



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACION: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA
EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN KAN INTERNATIONAL CORPORATION**

Luis Jose Morales Sarg

Asesorado por el MSc. Lic. Mario Alejandro Solares Menéndez

Guatemala, septiembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACION: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA
EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN KAN INTERNATIONAL CORPORATION**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS JOSE MORALES SARG

ASESORADO POR EL MSC. LIC. MARIO ALEJANDRO SOLARES MENÉNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jerez González
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACION: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN KAN INTERNATIONAL CORPORATION

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 25 de agosto de 2017.

Luis Jose Morales Sarg



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226



AGS-MGIPP-032-2017

Guatemala, 25 de agosto de 2017.

Director
Francisco Gómez Rivera
Escuela de Ingeniería Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Luis José Morales Sarg** carné número **200714592**, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

M.A. Lic. Mario Alejandro Solares Menéndez
Asesor (a)

MA.Lic. Mario Alejandro Solares Menéndez
Administrador de Empresas
Colegiado 7,814

Dra. Alba Maritza Guerrero Spinola
Coordinadora de Gestión de Servicios

ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA No. 4611

MSc. Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Director
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo /LA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.128.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN KAN INTERNATIONAL CORPORATION**, presentado por el estudiante universitario **Luis José Morales Sarg**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

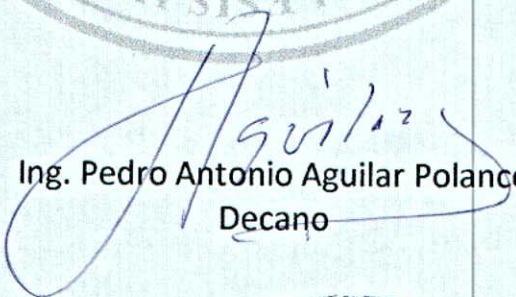


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 393.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN KAN INTERNATIONAL CORPORATION**, presentado por el estudiante universitario: **Luis José Morales Sarg** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, septiembre de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la vida, la sabiduría y ser el artífice de mi fe para no desmayar.
Mis padres	Jorge Morales y Sandra Sarg, por prepararme y enseñarme el camino para alcanzar el éxito en la vida.
Mi esposa e hijo	Astrid y Diego Alejandro, por ser mi fuente de motivación para dar cada paso en el largo camino de la vida.
Mis abuelos	Por su paciencia y sabios consejos a lo largo de mi vida.
Mis amigos	Por el apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Descripción del problema	7
3.2. Delimitación del problema.....	8
3.3. Formulación del problema	8
3.4. Viabilidad de la información	9
3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación	9
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	13
5.1. Objetivo general.....	13
5.2. Objetivos específicos	13
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	15
7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	17
7.1. Industria de las parrillas de refrigeración y exhibición.....	17

7.1.1.	Generalidades: Historia de la industria de parrillas de refrigeración y exhibición.....	17
7.1.2.	Productos y servicios	20
7.1.3.	Proceso de transformación.....	20
7.1.4.	Diagramas de operación	25
7.2.	Gestión del recurso humano.....	28
7.2.1.	Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	30
7.2.2.	Dificultades para la gestión de recursos humanos.....	31
7.2.3.	Modelos para la gestión del recurso humano.....	33
7.2.4.	Conocimiento y aprendizaje	35
7.2.4.1.	Conocimiento cognitivo	36
7.2.4.2.	Competencias de las personas	36
7.2.4.3.	Creatividad autorregulada	37
7.2.4.4.	Interacciones	37
7.2.5.	Gestión del conocimiento y la productividad	38
7.3.	Productividad.....	40
7.3.1.	Factores de la productividad	41
7.3.2.	Medición de la productividad	42
7.3.3.	Indicadores de la productividad	43
7.3.4.	Mejora de la productividad	44
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	45
9.	METODOLOGÍA	47
9.1.	Enfoque mixto por las siguientes razones	47
9.2.	El tipo de estudio es	48
9.3.	Variables involucradas en la investigación	48
9.3.1.	Variables dependientes	48

9.3.2.	Variables independientes	49
9.4.	Plan de muestreo.....	50
9.5.	Resultados esperados	51
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	53
10.1.	Instrumentos de recolección de información.....	53
11.	CRONOGRAMA.....	55
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	57
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
14.	APÉNDICES.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura organizacional KAN INTERNATIONAL CORPORATION ...	19
2.	Diagrama de operaciones de una parrilla estándar.....	25
3.	Diagrama de operaciones de una bandeja estándar para exhibidor	26
4.	Diagrama de operaciones de una estructura lateral estándar para un exhibidor.....	27
5.	Técnicas para la gestión del recurso humano.....	29
6.	Diagrama de productividad y gestión del conocimiento	39

TABLAS

I.	Cuadro de variables e indicadores.....	49
II.	Recurso financiero	58

LISTA DE SÍMBOLOS

ARH	Administración de recursos humanos
DNC	De necesidad de capacitación
°C	Grados centígrados
Kg	Kilogramo
MDF	Medium density fibreboard (fibras de densidad media)
MIG	Metal inert gas (soldadura a gas y arco metálico)
m	Metro
mm	Milímetro
PVC	Poli cloruro de vinilo

GLOSARIO

Administración	Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y las técnicas encargadas para la planificación, organización y dirección de las actividades relacionadas.
Alambre	Hilo de metal de diferentes grosores.
Capacitación	Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas.
Competitividad	Capacidad de competir y generar mayor nivel de satisfacción.
Conocimiento	Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
Eficacia	Mide el alcance de resultados obtenidos.
Eficiencia	Mide la forma de uso de los recursos, para alcanzar un resultado.
Fosfato	Sal formada por combinación del ácido fosfórico con una base.

Gestión	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una organización.
Organización	Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.
Productividad	Capacidad de producción por unidad de trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del recurso humano dentro de las organizaciones en el siglo XX no tenía el protagonismo que tiene en el siglo XXI, cada vez es más importante el capital humano; es por ello que, las organizaciones tienen un nuevo enfoque al momento de abordar el tema de la productividad, el cual consiste en establecer una estructura adecuada de recursos humanos para una mejor administración.

El presente trabajo de investigación consiste en una sistematización de actividades e indicadores necesarios para la generación de una propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para el personal, en el área de producción, a fin de resolver el problema que atraviesa KAN INTERNATIONAL CORPORATION, debido a la ausencia de una estructura adecuada para la administración del recurso humano.

La importancia de la solución al problema mencionada con anterioridad cobra relevancia, debido al rápido crecimiento que está experimentado la organización, por lo que es necesario tener una estructura adecuada de recursos humanos que brinde una administración eficiente y controlada.

El diseño de investigación pretende aportar a la organización un modelo que permita gestionar los recursos humanos, para aumentar la productividad en el área de producción, lo cual conlleva un beneficio económico que puede verse reflejado en la reducción de costos y un crecimiento ordenado y controlado del área en estudio.

Para el desarrollo del presente estudio, se seguirá el siguiente esquema:

- Se identificarán los factores críticos del personal en el área de producción.
- Se analizarán los factores de mejora del personal dentro del área en mención.
- Se establecerá una estructura adecuada de recursos humanos, para el personal del área de producción.

El financiamiento de los costos y gastos que represente el desarrollo de la investigación será aportado por KAN INTERNATIONAL CORPORATION, así como los recursos físicos y tecnológicos, debido a la factibilidad de realización de la misma.

En el primer capítulo, se describe y da a conocer las generalidades de un modelo de gestión de recursos humanos y cómo se relaciona con la eficiencia y productividad dentro de una organización.

En el segundo capítulo, se describe el diagnóstico de la situación actual de la organización y sus generalidades.

En el tercer capítulo, se presentan y discuten los resultados de la investigación.

En el cuarto capítulo, se da a conocer la propuesta generada para el modelo de gestión de recursos humano, para la organización en estudio.

