo las desviaciones de los resultados esta corrección es muy dinámica, dado que las ventas están expuestas a cambios no previstos, la producción se modifica para cubrir los requerimientos del área comercial.

La empresa en estudio elabora un informe mensual con los resultados obtenidos y uno acumulado anual para la evaluación el avance de los índices anuales.

La empresa crea un plan de contingencia, en el cual cada vez que se presentan problemas que impidan la producción de algún producto, éste es reemplazado por otro. EL departamento de producción tiene una estrategia clara para la producción, la que está relacionada con los volúmenes de venta de los diferentes productos de la compañía. Para ir cumpliendo con esta estrategia van evolucionando en el tiempo, en función de los avances tecnológicos de la empresa.

La dirección está comprometida directamente en la planificación de la estrategia, lo que es muy importante para obtener buenos resultados en la empresa.

El departamento de producción dispone de dos indicadores para medir y controlar la productividad del personal y maquinarias. El primero es la eficiencia de las maquinarias en términos de producto obtenido por turno lo que se divide por el valor teórico a obtener, obteniéndose así un valor porcentual. El segundo indicador es la productividad que se obtiene del coeficiente de todos los productos del mes y el personal utilizado para esta producción.

## Capítulo IV: Discusión de los resultados de la investigación

a) En relación a las entrevistas realizadas.

Según Chiavenato (2002), la función de Recursos Humanos depende de cada Organización en particular y de la época en que se encuentren inmersas, ya que dentro de sus Objetivos también está la de sus trabajadores, los cuales van cambiando de acuerdo a sus necesidades básicas y secundarias. Éstos son considerados socios de la organización, están íntimamente relacionados, por lo tanto ambos se deben mutua preocupación, dedicación y compromiso. Las personas buscan cumplir sus objetivos individuales a través de la organización y ésta a cumplir los suyos a través del personal. Las personas poseen Conocimientos, habilidades destrezas y capacidades indispensables para el logro de los objetivos.

De acuerdo a la entrevista realizada la función de recursos humanos, es proveer de personal en las formas y tiempos necesarios que tengan habilidades y competencias, lo cual es esencial para que la empresa logre sus objetivos, la empresa en estudio posee la función de dotación, debido a los cambios en la producción se van ajustando la cantidad de personal y los requerimientos que de él se necesitan, observando durante el año que personal es el que va a ascender o cuáles son los trabajadores que necesitan de un grado de capacitación, EL área de recursos humanos depende directamente de la gerencia, por lo tanto es considerada como estratégica ya que no se contrata personal, ni se despide sin antes hacer una reunión con los directores.

A juicio de la investigadora, la observación directa realizada en la empresa en el momento de las entrevistas le permite corroborar este dato: la función de dotación se cumple en la empresa, ajustándose a los requerimientos de producción.

Según Edgar van den Berghe ( 2005). El departamento de producción se encarga de la transformación de insumos, para la generación y transformación de productos; es decir de su Diseño, su fabricación, del control del personal, los materiales, los equipos, el material y de la información para el logro de sus objetivos. Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las

especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada. De acuerdo a la entrevista el departamento de producción de la empresa en estudio se encarga de obtener el mayor rendimiento productivo de la maquina instalada y con la mínima utilización del recursos humanos lo que va acompañado con una eficiente utilización de los materiales y materias primas utilizadas. El ideal es cero perdida. De acuerdo al entrevistado, el objetivo del departamento de producción es obtener el Máximo rendimiento de producción, cero perdidas y cumplimientos de metas productivas cumpliendo con los estándares de calidad. Todo esto dentro del marco de seguridad para el personal y el ambiente.

La investigadora pudo observar que anteriormente existían muchas maquinarias y operarios que las manejaban y actualmente, habiéndose automatizado más los procesos en que se usan máquinas se redujo el número operarios. Esto podría dar muestras de una evolución en relación a la preocupación por las personas siendo ahora la maquinaria lo más importante.

Luis Muñiz Gonzales (2000) señala que el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección. La empresa debe tener presente el objetivo y las limitaciones de este control de gestión, saber a ciencia cierta cuáles son sus objetivos a los cuales se les dará un soporte con el control de gestión y tener definido quien o quienes serán los responsables de este sistema para generar un instrumento eficaz y completo para controlar la evolución del negocio. El Control de Gestión se ve afectado por factores, estos son asumidos y entendido por todos los responsables de la Empresa determinaran en el futuro las exigencias y nivel de calidad de todos los componentes del Sistema de Control de Gestión, estos Factores son Internos y Externos.

En la Empresa en estudio el Control de gestión en el Departamento de Producción vigila a través de mediciones de los parámetros productivos el rendimiento de la planta

en términos de maquinaria, recursos humanos, materiales y materia prima, maximizando la productividad de las plantas en un marco de Seguridad de los trabajadores y cuidado del medio ambiente. Al maximizar la productividad asegurará la permanencia de la Empresa, manteniendo estándares de calidad, permitiéndole seguir cumpliendo con la Misión.