Y por último, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

2. ANTECEDENTES

Massaro (2015) indica en su tesis de maestría “¿Cómo define el aporte en la gestión del desempeño por competencias una empresa de servicios tecnológicos a la rentabilidad del negocio? empresas tecnológicas en Colombia”, que si el objetivo principal para una organización es la rentabilidad, entonces es muy importante definir las competencias de los puestos de trabajo de mayor relevancia para el crecimiento de la organización, caso contrario la rentabilidad no llegará en el tiempo deseado. Para que una estructura de gestión de desempeño por competencias sea implementada de manera exitosa es necesario considerar los siguientes aspectos: detallar los objetivos organizacionales establecidos; comprometer a todos los colaboradores con los objetivos establecidos para que vayan alineados con los objetivos personales de cada colaborador; evaluar objetivamente el aporte individual y el aporte colectivo para poder alcanzar los objetivos trazados por la administración; mantener una comunicación vertical efectiva que permita contar con información oportuna y utilizar una estructura justa de recompensas y reconocimientos que sirva de motivación a los colaboradores. El aporte de mayor valor en el estudio anterior, radica en el resultado del test de motivación al cual se sometieron los colaboradores, siendo una herramienta muy importante al momento de gestionar el recurso humano, para incrementar la productividad.

Broggi (2010) hace mención en su tesis de maestría “Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”; que las organizaciones se ven obligadas a esforzarse para solucionar el problema de tener un alto índice de rotación de

personal, generando mejores expectativas en la calidad de vida de sus colaboradores, a través de estrategias para motivar y retener el talento.

La importancia del recurso humano que contribuya a tener una diferenciación en el mercado al momento de pensar en la estabilidad de la organización y el éxito a largo plazo es la base de estudio del autor; una de las herramientas que utiliza para definir una metodología exitosa es el tablero de comando, ya que permite la evaluación del desempeño de toda la organización, integrando a las diferentes estructuras de gestión del área de recursos humanos y así permitiendo el análisis de cómo influyen las acciones que se toman en la organización con el rendimiento de los colaboradores.

Galarza (2016) propone en su tesis de maestría: “Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes, medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado” que las altas gerencias y los puestos directivos de las organizaciones deben ser diestros, creativos y flexibles en la gestión del recurso humano para subsistir dentro de un mercado tan globalizado y competitivo.

Dentro de la propuesta del autor, se menciona la importancia en la búsqueda de diferentes canales para el reclutamiento, dependiendo de lo que la organización requiera para los diferentes puestos de trabajo, también indica que para el proceso de inducción no solo se debe detallar la explicación del puesto de trabajo, sino es muy importante comprometer a las personas con la cultura organizacional desde el comienzo de sus labores; la parte de la evaluación de desempeño es sumamente crítica para gestionar la estructura de recompensas y reconocimientos además de la estrategia de la retención de talento, para ello es importante que las remuneraciones sean establecidas justamente para cada

puesto diferente, y que además cumplan con ser equitativas y competitivas en el mercado laboral.

León (2013) indica la importancia de la valoración de los puestos en su tesis de maestría: “Diseño y aplicación de un modelo de Recursos Humanos por competencias en ARCOFLOR, S.A.”, en la cual destaca que el aporte con el que contribuyen los colaboradores dentro de una organización debe ser valorado, de forma que pueda ser cuantificado de acuerdo a la relevancia e importancia de cada uno de los puesto de trabajo y de lo que se espera de cada uno de ellos. La metodología que el autor propone es el método por puntos, en el cual se realizan una selección de factores y sub-factores a los cuales las gerencias de cada área asignan un grado y un valor numérico para determinar el valor asignado al puesto de trabajo. Los factores que se recomiendan para la aplicación objetiva del método y la elaboración de la valoración de los puestos de trabajo son los siguientes: grado de conocimiento, experiencia, capacitación, competencias de gestión y condiciones de trabajo. El autor sugiere utilizar la información resultante de la metodología de valoración de puestos para las revisiones salariales y remuneraciones justas, de manera que se aplique un sistema de remuneración adecuado y acorde a las ofertas del mercado laboral.

Fernández (2011) plantea la clasificación de cinco categorías de competencias laborales en su tesis de maestría “ Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la Secretaria de Inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional del Estado de Guatemalteco”, los cuales son: competencias enfocadas a los logros, competencias de organización y planificación, competencias para trabajar de forma colectiva, competencias de liderazgo y competencias de habilidades técnicas. Esta clasificación permitió el planteamiento de un sistema para la administración de

recursos humanos que permite incrementar la productividad en de la organización y crear la necesidad de un sistema de gestión, con el objetivo de establecer un programa de carrera profesional dentro de la organización para los colaboradores.

Es por ello que la adecuada gestión del recurso humano integra todo un proceso necesario para la contribución directa al logro de los objetivos de la organización planteados por la estructura administrativa; y para que un modelo de gestión del recurso humano funcione con éxito es imprescindible crear las condiciones para que las competencias sean adoptadas por los colaboradores de todas las áreas funcionales y que formen parte de la cultura organizacional.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se carece de un modelo de gestión de recursos humanos para el personal en el área de producción de KAN INTERNATIONAL CORPORATION.

3.1. Descripción del problema

La empresa nace en el año 1969 con el nombre de Alambres Decorativos y Acabado Electrolíticos, decide incursionar en el mercado de muebles y accesorios para el hogar con acabado electrolíticos en Guatemala. Cinco años después, se comenzó a ampliar el catálogo de productos, y se inició la producción de parrillas de refrigeración doméstica y comercial, así como también parrillas para estufas, con el fin de incrementar con esto el volumen de producción de la planta y así el crecimiento de la empresa en el mercado guatemalteco.

Desde el año 2007, la organización ha experimentado un crecimiento exponencial, pero de manera desordenada, y el modelo de gestión de recursos humanos no promueve la eficiencia y competitividad que se necesitan. Los perfiles de puestos están mal diseñados en el mejor de los casos, ya que en su mayoría se carece de los mismos.

El personal de recursos humanos no está calificado para ser protagonista y liderar un cambio de procesos para la mejora; no está definido ni establecido un plan de inducción ni entrenamiento para los supervisores del área de producción, por ende, el personal se acomoda y no aporta nuevas ideas para

mejorar los procesos de producción, se carece de motivación y compromiso con la cultura organizacional.

El método para la evaluación de desempeño que se aplica para el pago de la bonificación de productividad es totalmente empírico y no refleja lo que realmente aporta cada supervisor; se carece de los indicadores necesarios para medir el desempeño en producción, labor que debería estar gestionando el gerente de producción y realimentar a RRHH para la aplicación de una evaluación de desempeño objetiva.

3.2. Delimitación del problema

El área de producción representa más del 70 % del total de colaboradores de la organización; por ende, el modelo de gestión de recursos humanos para el personal que se desea proponer está enfocado en la mejora del área en mención que es tan importante para la operación diaria.

El trabajo de investigación se realizará en la planta de producción de KAN INTERNATIONAL CORPORATION.

El período de ejecución de la investigación será desde el mes de julio de 2017 a diciembre de 2017.

3.3. Formulación del problema

- Pregunta central

¿Cómo mejorar la gestión de recursos humanos del personal del área de producción, para incrementar la productividad?

- Preguntas auxiliares
 - ¿Cuál es la situación del área de recursos humanos en KAN INTERNATIONAL CORPORATION?
 - ¿Cuáles son los factores e indicadores que se deben considerar para establecer una mejora, en el área de producción de KAN INTERNATIONAL CORPORATION?
 - ¿Qué estructura sería la adecuada para la mejora del área de recursos humanos, en KAN INTERNATIONAL CORPORATION?

3.4. Viabilidad de la información

KAN INTERNATIONAL CORPORATION autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos físicos y humanos, así como la documentación necesaria para el estudio en cuestión.

El financiamiento de los gastos y costos en los que se incurrirá para la realizar la investigación serán soportados por KAN INTERNATIONAL CORPORATION.

3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación

- De realizarse:
 - Incrementar la productividad en el área de producción.
 - Crecimiento ordenado y controlado para el personal del área de producción.
 - Reducción de los costos de producción.
 - Estructura mejorada para la administración del recurso humano.

- De no realizarse:
 - Crecimiento desordenado y poco control sobre el mismo.
 - Acomodamiento del personal del área de producción.
 - Carencia de indicadores para medir la productividad.

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de la investigación del presente estudio se relaciona con “Ingeniería de la productividad,” porque se busca incrementar la productividad en el área de producción, mediante un modelo de gestión de recursos humanos para el personal utiliza técnicas y herramientas relacionadas con “Desarrollo humano en la industria”.

El presente trabajo de investigación es de suma importancia, porque brindará a KAN INTERNATIONAL CORPORATION una estructura mejorada en el área de recursos humanos, para la gestión del personal del área de producción.