El Entrevistado asegura que al integrar la calidad de los productos, seguridad de los trabajadores y cuidado del medio ambiente avanzaran a cumplir la Visión. Las limitaciones que tienen es la de depender de proveedores externos en materiales, materia prima y la disponibilidad de repuestos para las maquinarias. La Empresa se ve afectada por factores internos como la disponibilidad del personal, la gestión de mantenimiento de las maquinarias y el desempeño del personal profesional en la planta y externos el cumplimiento de los proveedores en la materia prima, la calidad de los materiales, y las nuevas tecnologías. El Controller es el Gerente de Producción.

A juicio de la investigadora pareciera haber una contradicción entre esta existencia de factores internos referidos a la disponibilidad de personal y lo que anteriormente había expresado Recursos Humanos en relación a que la función de dotación se cumplía en la empresa.

Para Luis Muñiz (2000) la planificación estratégica es el conjunto de elementos que permite alcanzar los objetivos previstos. Estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo La planificación Estratégica está compuesta por la misión, la cual trata de resumir la razón de la empresa, ello requiere que se analice de una forma más concreta porque y para que debe ejercer la empresa sus actividades. Otro componente de la Planificación Estratégica, son los objetivos que es la manera de alcanzar las metas propuestas. El tercer componente es la realización de la estrategias, que son las diferentes formas en que se puede plasmar el resultado final de un objetivo, las estrategias utilizaran todos los recursos disponibles que posea la empresa o pueda obtener. El último componente es la confección del plan estratégico que consiste en valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros.

De acuerdo a la Entrevista Realizada. El departamento de producción tiene una estrategia clara para la producción, que esta estrechamente relacionada con los volúmenes de venta de los diferentes productos de la compañía. Las tácticas para cumplir con la estrategia van evolucionando en el tiempo acorde a los avances tecnológicos de la empresa, realizando un plan general de producción mensual y anual. En función de este se estiman los requerimientos del personal, materias primas y materiales. En la planificación del volumen a producir participa el gerente general, comercial y de producción, identificando los principales riesgos y desventajas asociadas a producción. Así, se toman los resguardos para evitar quebrar la cadena productiva.

Por ejemplo se chequea la disponibilidad de materiales, las existencias de materias primas, recursos humanos, maquinaria, repuestos etc . La Empresa se gestiona en función de sus responsabilidades y objetivos fijados en la planificación, ordenando el funcionamiento de todos los departamentos. La corrección de las desviaciones de los resultados reales respecto a los objetivos es muy dinámica, dado que las ventas están expuestas a cambios no previstos, modificando la producción para cubrir los requerimientos del área Comercial. La empresa en estudio elabora un Plan de Contingencia cada vez que se presentan problemas que impidan la producción de un producto este es reemplazado por otro. DE acuerdo a lo informado, los indicadores de medición para controlar y medir la productividad del personal y maquinarias son:

1. Eficiencia de la maquinaria en términos de producto obtenido por turno lo que se divide por el valor teórico a obtener, por lo que se obtiene un valor porcentual.
2. Productividad que se obtiene del coeficiente de todos los productos obtenidos en el mes y el personal utilizado para esta producción.

Elaborando un informe de producción de los resultados obtenidos y uno de los acumulados anual para evaluar el avance de los índices anuales

En opinión de la investigadora, las entrevistas permiten afirmar que de acuerdo a las ventas que se realizan van a requerir de los materiales y personal para lograr la producción, con la salvedad de la contradicción señalada entre Recursos Humanos que si afirma cumplir con la función de dotación y Producción donde se manifiesta una limitación relacionada con la disponibilidad de personal.

b) En relación a la encuesta realizada

Para Edgar Van der Berghe (2005). La medición del rendimiento en los trabajadores es una información útil sobre como mejorar la productividad, esta medición se usa para dar premios o castigos. De acuerdo a la Encuesta realizada a los Operarios de la empresa en estudio la mayoría señala que existe una medición de su rendimiento. Sin embargo la investigadora puede observar que no basta que la mayoría cumpla con algo para darse por satisfecho. Para que ello ocurra esa mayoría tiene que ser significativa. En este caso el grado de cumplimiento de la medición alcanza al 67 % lo cual puede considerarse significativo aunque un 23 % de desacuerdo no deja de ser una preocupación.

El Control de Calidad, consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor entre otros) para asegurar que cumplan con una norma preestablecida. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio del proceso hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso, puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto. De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de los operarios (86 %) responde que si existe un control de calidad para verificar como están realizando su actividades y obtener productos de mayor calidad. Al igual que en el ítem anterior la investigadora debe señalar que la existencia de un 14 % del personal que estima que no se cumple el control de calidad puede ser visto como una falencia grave.

Joan M Amat ( 2003). Señala la existencia de un líder carismático que genera seguridad en el resto de los miembros de la organización, una actividad en el componente creativo es importante y se experimenta el sentimiento de que se contribuye en influye en los trabajadores desarrollados en la organización, claridad en los valores de la organización y la coherencia con la que estos se manifiestan en el comportamiento y la conducta cotidiana. El 93 % de los Operarios encuestados señala que son controlados por un supervisor lo cual puede apreciarse, a juicio de la investigadora, como un altísimo cumplimiento en este ítem.

Para Chiavenato( 2002) Existe otro factor que impulsa al desarrollo de las personas en la organización, la existencia de un feedback regular sobre el desempeño del individuo en la ejecución de su actividad; esto es porque las personas tienen la necesidad de saber cómo están realizando su trabajo con el fin de mejorarlo, poder obtener y aportar ideas que hagan la actividad más eficiente. La retroalimentación puede adoptar una forma tan sencilla como decirle a las personas que han hecho algo bien o mal.

De acuerdo a la encuesta realizada en la empresa en estudio el 55 % del personal piensa que se les observa y comunica acerca de cómo están desempeñándose. Siendo ésta una mayoría, es opinión de la investigadora que el alto número de quienes lo niegan (45 %) amerita la revisión y mejoramiento de este ámbito laboral. El reconocimiento del desempeño es muy favorable para evitar que se cometan errores por parte del trabajador que puedan perjudicar al logro de los objetivos.

IEDE ( 2009) Los procesos de comunicación existentes en una organización promueven las relaciones entre sus miembros. Son procesos de intercambio de información donde se asignan funciones y tareas, estableciéndose compromisos y dándole sentido a la pertenencia del individuo a la organización. Por estas razones las organizaciones intencionan los procesos de comunicación estableciendo sistemas que dan vida a la organización proyectándola hacia sus fines. Un buen sistema de comunicación e información promueve en la organización “la participación, la integración y la convivencia, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.

De acuerdo a la encuesta realizada El 78% de los trabajadores considera que Siempre se le informa que hacer para realizar de forma adecuada su trabajo lo que puede aparecer como muy favorable ya que existe una comunicación entre el superior y el trabajador lo que puede ser muy motivador para este. Sin embargo, no se puede descuidar el hecho que un 22 % no conociera positivamente esta realidad. En la pregunta Cuando hay un aumento en la productividad esta es reconocida por los jefes, la mayoría respondió que nunca sucede eso, lo que podría ser algo des motivador para los trabajadores, por lo que no los hace sentirse parte del logro de las metas.

Para Chiavenato ( 2002) Los directivos, deben contar con un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo, promoviendo la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas; atender las ideas propuestas por ellas para mejorar la eficiencia y actuar de forma positiva con respecto a esa sugerencia. Una mayoría significativa (76%) de los Encuestados señala que existe un buen clima laboral, lo cual es favorable para que los trabajadores sientan una satisfacción en su puesto de trabajo y la seguridad correspondiente, que ellos necesitan para realizar sus actividades de forma segura y con las comodidades correspondientes. Sin embargo la investigadora piensa que es muy importante considerar al 24 % que no está de acuerdo con esta afirmación.

Chiavenato( 2002) Dado que actualmente se requieren personas dinámicas, flexibles e innovadoras; las organizaciones deben imponer un nuevo comportamiento en las personas; comportamiento creador e innovador, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa. Para que las personas se desarrollen en la organización es muy importante promover este comportamiento, incentivar la creatividad y la espontaneidad individual.

Bob Nelson (2005 ) Facultar a los empleados, darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera, puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros y de valor para la organización. Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios o

Productos a un cliente. De acuerdo a las respuestas de los Operarios de que si se le da oportunidad de dar sugerencias en el trabajo la mayoría responde que Si, Lo que permite que el trabajador se sienta motivado por el solo hecho de aportar con sus conocimientos y sugerencias, lo cual lo hace sentirse parte de la organización, comprometiéndose y poder lograr los objetivos.

Para Chiavenato ( 2002) Todas las personas de la organización deben desarrollarse profesionalmente. Antiguamente el desarrollo profesional se reserva solo a una pequeña franja de los trabajadores: únicamente a los niveles más elevados. En la actualidad, las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas, por lo tanto el desarrollo pasó a involucrar a todos los miembros de



la empresa. De acuerdo a la encuesta realizada mas del 60% de los trabajadores son enviados a capacitaciones, el solo hecho de enviar a capacitación a un trabajador hace que sienta una mayor satisfacción y lealtad cuando son capacitados para perfeccionar sus habilidades y obtener un mayor conocimiento lo que permitirá optimizar su desempeño.