Es necesario la utilización de un modelo de gestión de recursos humanos como el mencionado anteriormente, ya que la ventaja competitiva que aportará a la organización en un mercado altamente competitivo es la mejor oportunidad de crecimiento que la organización tiene; lo cual se puede lograr con una mejor estructura en el área de recursos humanos, que permita incrementar la productividad del personal de la planta de producción.

La motivación del investigador de realizar el presente trabajo de investigación se basa en el deseo de aportar a KAN INTERNATIONAL CORPORATION un modelo que permita una mejor gestión del recurso humano, así establecer los factores de mejora que necesita la estructura del área, para una administración más eficiente.

Con la realización del presente trabajo de investigación se espera beneficiar a los siguientes relacionados por las razones a continuación:

- KAN INTERNATIONAL CORPORATION tendrá una propuesta formal de un modelo de gestión de recursos humanos para implementarlo, mejorar la gestión del capital humano en la planta de producción.
- La productividad de la planta de producción se incrementará, al contar con el personal adecuado, bajo los perfiles de puestos correctos; esto contribuye a la reducción de los costos de producción, para lograr mayor competitividad en el mercado.
- Los resultados de la evaluación de desempeño permitirá a los directivos a tomar decisiones para mantener una gestión eficiente.
- Los colaboradores con más capacidad y potencial tendrán mejores oportunidades para explotar su talento, optará a una mejor remuneración económica.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

5.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción, en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.

5.2. Objetivos específicos

1. Identificar los factores críticos del área de recursos humanos para la gestión del personal en el área de producción, en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.
2. Analizar los factores de mejora para la gestión del personal en el área de producción, en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.
3. Establecer un sistema de recursos humanos adecuado para el personal del área de producción, en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La principal necesidad a cubrir será, la ausencia de un modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción de KAN INTERNATIONAL CORPORATION, debido a que el área de recursos humanos carece de un sistema adecuado para la administración del capital humano.

A continuación se describe el esquema de solución del trabajo de investigación, que consiste en lo siguiente:

- Identificar los factores críticos del área de recursos humanos para la gestión del personal en el área de producción, mediante la observación y recopilación para determinar el diagnóstico correspondiente del momento en estudio.
- Analizar los factores de mejora para la gestión del personal en el área de producción, de manera que se puedan determinar los indicadores adecuados para la medición del desempeño de los puestos de trabajo.
- Establecer un sistema de recursos humanos adecuado para el personal del área de producción, el cual comprenda en el desarrollo de las actividades como; el reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño y la recomendación de un programa de capacitación al personal que lo requiera.

El estudio de investigación pretende establecer un sistema de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción. La implementación del sistema de recursos humanos requiere del compromiso total y criterio del

área de recursos humanos, para establecer los factores de mejora que serán propuestos.

El trabajo de investigación tiene la validez técnica porque se busca el incremento de la productividad en el área de producción, mediante una evaluación de desempeño por cada puesto de trabajo como factor de mejora de la estructura de recursos humanos a proponer.

7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A continuación se hace mención de los temas contemplados dentro del marco teórico del diseño de investigación, los cuales serán desarrollados de una manera breve y concreta, con el objeto de hacer una revisión general de los puntos involucrados para el desarrollo de la propuesta.

7.1. Industria de las parrillas de refrigeración y exhibición

7.1.1. Generalidades: Historia de la industria de parrillas de refrigeración y exhibición

En la década de los años 60' nace la industria para la transformación del alambre bajo carbono en Guatemala, principalmente para la fabricación de parrillas de refrigeración comercial; una de las principales novedades que trae consigo este proceso de transformación es el acabado con pintura en polvo electroestática, para garantizar que las parrillas soporten la humedad del entorno a la cual serán sometidas dentro de las cámaras frías. El novedoso acabado empieza a ser muy aceptado en el mercado local, lo cual conlleva un crecimiento productivo para el comercio internacional y exportar principalmente a la región de Centroamérica.

En el año 1969, nace la empresa establecida como KAN INTERNATIONAL CORPORATION con el nombre de Alambres Decorativos y Acabados Electrolíticos, momento en el cual su fundador Alejandro Echevarría, se introdujo en la elaboración en línea de muebles y accesorios para el hogar

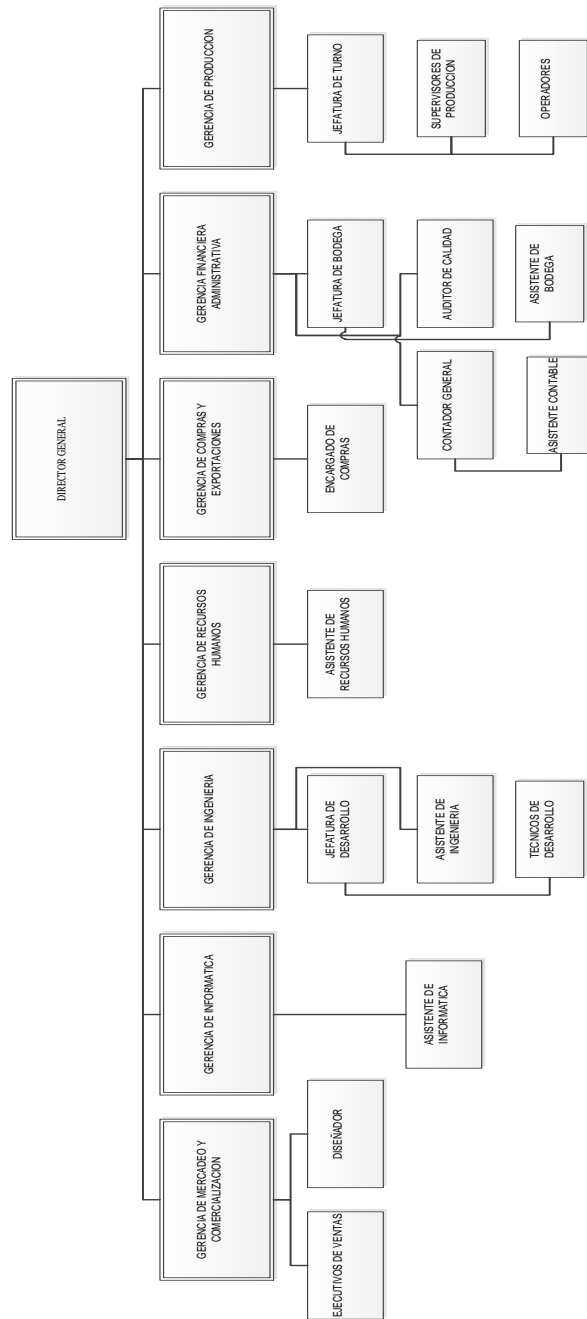
en alambre de bajo carbono, con acabado en pintura en polvo curada al horno para su posterior comercialización.

En la década de los años 70', la empresa comenzó a diversificar sus productos del catálogo comercializado, y se inició con la producción a gran escala de parrillas para refrigeración doméstica y comercial, aprovechando la aceptación del producto que había en el mercado local; lo que abre las puertas a iniciar a comercializar el producto para el extranjero, principalmente a la región centroamericana, y así continuar con la expansión de la empresa en diferentes nichos de mercado.

La aceptación del acabado en el mercado internacional fue la puerta introductoria para que posteriormente se tuviera el acceso al exigente mercado de la producción de muebles para exhibición, siendo los pioneros en Guatemala en producir exhibidores con este tipo de acabado.

Esta situación brindó el apoyo a la empresa para consolidarse en el desarrollo de soluciones innovadoras para la exhibición de cualquier tipo de producto acorde a las necesidades de los clientes, exportando ya a más de diez países diferentes.

Figura 1. Estructura organizacional KAN INTERNATIONAL CORPORATION



Fuente: elaboración propia.

7.1.2. Productos y servicios

La organización ha desarrollado una línea de productos muy versátil, entre las cuales destacan las siguientes:

- Exhidores de piso
- Exhidores de mostrador
- Exhidores colgadores
- Parrillas de refrigeración domestica
- Parrillas de refrigeración comercial
- Línea hogar

Todos las líneas de productos anteriormente mencionadas se elaboran con alambre bajo carbón 1008 de diferentes calibres que van desde 7.8 mm hasta los 2.3 mm de diámetro; el acabado es con pintura electroestática en polvo curada a 190°C.