Chiavenato(2002) también señala que se puede motivar a las personas mediante retribuciones monetarias y beneficios sociales. Las primeras tienen relación directamente con aspectos cubiertos con dinero, refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos. El propósito de las retribuciones monetarias, es premiar al buen desempeño e incentivar el desempeño excepcional; y además sirve como motivación individual, es decir. Como factor motivador, ya que enfatiza la autorrelación personal. De acuerdo a la entrevista más del 91 % reconoce que existe un bono de producción mientras que el 9 % no reconoce la existencia de este bono. No hay una explicación, según la investigadora, a esta contradicción dado que si existe para una inmensa mayoría, el que un grupo señale que no es así podría deberse fácilmente a un desconocimiento más que a la no existencia del bono.

Para Larisa Martnes los beneficios sociales, son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de las personas por el hecho de pertenecer a ella. Son aquellas facilidades, comodidades y servicios que la empresa ofrece a sus miembros. Su función es atraer y mantener a las personas dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. El 88 % de los trabajadores tiene conocimiento de la realización de actividades extra programáticas en la empresa. Lo que significa que existe una forma de motivación para el trabajador, para que este se sienta bien en su trabajo liberando tensiones o estrés que pueda sentir y así desarrollar su trabajo de forma adecuada. El 93% de los trabajadores señala que Siempre se realizan celebraciones de Fiestas Patrias o de Fin de año.

## CAPITULO V: CONCLUSIÓN

Al Finalizar la elaboración de este trabajo se puede Concluir lo siguiente:

Las Variables que inciden en el desempeño de las personas en una Empresa son muy importantes ya que a través de estas las personas logran los objetivos de la empresa y también sus objetivos personales. La motivación al personal es una de ella y como lo explica la información recopilada, existen diversas formas de motivar e incentivar al personal como las de recibir una retribución monetaria, beneficios sociales para brindarle al trabajador seguridad, comodidad en el trabajo y en especial a su grupo familiar, también el desarrollo personal, la identificación con la empresa y por último la Comunicación que exista entre los supervisores, encargados y los trabajadores.

De acuerdo a lo observado el departamento de recursos humanos tiene como rol principal el de proveer al departamento de producción, el personal necesario para llevar a cabo la producción, que sean personas capaces, para que se logren los objetivos propuestos por la dirección. El rol principal del departamento de producción es la de elaborar productos de buena calidad y que sean competitivos en el mercado, para ello requiere de tecnología y de un personal adecuado, en los tiempos necesarios.

La Motivación es una variable muy importante dentro de la organización, ya que incide en el desempeño de los trabajadores. La motivación ayuda a los trabajadores a sentirse cómodos e identificados con la organización, pues al otorgarles un lugar seguro, incentivarlo monetariamente de acuerdo al trabajo realizado, permitirles dar sugerencias, tener una comunicación adecuada, de respeto y otórgales incentivos independientes de su desempeño como actividades recreativas y celebraciones, hace en su conjunto tener trabajadores entusiasmados, que alcanzaran tanto los objetivos personales como los de la Organización.

En la empresa en estudio se Observó que la motivación a sus trabajadores es aplicada, pero existe en la mayoría de estos incentivos un desacuerdo entre los operarios, esto se puede deber a que un incentivo no es aplicado en su totalidad a todos los trabajadores, restándole la importancia que cada uno debe tener, independiente del lugar

de trabajo, por ello nos da a entender que la empresa en estudio, no le da la importancia necesaria a todos sus trabajadores para que ellos logren los objetivos que tiene la organización, lo que puede producir que los trabajadores no se sientan parte de la organización, pudiendo llevar a un gran grado de rotación del personal por el solo hecho de no sentirse motivados y participantes principales en la empresa, al mismo tiempo perjudicando a la producción, ya que si no tiene operarios que sean capaces para realizar el trabajo, la empresa no lograra las metas propuestas.

El departamento de Recursos humanos, tiene como acción principal conseguir el personal necesario, en los momentos oportunos para los diferentes niveles de producción, manteniendo un buen clima laboral, que esta mano de obra sea de la mejor calidad y que tenga las capacidades necesarias para el puesto de trabajo para cumplir con la misión de la empresa que es llegar a ser una de las primeras compañías del mercado en el rubro de alimentos y plásticos.

Por ello podemos Concluir que los recursos Humano en la empresa en estudio, si bien son importantes para el proceso de la producción, ya que la empresa requiere de ellos en los momentos necesarios, sin embargo a la empresa en estudio le falta poner atención en sus trabajadores para que ellos cumplan las metas de forma adecuada, ya que como se pudo observar en la encuesta realizada hay incentivos que son necesarios que sean aplicados para todos y que todos los trabajadores sientan y tengan la certeza de que son un pilar fundamental en la producción.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Amat Joan Maria** , “Control de gestión, una perspectiva de dirección”, Gestión 2000, S.A; Barcelona 2003
- **Cazau, Paulo (2004)**. Diccionario de Psicología Social Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- **Chiavenato Idalberto** “Administración de recursos humanos” 2000, McGraw-Hill. Bogotá. Colombia
- **Chiavenato Idalberto** “Gestión del talento humano” 2002 McGraw-Hill. Bogotá. Colombia
- **Garrido Francisco Javier**, “Pensamiento estratégico” 2005, Chile : Wilson & Cox,
- **Gomez Luis, Balkin David, Robert cardy** “Gestión de recursos humanos, 2008,pearson Educación. Madrid. España.
- **Hax y Majluf**, “ Gestión Estratégica” 1995, Dolmen, Chile
- **IEDE (2009) Master en Gestión Educativa. Curso:** Conducta Organizacional. UNAB, Santiago.
- **Jiménez Bermejo Patricio** “Control de gestión” 2002, LexisNexis. Santiago, Región Metropolitana de Santiago. Chile.
- **Kast y Kant** “Psicología Social de las Organizaciones” 1989, Trillas. Ciudad de México. México.
- **Mallo Carlos - Merlo José**, Control de Gestión Control Presupuestario, McGraw-Hill. Madrid. España.
- **Muñiz Gonzalez Luis**, “Como implantar un sistema de control de gestión” 2000. Gestión 2000. Barcelona. España.
- **Michael Porter**, Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior 2002, Patria Cultural. Ciudad de México. México.
- **Pichon Riviere, Henry** (1982) El Proceso Grupal. Nueva Visión. Séptima Edición. Buenos Aires. Argentina.
- **Rodríguez y Arnoldi**, “Sociedad y teoría de sistema” 1992 Universitaria. Santiago, Región Metropolitana de Santiago. Chile.

- **Stephen P Robbins.** “Comportamiento Organizacional” 2009 Pearson Educación. Ciudad de México. México.

- **Weber Max** “The theory of social economic organization” 1964. The Free Press. Nueva York. Estados Unidos New York.

- **Díaz Fernández, Ricardo -o- Ramírez Correa, Patricio** “La función de recursos humanos desde la perspectiva del control de gestión Fundación y Refinería Las Ventanas.” 1997

**Fuchs B Claudio,** “Cambio y Desarrollo Organizacional”

[www.alades.cl/.../Cambio\\_y\\_Developmental\\_Organizacional\\_Fuchs.doc](http://www.alades.cl/.../Cambio_y_Developmental_Organizacional_Fuchs.doc)

- Aprendizaje y Adaptación; las dos caras del **desarrollo organizacional;**  
[www.inteligencia\\_emocional.org](http://www.inteligencia_emocional.org) Junio 2010

- [www.deinsa.com/cmi/porter](http://www.deinsa.com/cmi/porter) Junio 2010

- [www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/coad/coad.shtml) Junio 2010

- [www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#producc](http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#producc) Junio 2010

- [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_valor\\_economico\\_agregado\\_en\\_rrhh-la\\_cadena\\_de\\_valor\\_en\\_la\\_organizacion/15960-2](http://www.wikilearning.com/monografia/el_valor_economico_agregado_en_rrhh-la_cadena_de_valor_en_la_organizacion/15960-2) Junio 2010

- 

[http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm) Junio 2010

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta a operarios

#### Marque con una x o /

1. Existe una medición de su Rendimiento en el trabajo.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

2. Existe una meta de producción que Ud. debe cumplir en forma periódica o recurrente.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

3. Existe un control de Calidad de las unidades que usted produce o ayuda a producir.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

4. Durante su actividad es controlado por un jefe o supervisor.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

5. Se le comunica como esta desarrollando su actividad en la producción.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

6. Se le informa que hacer para realizar su trabajo de forma adecuada.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

7. Considera UD. Que su lugar de trabajo es el adecuado, seguro, cómodo. (Clima laboral).

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

8. Ud. Considera que cuenta con un superior que solucione sus dudas.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

9. Se le da la oportunidad de dar sugerencias sobre como hacer más adecuado su trabajo.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

10. Cuando hay un aumento en la productividad. Este éxito es reconocido por sus jefes. Como por ejemplo diciéndole “felicitaciones y gracias”.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

11. Si UD. Comete un error es corregido respetuosamente por sus jefes.

....Siempre .... Casi Siempre ..... Casi Nunca ....Nunca

12. UD. Es enviado a capacitaciones.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

13. Ud. recibe algún tipo de bonos por producción.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

14. Se realizan actividades extra programáticas. Como por ejemplo talleres, deportes.

....Siempre .... Casi Siempre .... Casi Nunca ....Nunca

15. Se realizan celebraciones como por ejemplo de Fiesta Patrias, Fin de año u otras.

....Siempre .... Casi Siempre ..... Casi Nunca ....Nunca



## **Anexo 2: Entrevista a Subgerente de Recursos Humanos**

### **1. ¿Cuál es la función que tiene el área de Recursos Humanos?**

Tiene varias partes, la primera que es la básica y fundamental es la de proveer de las personas que necesitamos para llevar el sistema de trabajo y proveer de las personas en los tiempos y las formas, con las habilidades o competencias. Esto se hace de la siguiente forma las plantas tienen un volumen de producción que determinan anualmente y en función de eso saben que maquinas y que tipos de personas van a necesitar.