Se pueden enlistar los siguientes servicios que se prestan:

- Asesoría Merchandising (Mercadeo en el punto de venta)
- Instalación de los exhidores en los puntos de venta
- Logística y distribución de productos

7.1.3. Proceso de transformación

- Área de alambre

En el área de alambre se concentran la mayoría de los procesos; el proceso inicia por las máquinas enderezadoras, las cuales enderezan desde

alambre calibre 2.3 mm hasta 7.8 mm dependiendo el requerimiento de la orden de trabajo , la materia prima se recibe en rollos de 500 Kg aproximadamente, los cuales se colocan en atriles a la medida para alimentar las maquinas enderezadoras; la varillas que se enderezan tienen una longitud promedio de 1.50 – 1.90 m, las cuales son pasadas a los troqueles de corte para cortarlas a la medida final requerida.

Luego del proceso de enderezado y corte, las varillas que necesitan doblez son llevadas a las máquinas dobladoras, en donde los operadores se encarga de ajustar los dobleces a los ángulos requeridos.

Las varillas que no necesitan doblez son trasladadas al área de soldadura por punto de fusión o punteo, en donde se sueldan las varillas de alambre utilizando un molde elaborado previamente para unir los marcos de alambre con los emparrillados que llevará la pieza en proceso.

Luego del proceso de punteo o soldadura por punto de fusión, las piezas son trasladadas al área de despunte, en donde se le quitan las puntas sobrantes para que las varillas queden parejas a la misma medida; si fuera el caso, en esta área se doblan las piezas ya soldadas para evitar los dobleces individuales de cada varilla si el diseño y las medidas lo permiten.

Por último, pasan al área de nivelado y revisión para darles nivel y verificar la calidad de éstas, antes de llevarlas al área de químicos y acabado final.

- Área de herrería

En esta área se procesan todas aquellas estructuras de soporte de tubo en sus diferentes formas (cuadrado, rectangular y redondo) de ½” hasta 3” para los exhibidores; la materia prima se recibe en perfiles de 6 metros; se cortan a la medida y se esmerilan las puntas, para evitar riesgos en la manipulación.

Una vez se tienen las piezas cortadas a la medida, se trasladan al proceso de soldadura de tipo MIG (Metal Inert Gas) para un acabado más fino y práctico al momento de rendir con volúmenes grandes. También se procesan hierros planos y perfiles angulares para estructuras que requieren de mayor resistencia de carga.

Por último, se limpia la soldadura y se revisa que quede nivelada antes de enviarse al área de químicos y acabado final.

- Área de complementos y derivados de madera

El área de complementos y derivados de madera es la de mayor grado de complejidad y artesanía, debido a que no es el área fuerte del proceso de producción y como su nombre lo indica únicamente participa a manera de complemento y no precisamente en todas las órdenes de producción. Aquí se trabaja con materiales como:

- Acrílicos transparentes en grosores de 1 mm a 5 mm
- PVC en grosores de 1 mm a 3 mm
- Poli estireno en grosores de 1 mm a 3 mm
- Conglomerados y derivados de madera (MDF y melanina) en sus diferentes grosores que van de ¼” a 1”

En el 90 % de los casos, los procesos del área en cuestión complementan algunos productos que pasan previamente por el área de alambre y herrería; únicamente se puede mencionar que el 10 % de las órdenes de producción son procesadas por completo en esta área.

- Área de fosfatado y acabado

El área de tratado y acabado es el área que representa más del 30 % del costo total de la producción; el tratamiento químico que se le da a todas las piezas metálicas consiste en siete etapas:

- Etapa 1: Desengrasante para eliminar los aceites y polvos lubricantes que trae el alambre y los perfiles metálicos.
- Etapa 2: Agua para des enjuague.
- Etapa 3: Ácido sulfúrico para eliminar los puntos de óxido que puedan presentarse durante el proceso.
- Etapa 4: Agua para des enjuague.
- Etapa 5: Fosfato de zinc para darle a la pieza una limpieza profunda y prepararla para la etapa siete.
- Etapa 6: Agua para des enjuague.
- Etapa 7: Sellador para desacelerar el proceso de oxidación y que la pieza logre mantenerse intacta por al menos 48 horas antes de pasar al proceso de plastificado.

Al concluir el tratamiento de químicos es necesario que la pieza se seque durante aproximadamente unos 30 minutos, luego ya puede pasar al proceso de pintura o plastificado como se le conoce a este tipo de acabado en el mercado, en el cual se utiliza pintura en polvo electroestática para adherirse al metal, una vez la pieza pintada se ingresa al horno de curado y se deja durante

un tiempo aproximado de entre 10 a 13 minutos a una temperatura aproximadamente de entre 195° C a 230° C dependiendo el color que sea aplicado.

- Área de ensamble y empaque

En esta área se procede con el ensamble de todas las piezas para armar el producto, dependiendo el requerimiento de los clientes, el producto puede empacarse ensamblado o por piezas para que el cliente lo ensamble, el principal factor que determina si el producto va o no ensamblado es el volumen de ocupación que estos puedan tener en el contenedor.

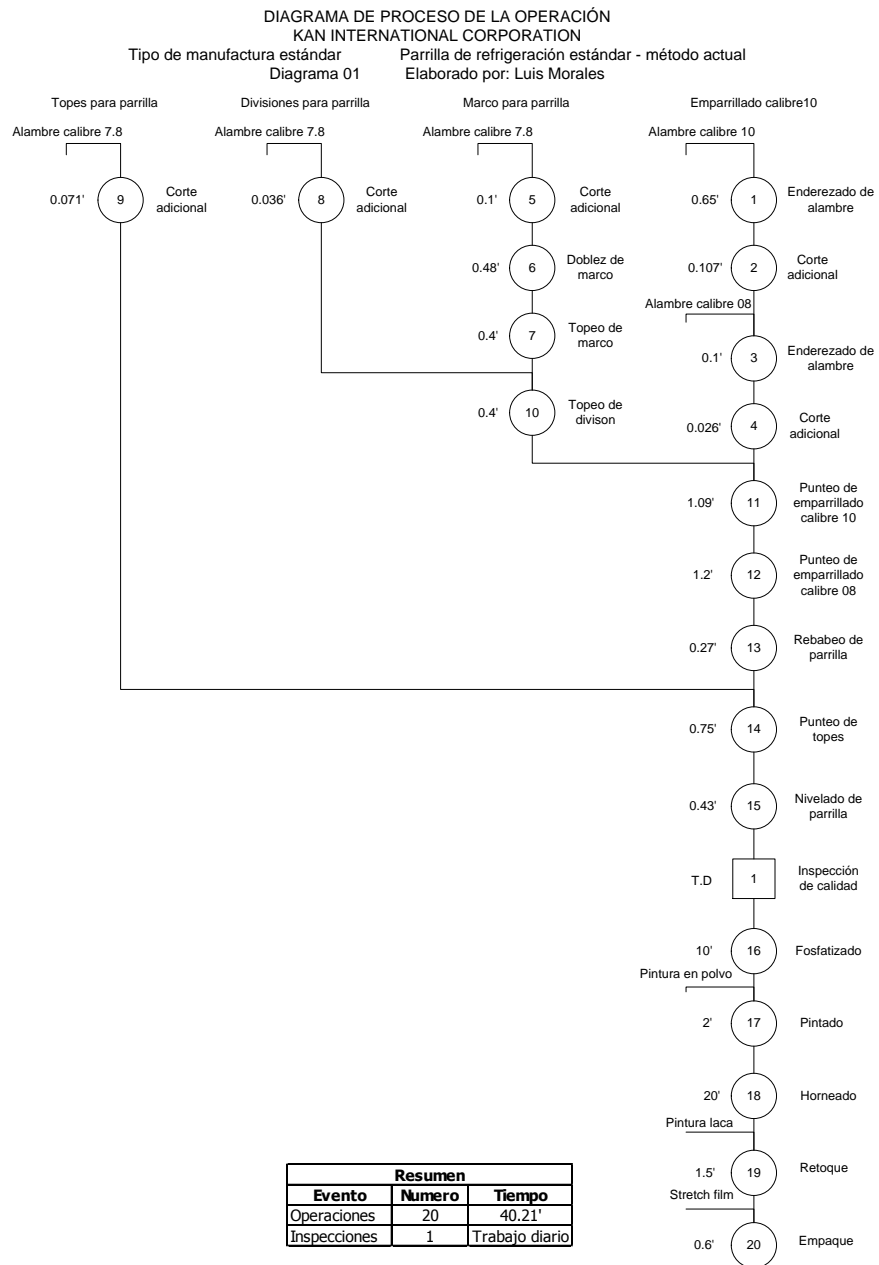
Los materiales que se utilizan para el empaque de los productos son:

- Termo encogible
- Cartón corrugado
- Cajas de cartón elaboradas a la medida
- Tarimas estándar

El producto es distribuido en vehículos propios o sub-contratados dependiendo el punto de entrega o país de origen y las diferentes condiciones que se haya pactado con el cliente.

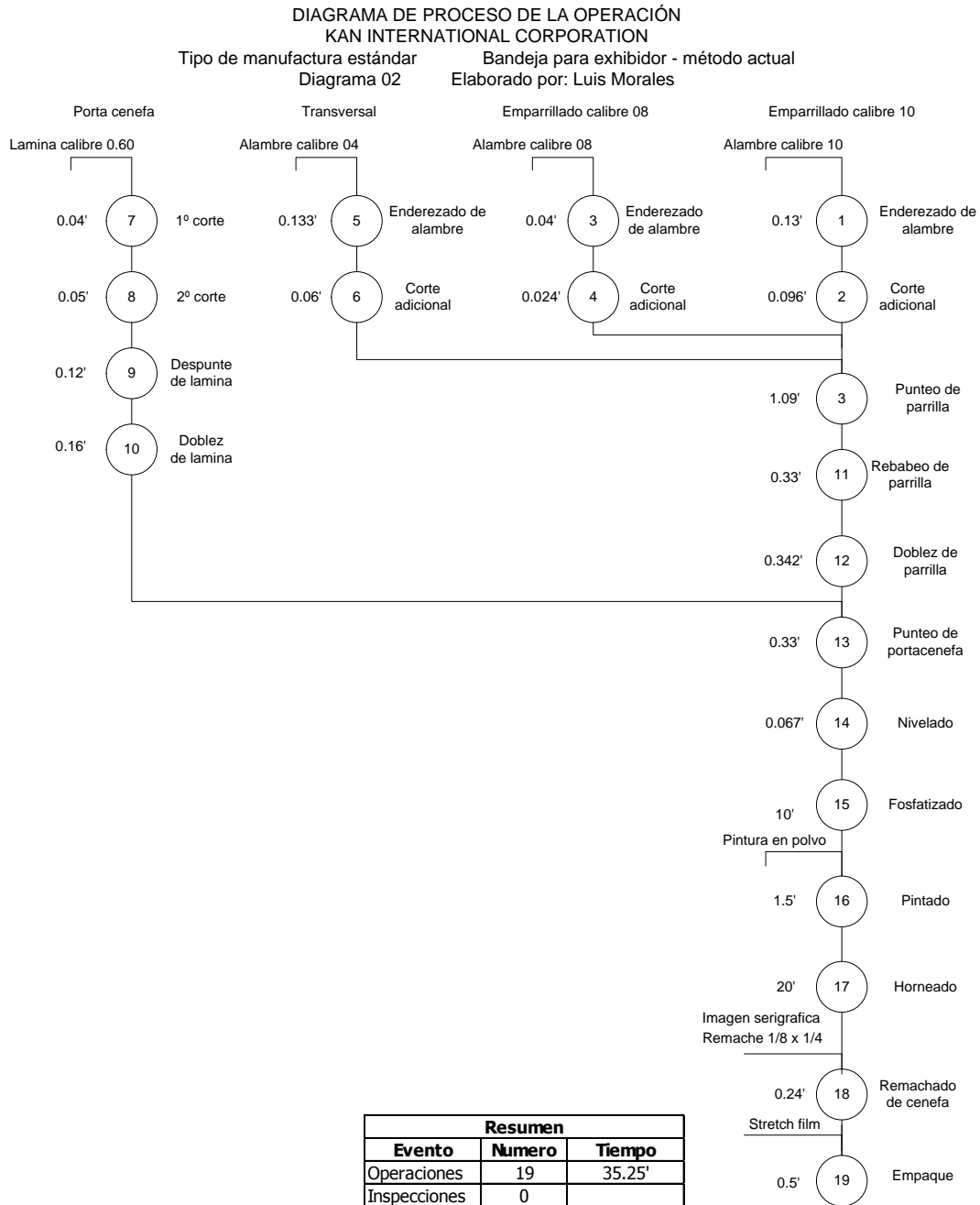
7.1.4. Diagramas de operación

Figura 2. Diagrama de operaciones de una parrilla estándar



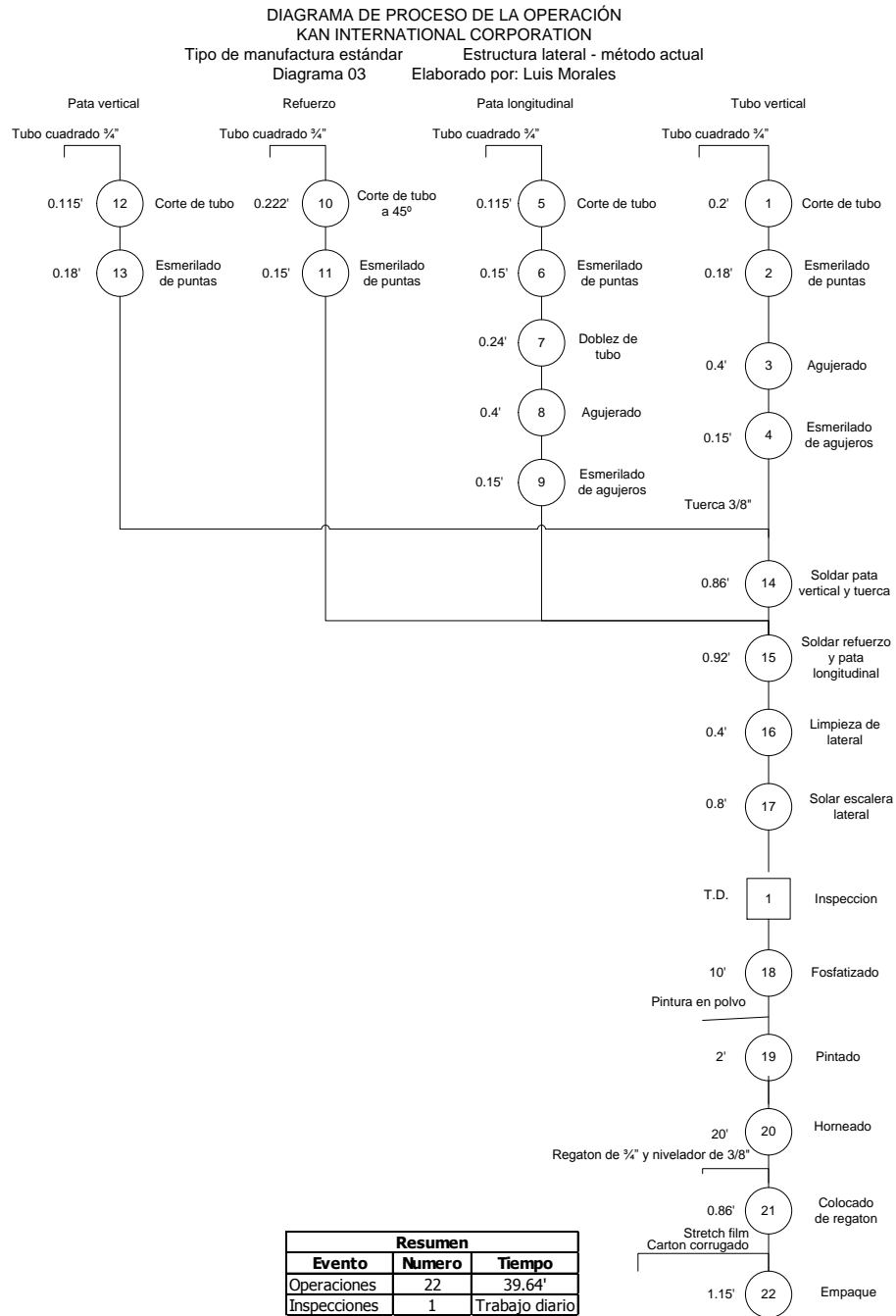
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Diagrama de operaciones de una bandeja estándar para exhibidor



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Diagrama de operaciones de una estructura lateral estándar para un exhibidor



Fuente: elaboración propia.