Por otra parte es la dotación, que existe actualmente. A partir de ahí y de los cambios en la producción vamos ajustando la cantidad de gente y los requerimientos de el que tenemos. Por otra Parte junto con eso durante el año nosotros vemos la gente que va ascender o los que necesitan un grado de capacitación mayor, sabemos que maquinas vienen, que cambios tecnológicos estamos implementando y a partir de ahí se hace un programa de capacitación de carrera para determinar al trabajador, esa es la función Medular. Hay funciones de mantención que son las de análisis de clima laboral, pago de remuneración que son mas operativas.

### **2. ¿Es considerada para la alta administración esa función como estratégica?**

La alta dirección si lo considera como estratégica a pesar que no se plantea a si formalmente, estamos todos claro que esta unidad depende directamente de la gerencia y en esas condiciones esta considerada como estratégica, no se habla en esos términos pero no se contrata a nadie, ni se despide a nadie sin antes pasar por una reunión. Por lo tanto podríamos decir que es estratégica.

Si nos vamos en la parte de capacitación y restructuración absolutamente estratégica.

**3. ¿Como esta función se implementa o complementa con el departamento de producción?**

Se complementa con la presentación de servicios en todo lo que ellos necesitan, como llegamos hacer esa implementación o complementariedad, se hace a través de reuniones que son semanalmente o cuando los requerimientos lo necesiten y es por eso que estamos ubicados aquí como unidad al lado de las plantas. Es así que a través de memorándum, conversación, reuniones y alguna que otra discusión nos complementamos.

**4. ¿Cuáles son los Objetivos de Corto y Largo Plazo que tiene el área de Recursos Humanos?**

Objetivos de corto plazos estas unidades generalmente no tienen, son etapas que van cumpliendo es un tema cíclico, podemos decir como objetivos de corto plazo c pagar las remuneraciones generalmente, puntualmente, obtener la cantidad de gente que necesitamos para los distintos niveles de producción en el momento oportuno.

En largo plazo nosotros debemos mantener un buen clima laboral, la mejor calidad o capacidad de mano obra posible dado los recursos.

**5. ¿Como estos objetivos se alinean con la misión y visión de la empresa o la estrategia que tiene la empresa a largo plazo?**

La compañía lo que quiere es obtener o ser una de las primeras compañías del mercado en el rubro de alimentos una empresa mas amistosas en el rubro del plástico y eso se va alinear en que sentido en que nosotros le proveamos de gente que este alineada con esa misión por lo tanto es muy importante nuestra función. También va alinear el tipo de profesional que contratamos si contratamos un profesional que no es idóneo normalmente vamos a estar echando pie atrás a lo que hemos avanzado, sin perjuicio de eso normalmente la visión o misión nuestra siempre va estar alineada con la de compañía.

### **Anexo 3: Entrevista a Gerente de Producción**

#### **1.¿Cuál es la función del Departamento de Producción?**

Es obtener el mayor rendimiento productivo de la maquina instalada y con la mínima utilización del recursos humanos. Esto debe ir acompañado con una eficiente utilización de los materiales y materias primas utilizadas, el ideal es cero perdida.

#### **2.¿Cuáles son los objetivos del Departamento de Producción?**

Máximo rendimiento de producción, cero perdidas y cumplimientos de metas productivas cumpliendo con los estándares de calidad. Todo esto dentro del marco de seguridad para el personal y el ambiente.

#### **3.¿Cómo estos objetivos están alineados con la misión y visión que tiene la empresa?**

Los objetivos buscan ser la mejor empresa de envasado de te y hierbitas del país lo que constituye nuestra misión. Los objetivos también nos proyectan a seguir mejorando en función de elevar nuestros estándares productivos y de calidad lo que nos posicionara como una de las mejores empresas de envasado en América, lo que constituye nuestra misión.

#### **4.¿Cuál es la función principal que tiene el Control de gestión en el departamento de producción?**

La función es el de vigilar mediante las mediciones de los parámetros productivos el rendimiento de la planta en términos de maquinaria, RRHH, materiales y materia prima.

**5.¿Cuáles son los objetivos que tiene que tiene el control de gestión en el departamento de producción?**

El objetivo es maximizar la productividad de la planta en un marco de seguridad de los trabajadores y protección del medio ambiente.

**6.¿Cómo estos objetivos están alineados con la misión y visión de la empresa?**

Los objetivos están orientados a lograr la mayor productividad lo que asegura la permanencia de la empresa, y todo esto manteniendo nuestros altos estándares de calidad, lo que nos permite seguir cumpliendo con nuestra misión.

Al integrar la calidad de los productos, la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente sin duda que avanzaremos a cumplir nuestra Visión.

**7.¿Cuales son los factores internos que afectan al control de gestión en el área de producción?**

Los factores son la disponibilidad de personal, la gestión del mantenimiento de la maquinaria, el desempeño del personal profesional de la planta.

**8.¿Cuales son los factores externos que afectan al control de gestión en el área de producción?**

Son el cumplimiento de proveedores de materiales, materia prima, la calidad de los materiales, las nuevas tecnologías.

**9.¿Cuáles son los principales objetivos que la empresa le atribuye a su sistema de control de gestión de la empresa?**

Maximizar la productividad, manteniendo estándares de calidad.

**10.¿Cuáles son las limitaciones que afectan al control de gestión en el departamento de producción de la empresa?**

Una limitación es la de depender de proveedores externos en materiales y materia prima. Otra limitación es la disponibilidad de repuestos de la maquinaria.

**11.¿Cual es la ubicación del responsable del control de gestión (Controller) dentro de la organización?**

El controller es el Gerente de planta y depende directamente del Gerente General. El Gerente General depende directamente del Presidente de la compañía.

**12.¿Se elabora un plan estratégico general que incluye los objetivos y planes del departamento de producción?**

Si, se elabora un plan general de producción mensual y anual. En función de este se estiman los requerimientos de personal, materias primas y materiales.

**13.¿Existe la participación de los diferentes componentes o áreas (gerencia) de la organización en la formulación de sus objetivos?**

En la planificación del volumen a producir participan las gerencias general, comercial y de producción.

En decisiones de infraestructura y desarrollo las subgerencia de mantención y producción y gerencia general.

Prácticamente en todos los ámbitos las decisiones se toman en conjunto entre todas las aéreas asociadas que normalmente son más de dos.

**14.¿Existe una identificación de los principales riesgos y desventajas de los objetivos asociados al departamento de producción. ?**

Si están identificados los principales riesgos y desventajas asociadas a producción.

Por este motivo se toman los resguardos para evitar quebrar la cadena productiva.

Por ejemplo se chequea la disponibilidad de materiales, las existencias de materias primas, recursos humanos, maquinaria, repuestos etc.

**15.¿Se gestiona la empresa en función de responsabilidades y objetivos fijados en la planificación estratégica.?**

Por supuesto que se gestiona en función de objetivo que están contenidos en la planificación estratégica.

Todos los departamentos tienen cifras que alcanzar de acuerdo a las metas entregadas por Gerencia.

La gestión en función de metas concretas ordena el funcionamiento de todos ya que la información es clara para todos.

**16¿Estos informes pueden ser comparados con años o periodos anteriores?**

Si, todos los informes de producción y de ventas se comparan con los meses y años anteriores.

La estadística es fundamental en la gestión ya que el análisis de periodos anteriores permite programar con mayor precisión la producción.

**17¿Se corrigen las desviaciones de los resultados reales respecto de los objetivos previstos. ¿Cómo?**

La corrección del programa y proyecciones en función de los datos reales es muy dinámica, dado que las ventas están expuestas a cambios no previstos, la producción se modifica para cubrir los requerimientos del área comercial.

Esto se puede lograr cuando una planta productiva tiene capacidad para aumentar su producción.

**18.¿Se modifica la estrategia a corto y largo plazo en función de los resultados obtenidos.?**

Si se corrigen los planes a corto y largo plazo si los resultados así lo ameritan.

Hoy por hoy la planificación debe ser muy versátil para poder mantener los equilibrios.

**19. ¿Se elabora un informe de control de gestión de forma mensual y acumulada?**

Todos los meses se elabora un informe de producción de los resultados obtenidos y uno de los acumulados anual para evaluar el avance de los índices anuales.

**20. ¿Se prepara un plan que tenga en cuenta los posibles riesgos que puedan afectar a la empresa. (Plan de contingencia). Si existe plan de contingencia?**

Cada vez que se presentan problemas que impidan la producción de algún producto este es reemplazado por otro.