7.2. Gestión del recurso humano

Chiavenato (2007) indica que la gestión del recurso humano corresponde a un área de estudio con un enorme potencial para desarrollar nuevos sistemas y modelos de gestión. Las personas que se desarrollan en el área antes mencionada son ejecutivos que se encuentran en cualquier tipo de organización y lo que hace que la administración de recursos humanos (ARH) tome tanta importancia es que se puede aplicar a cualquier tipo y tamaño de sistema organizacional.

Según Santos (2005) la gestión de recursos humanos ha trascendido a la administración y dirección de personal, acogiendo un criterio mucho más amplio en los procesos de una organización; de tal manera que ya no se conceptualiza como un gasto que no aporta valor, sino como una inversión en activos de capital humano.

Para Morales (2002) consiste en una función del área administrativa encargada del reclutamiento, selección, integración, formación y desarrollo de las personas que integran una estructura organizacional.

La gestión del recurso humano es un área de inter disciplinas que comprende conceptos de: psicología industrial, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina ocupacional y otras áreas que involucren trabajar con personal. Los puntos que regularmente desarrolla la gestión de recursos humanos se asocian con una variedad enorme de áreas de conocimiento dentro de las que se puede mencionar: la aplicación y análisis de pruebas de psicología y de entrevistas personales, tecnología para el aprendizaje individual y cambios de carácter organizacional, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de carrera, diseño de perfiles de puestos,

satisfacción y motivación laboral, ausentismo, sueldos y recompensas, gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, productividad, transporte para los colaboradores, responsabilidad de carácter de supervisión, auditorías y un amplio abanico de áreas más.

Figura 5. **Técnicas para la gestión del recurso humano**

Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.	
Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y beneficios. • Relaciones con sindicatos. • Relaciones con instituciones de formación profesional. • Legislación laboral. • Otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos. • Evaluación de cargos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de carreras. • Plan de beneficios sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Otras.

Fuente: (Chiavenato, 2007, p.112).

Chiavenato (2007) hace mención que para aplicar la gestión de recursos humanos no existen fundamentos universales como tal. La gestión de recursos humanos es de carácter situacional, porque depende de la situación de cada una de las organizaciones y de sus factores internos como: el ambiente laboral, la tecnología utilizada, las políticas vigentes, el sistema administrativo, pero sobre todo, depende de la cantidad y la calidad del recurso humano con el que se cuenta. A medida que los factores varían, se modifica también la estructura de la organización.

Es por todos los factores mencionados anteriormente que el carácter situacional de la gestión del recurso humano no se puede aplicar por medio de técnicas fijas establecidas, sino por técnicas flexibles y que se adapten a un desarrollo organizacional en un permanente cambio.

Una estructura que gestiona el recurso humano con éxito dentro de una compañía en un momento determinado puede que no tenga el mismo nivel de éxito en otra, o en la misma compañía, pero en diferente momento, debido al permanente cambio de las cosas, las necesidades cambian y la estructura debe considerar las variantes que presentan las organizaciones en diferentes momentos de su operación. La gestión del recurso humano es un medio importantísimo para alcanzar la productividad de las organizaciones, a través de las capacidades de las personas, lo que permite circunstancias propicias que puedan alcanzar sus metas individuales para un crecimiento y desarrollo personal sostenible.

El triunfo para un área de recursos humanos depende concisamente de que las jefaturas de las diferentes áreas la consideren como un aporte que les genere valor y les ayude a cumplir los objetivos de sus puestos de trabajo asignados. De forma que la responsabilidad del alcance de los resultados a través de los integrantes de los grupos de trabajo corresponde a la jefatura de área mas no al departamento de recursos humanos.

7.2.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos

Según Chiavenato & Sapiro (2004) los objetivos de la gestión de recursos humanos provienen de los objetivos de la organización como tal. Todas las organizaciones tienen como principal objetivo la producción y comercialización de algún producto o servicio para ser rentable, dependiendo el giro de negocio

de cada organización. De tal manera que junto con los objetivos organizacionales, una adecuada gestión de recursos humanos también necesita considerar los objetivos individuales de los socios.

Chiavenato (2007) sugiere que algunos de los objetivos más relevantes para la gestión de recursos humanos son:

- Crear, retener y desarrollar un grupo de personas capaz, motivado y satisfecho para alcanzar los objetivos trazados de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar un entorno adecuado para el empleo, desarrollo y autorrealización para todos los colaboradores sin discriminación alguna.
- Alcanzar la productividad mediante la correcta gestión del recurso humano.
- Establecer las políticas bajo las cuales se apoyará la operación del departamento de recursos humanos para su adecuada gestión.

7.2.2. Dificultades para la gestión de recursos humanos

Chiavenato (2007) indica que gestionar el recurso humano es completamente distinto a hacerlo con cualquier otro tipo de recurso disponible dentro de la organización, porque implica tratar con situaciones complejas tales como:

- Tratar con medios y no con fines. Gestionar recursos humanos es un oficio de asesoría, que consiste en planear, brindar servicio especializado, sugerir y controlar los procesos.

- Tratar con personas es bastante difícil, debido a la diversidad y variabilidad de personalidades y caracteres que significa el hecho de ser persona.
- El recurso humano no está únicamente dentro del área de la gestión de recursos humanos, sino que se encuentra en los cada uno de los departamentos de la organización y bajo la línea de mando de diferentes jefaturas y/o gerencias. De manera que cada jefe o gerente es directamente responsable de lo que acontece con sus subordinados. La gestión de recursos humanos no puede cargar con esa responsabilidad, debido a que es una responsabilidad de línea y de función gerencial.
- Preocuparse principalmente de la productividad. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar todos los factores que la generan. Esto debido a que los acontecimientos y/o condiciones para su operación son las actividades de las diferentes áreas de la organización.
- Trabajar en un entorno y con circunstancias que no puede determinar y sobre las cuales no tiene ningún poder. Es por eso que la gestión de recursos humanos está destinada a depender y adaptarse a las necesidades de las otras áreas de la organización.
- Los esquemas de desempeño y de calidad del recurso humano son de alta complejidad y variabilidad, dependiendo el nivel jerárquico, el área, la tecnología utilizada y el tipo de acción que desempeña cada puesto de trabajo. El control de la calidad debe estar presente a partir del reclutamiento y selección de los candidatos y extenderse a lo largo del desempeño diario de las actividades y tareas asignadas a cada puesto.
- Un factor muy importante para la gestión de recursos humanos reside en la complejidad para determinar si el trabajo realizado es el correcto. Existen retos y riesgos que no se pueden controlar, no estandarizados e imprevistos. Es un terreno poco estable y con una visión muy borrosa en

el que es posible cometer errores determinantes aún teniendo la seguridad de estar trabajando de forma correcta.

Jericó (2008) indica que uno de los problemas de mayor dificultad que enfrenta un modelo de gestión independientemente del área de estudio, es el cambio de cultura organizacional y la resistencia al cambio de los sistemas de administración vigentes a las que ya existe un alto nivel de acomodamiento de los colaboradores.

Por otro lado, Tejada (2003) destaca que a pesar de las dificultades y obstáculos que se presenten para llevar a cabo un adecuado plan de gestión del recurso humano dentro de una organización, es sumamente importante seguir un principio básico, que es la búsqueda de la totalidad, mediante el respeto de las diferencias individuales de todas las personas involucradas en la estructura organizacional, ya que es desde el desarrollo de la individualidad y el reconocimiento del valor que aportan, que se esperan lograr las transformaciones organizacionales de mayor trascendencia para la organización.

7.2.3. Modelos para la gestión del recurso humano

Con el pasar de los años las organizaciones ha ido cambiando el enfoque en su gestión, tomando protagonismo la gestión del recurso humano, dado que se ha identificado que una adecuada gestión del recurso humano puede llegar a elevar los índices de productividad dentro de las organizaciones, y más importante aún, la competitividad en el mercado.

Los modelos para la gestión del recurso humano de mayor aplicación en las nuevas administraciones se dividen en modelos de alto rendimiento y

modelos orientados al control; el primer tipo de modelo se basa en la implicación y orientación a los colaboradores de la organización, mientras que los modelos orientados al control se basan en el control disciplinario y administrativo establecido por la alta dirección de la organización.

Recientemente, la cultura organizacional de las empresas ha ido migrando a sistemas o estructuras en las cuales se les da mayor participación a los colaboradores, dejando por un lado aquellos sistemas rígidos y muy orientado al sobre control, y resaltando el valor de las competencias y habilidades individuales de las personas, fomentando el desarrollo y crecimiento personal y profesional, para alcanzar un mayor grado de competitividad mediante el desarrollo del capital humano para lograr una ventaja competitiva.

Estos modelos mencionados con anterioridad que van orientados al personal, se denominan de alto compromiso y están sobre la línea de los modelos de alto rendimiento, según la clasificación mencionada al inicio; el objetivo de este modelo es que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización, además de establecer una serie de prácticas que los colaboradores con la actividad que realizan puedan contribuir al logros de los mismos. Los factores que resaltan para estos tipos de modelo son:

- Diseño de los perfiles de puestos acorde a la actividad a realizar.
- Dotar de una plantilla que permita crear vínculos de compromiso entre los colaboradores y la organización.
- Fomentar las promociones internas.
- Atender de forma especial el desarrollo y la capacitación de las personas.

7.2.4. Conocimiento y aprendizaje

Nagles (2006) apunta que en el siglo XXI las organizaciones se ven en la necesidad de atender de manera efectiva y prioritaria los retos generados en el mercado en el que estas se desarrollan. De ahí surge la necesidad de que las organizaciones dispongan de recurso humano altamente capacitado y con las habilidades necesarias que permitan decidir qué hacer y cómo actuar ante diversas situaciones determinadas que en la mayoría de las veces pueda ser generadoras de conflicto.

Una manera de generar respuestas efectivas a esos retos es capacitar a las personas para que desarrollen las habilidades necesarias, para garantizar un desempeño personal y profesional al nivel requerido para afrontar los retos; por lo que el incremento de la productividad emerge, a partir de la idea de forjar una gestión del conocimiento para garantizar el desarrollo individual de las personas y de las organizaciones.

En las circunstancias complejas y de permanente cambio que demanda el mercado; las organizaciones y las personas se ven forzadas a desarrollarse para generar valor agregado y así ser competitivos; es decir, deben aprender a crear, utilizar y gestionar efectivamente el conocimiento para lograr un desempeño diferenciador y competitivo.

Tejada (2003) indica que el conocimiento se convierte en un factor crítico para la productividad dentro de las organizaciones, porque permite realizar las actividades diarias de una forma efectiva y considerando alternativas para la mejora continua de los procesos; además de la incuestionable relación directa al momento de establecer una estrategia para la gestión del recurso humano.

Los sistemas para la gestión del conocimiento que influyen a una adecuada administración de los recursos humanos regularmente corresponden en su mayoría a los siguientes factores:

- Conocimiento cognitivo.
- Competencias de las personas.
- Creatividad autorregulada.
- Interacciones.

7.2.4.1. Conocimiento cognitivo

Chiavenato (2009) explica que el conocimiento cognitivo concierne a los conceptos que dominan las personas en un área específica del saber, lo que permite identificar las estructuras y procesos para el desarrollo analítico, lo que facilita enormemente la generación de ideas para ejecutar procedimientos de forma productiva.

7.2.4.2. Competencias de las personas

Según Tejada (2003) las competencias son el conjunto de aquellos comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como finalidad alcanzar los resultados esperados de manera efectiva.

Las competencias entonces pueden ser definidas como la potencial aplicación de los conocimientos teóricos de un área específica para la generación de soluciones prácticas a los problemas cotidianos, dificultades y retos presentados en el entorno empresarial.

Por su parte Nagles (2006) indica que una competencia es una aptitud que permite aprender en una forma adaptable y flexible para ser capaz de resolver los conflictos y demandas que el mercado y el globo organizacional presentan.

7.2.4.3. Creatividad autorregulada

Nagles (2006) señala que la creatividad permite extender todo el potencial de las personas poniendo en acción la voluntad, la motivación y la capacidad para adaptarse a la ejecución de los procesos creativos de forma consecuente que permita adecuarse a las variantes del entorno y a las innovaciones que sitúan en riesgo de obsolescencia los procesos de las organizaciones.

Por su parte, Bandura (1987) establece un concepto llamado autoeficacia, el cual indica la forma en que las personas aprenden a gestionar sus propios procesos para la generación de técnicas autorreguladoras y el desarrollo de formas rígidas para tomar decisiones efectivas y creativas que resuelvan los conflictos de forma práctica.

7.2.4.4. Interacciones

Las interacciones se convierten en el elemento de conexión que incrementa la relación de los distintos componentes que forman el sistema de gestión del conocimiento en la organización.

Tal como indica Nagles (2006), las interacciones determinan las relaciones causa – efecto y generan las redes de participación y colaboración para la generación de nuevos conocimientos.

7.2.5. Gestión del conocimiento y la productividad

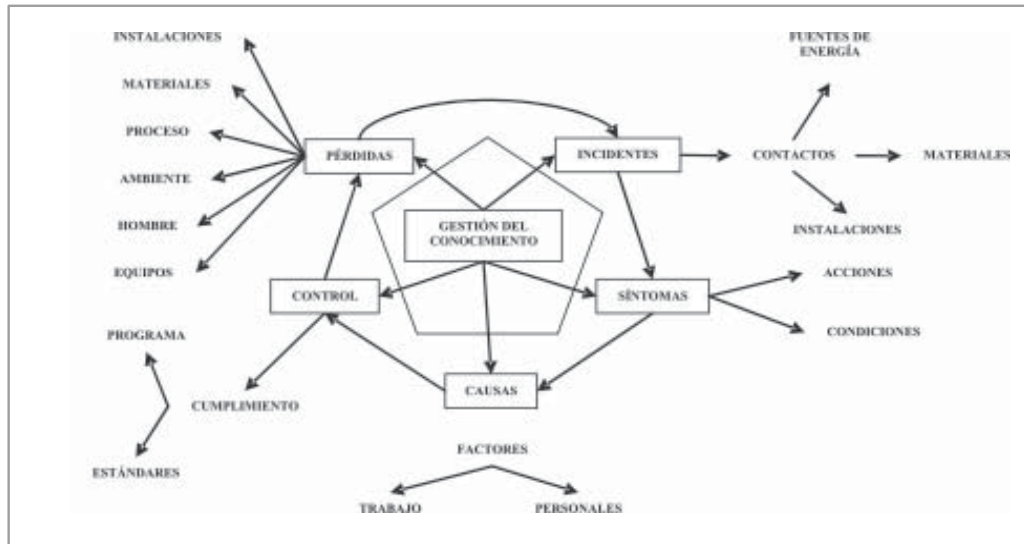
De acuerdo con Bird & Germain (1990) la productividad en las organizaciones es determinada por la manera en que se optimiza la ejecución de los recursos en disposición para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. En esencia esto es la habilidad para la gestión de los recursos; sin embargo en circunstancias en dónde todos compiten por los recursos limitados, es imprescindible lograr un uso eficiente de los mismos para obtener mejores resultados con el mínimo uso del recurso.

Tissen, Andriessen & Lekanne (2000) establecen que para una efectiva utilización de los recursos y capacidades de la organización es necesario ejercer un liderazgo efectivo y participativo en seguridad y proporcionar un resguardo responsable a las personas, equipos, materiales y al ambiente, lo que implica hacer énfasis en los esfuerzos de la gestión organizacional en una labor que integre la seguridad, la calidad, la productividad de los procesos y el control de los costos.

Una de las formas de mayor aplicación para estos casos es establecer programas, normas y estándares de desempeño que dirijan las interacciones de los diferentes factores dentro de la estructura administrativa y productiva.

De acuerdo con lo que Nagles (2006) concluye, para comprender cualquier sistema o estructura administrativa es necesario conocer, identificar sus principales funciones, los elementos que lo conforman, las diferentes maneras de cómo se interrelacionan estos elementos y los potenciales riesgos de su uso. Esto es definitivamente conocimiento, que requiere de una adecuada gestión para alcanzar los resultados esperados del sistema.