**21. ¿Existe en la empresa una unidad que cumpla la función de administración o gestión de Recursos Humanos?**

Si existe la subgerencia de RRHH quien administra los recursos humanos de la empresa y la gestiona en conjunto con la gerencia de producción

**22. ¿Dentro del departamento de producción se ha establecido un sistema de planificación estratégica y táctica?**

El departamento de producción tiene una estrategia clara para la producción, que esta estrechamente relacionada con los volúmenes de venta de los diferentes productos de la compañía, y las tácticas para cumplir con la estrategia van evolucionando en el tiempo acorde a los avances tecnológicos de la empresa.

**23. ¿Se le otorga importancia al proceso de planificación a través del compromiso personal de la dirección?**

Si existe compromiso personal en las planificaciones ya que esta labor es muy importante en los resultados de la compañía.

**24. ¿Se dispone de un indicador o forma de medir y controlar la productividad del personal o las maquinas?**

Si existen indicadores

1. Eficiencia de la maquinaria en términos de producto obtenido por turno lo que se divide por el valor teórico a obtener, por lo que se obtiene un valor porcentual.

2. Productividad que se obtiene del coeficiente de todos los productos obtenidos en el mes y el personal utilizado para esta producción.

#### Anexo 4: Tabulación

1.Existe una medición de su productividad en su trabajo	%
<b>Siempre</b>	53
<b>Casi Siempre</b>	24
<b>Casi Nunca</b>	12
<b>Nunca</b>	11
<b>Total</b>	<b>100</b>
2. Existe un control de Calidad de las unidades que usted produce o ayuda a producir.	%
<b>Siempre</b>	72
<b>Casi Siempre</b>	14
<b>Casi Nunca</b>	4
<b>Nunca</b>	10
<b>Total</b>	<b>100</b>
3. Durante su actividad es controlado por un jefe o supervisor.	%
<b>Siempre</b>	70
<b>Casi Siempre</b>	23
<b>Casi Nunca</b>	5
<b>Nunca</b>	2
<b>Total</b>	<b>100</b>
4. Se le comunica como esta desarrollando su actividad en la producción.	%
<b>Siempre</b>	22
<b>Casi Siempre</b>	33
<b>Casi Nunca</b>	25
<b>Nunca</b>	20
<b>Total</b>	<b>100</b>



5. Se le informa que hacer para realizar su trabajo de forma adecuada.	%
<b>Siempre</b>	49
<b>Casi Siempre</b>	29
<b>Casi Nunca</b>	12
<b>Nunca</b>	10
<b>Total</b>	<b>100</b>
6. Considera UD. Que su lugar de trabajo es el adecuado, seguro, cómodo. (Clima laboral).	%
<b>Siempre</b>	31
<b>Casi Siempre</b>	45
<b>Casi Nunca</b>	17
<b>Nunca</b>	7
<b>Total</b>	<b>100</b>
7. Ud. Considera que cuenta con un superior que solucione sus dudas	%
<b>Siempre</b>	56
<b>Casi Siempre</b>	27
<b>Casi Nunca</b>	12
<b>Nunca</b>	5
<b>Total</b>	<b>100</b>
8. Se le da la oportunidad de dar sugerencias sobre como hacer más adecuado su trabajo.	%
<b>Siempre</b>	29
<b>Casi Siempre</b>	32
<b>Casi Nunca</b>	19
<b>Nunca</b>	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

9. Cuando hay un aumento en la productividad. Este éxito es reconocido por sus jefes. Como por ejemplo diciéndole “felicitaciones y gracias”.	%
<b>Siempre</b>	13
<b>Casi Siempre</b>	13
<b>Casi Nunca</b>	18
<b>Nunca</b>	56
<b>Total</b>	<b>100</b>

10 .Si Ud. Comete un error es corregido respetuosamente por sus jefes.	%
<b>Siempre</b>	36
<b>Casi Siempre</b>	46
<b>Casi Nunca</b>	12
<b>Nunca</b>	6
<b>Total</b>	<b>100</b>
11. Ud. Es enviado a capacitaciones	%
<b>Siempre</b>	33
<b>Casi Siempre</b>	25
<b>Casi Nunca</b>	24
<b>Nunca</b>	18
<b>Total</b>	<b>100</b>
12. Ud. Recibe algún tipo de bonos por producción	%
<b>Siempre</b>	76
<b>Casi Siempre</b>	15
<b>Casi Nunca</b>	3
<b>Nunca</b>	6
<b>Total</b>	<b>100</b>

13. Se realizan actividades extra programáticas. Como por ejemplo talleres, deportes	%
<b>Siempre</b>	72
<b>Casi Siempre</b>	16
<b>Casi Nunca</b>	3
<b>Nunca</b>	9
<b>Total</b>	100
14. Se realizan celebraciones como por ejemplo de Fiesta Patrias, Fin de año u otras.	%
<b>Siempre</b>	75
<b>Casi Siempre</b>	18
<b>Casi Nunca</b>	5
<b>Nunca</b>	2
<b>Total</b>	100