Figura 6. Diagrama de productividad y gestión del conocimiento



Fuente: (Nagles, 2006, p.100).

Nagles (2006) sugiere que las organizaciones requieren desarrollar estrategias y procesos de gestión que optimicen el uso de los recursos y que disminuya el impacto de los diferentes riesgos, que por lo general son los que ocasionan las pérdidas en el entorno organizacional. Estas pérdidas se asocian a los factores que conforman todo el sistema productivo de las organizaciones.

Entonces, un sistema de gestión y control adecuado permite mantener controlados los efectos negativos entorno a la operación así como sus consecuencias, mejorando el desempeño general de la organización. Esto es posible únicamente cuando se comprende muy bien la manera en la que opera todo el sistema de la organización como tal, lo cual se puede alcanzar a través de la aplicación de la gestión del conocimiento.

7.3. Productividad

La productividad es la relación de eficacia entre las entradas y las salidas de recursos en un determinado proceso, por lo tanto, según García (2005) define la productividad como el nivel de rendimiento con que son utilizados los recursos disponibles para el logro de los objetivos trazados por la organización.

Para Porter (1991) la base de la productividad consiste en la capacidad que posean las organizaciones para el uso eficiente y creativo del recurso humano, los recursos materiales, el capital con el que se dispone, sin importar la cantidad disponible; lo que realmente es relevante es la forma en que estos se utilizan.

La productividad según Nagles (2006) es la forma en cómo se utilizan efectivamente las capacidades y recursos de la organización en el área de producción o prestación de servicios; dicha forma debe estar muy relacionada con las habilidades que las personas tienen para desempeñar las actividades en los diferentes puestos de trabajo, lo cual necesariamente implica involucrar un sistema para la adecuada gestión del recurso humano.

La eficiencia se define como la capacidad para ejecutar una actividad, proceso o tarea utilizando la menor cantidad de recursos disponibles posible, por tal motivo es que va directamente asociada con el incremento de la productividad.

Para Chiavenato (2004), el término de eficiencia aplicado a la gestión no es más que el adecuado uso de los recursos de producción disponibles, y se puede calcular por medio de la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos consumidos.

Entonces en función de la definición de productividad y eficiencia, hay tres maneras de como se puede incrementar la productividad, las cuales son:

- Incrementar las salidas y mantener las entradas.
- Mantener las salidas y reducir las entradas.
- Variar las salidas y las entradas a diferentes proporciones de manera que la relación entre ellas se vaya incrementando.

7.3.1. Factores de la productividad

La productividad esta determinada por factores internos y externos como lo indica Business Solutions Consulting Group (2008).

Los factores internos son aquellos que la organización puede modificar en función a la mejora de la productividad, por ejemplo: terrenos y edificios, materiales, energía generada, maquinaria y equipo y recurso humano.

Los factores externos son aquellos sobre los cuales la organización no tiene el control, por ejemplo: la disponibilidad de materias primas, la mano de obra calificada, las políticas estatales relacionadas a la tributación e impuestos, infraestructura. La relevancia del conocimiento de los factores y su comportamiento es que la organización puede reaccionar de manera oportuna para disminuir el impacto de las variaciones de dichos factores, además de maximizar la forma de aprovechar las circunstancias que están a favor.

Porter (1991) señala que existe un factor interno del que no se hace mención en el apartado anterior, el cual es el método de trabajo, que regularmente siempre está sujeto a la mejora continua; siempre existen

métodos que mejoren el desempeño de los procesos y que contribuyan al incremento de la productividad global.

Todos los factores que afectan en la productividad de una organización están sujetos a tener modificaciones, por lo que se sugiere la elaboración de un diagnóstico de los procesos para la evaluación de las áreas de oportunidad antes de presentar una oferta de mejora.

7.3.2. Medición de la productividad

García (2005) indica que la medición de la productividad no se define por la cantidad de producción que genera el proceso, se mide en función de la eficiencia con que se haya utilizado el recurso para lograr un resultado; lo que lleva a determinar la siguiente relación para la medición menciona: resultados logrados / recursos empleados.

Porter (1991) en cambio indica que la productividad solo se puede medir relacionando las unidades producidas con las unidades consumidas para llegar a un determinado nivel de producción, por lo tanto la relación que determina tal medición queda de la siguiente manera: unidades producidas / unidades consumidas.

Bohan (2003) menciona que en cualquier tipo de negocio, sea con o sin fines de lucro, es esencial tener una unidad de medida común y precisa del volumen de trabajo de producción, que permita la planeación, la programación y el compromiso de fechas de entrega realistas para los clientes. También sugiere la utilidad de tener una unidad de medición común y precisa para el cálculo de la productividad de los recursos usados para la producción de cada trabajo; en la mayoría de los casos, estas mediciones podrían representar dos

indicadores diferentes de desempeño y útiles para la toma de decisiones relacionadas al rendimiento del negocio.

7.3.3. Indicadores de la productividad

Los indicadores para la productividad son relaciones que reflejan el desempeño de un proceso determinado y funcionan para diagnosticar de forma objetiva la situación en el momento de la medición. La rentabilidad de un negocio depende directamente de la productividad con que se gestionan sus procesos, es por eso que cada una de las áreas de una organización debe manejar sus propios indicadores de productividad.

A continuación algunos ejemplos de indicadores de productividad de diferentes áreas de una organización:

- Producción
 - Parrillas producidas = $\text{Parrillas procesadas} / \text{Kg de alambre. (Un / Kg)}$
 - Rendimiento de pintura = $\text{Kg de pintura} / \text{Parrillas producidas. (Kg / Un)}$

- Finanzas
 - Rotación de activos fijos = $\text{Ventas totales} / \text{Activo fijo.}$
 - Retorno sobre inversión = $\text{Utilidades} / \text{Inversión.}$

- Recursos humanos
 - Desempeño de puesto de trabajo = $\text{Fallos por error humano} / \text{Unidades producidas.}$

- Logística
 - Rendimiento de combustible = Galones de combustible / Unidades transportadas.

7.3.4. Mejora de la productividad

Para mejorar la productividad de una organización es necesario incrementar la producción de unidades y reducir los costos relacionados a dicha producción, para lograrlo existen algunos factores que se mencionan a continuación:

- Evitar los desperdicios.
- Revisar de forma constante el método de trabajo.
- Evaluar el desempeño individual de las personas.
- Reducir los tiempos de paro de los equipos.
- Manejar un programa de mantenimiento preventivo.
- Utilizar tecnologías eficientes.
- Gestionar a los proveedores de las materia primas.
- Implementar un sistema para gestionar los recursos humanos.
- Producción orientada a la calidad.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE SIMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL
 - 1.1. Industria de la parrilla de refrigeración y exhibición
 - 1.2. Gestión del recurso humano
- 1.3. Productividad

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA
3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS
4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE KAN INTERNATIONAL CORPORATION

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Enfoque mixto por las siguientes razones

Cuantitativo porque se utiliza la medición de variables para la identificación de los indicadores clave de desempeño en el proceso de producción.

Cualitativo porque utiliza la revisión documental cuando se investiga antecedentes del problema y marco teórico relacionado.

El presente diseño de investigación es no experimental, porque no se utilizan ensayos de laboratorio para determinar información a ser utilizado en la propuesta planteada, así como tampoco existe manipulación de variables de laboratorio.

El alcance metodológico es descriptivo, porque se tiene disponible la información básica del área de recursos humanos y del proceso de producción, para poder generar la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción.

Desde la perspectiva del estudio de investigación, se aportará a la organización un modelo de gestión de recursos humanos para incrementar la productividad del personal, en el área de producción.

9.2. El tipo de estudio es

Descriptivo porque consiste en llegar a conocer e identificar las condiciones, situaciones o circunstancias de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas involucradas en el tema de estudio.

Transversal porque el proyecto está delimitado en el tiempo, una fecha de inicio y una fecha de fin.

9.3. Variables involucradas en la investigación

9.3.1. Variables dependientes

Productividad: Indica en valor porcentual de la relación entre los ingresos y los egresos del sistema.

Capacidad del personal: Indica el nivel de capacidad del personal para desempeñar las funciones del puesto.

Definición de puestos de trabajo: Indica si las funciones del puesto son objetivas y atribuibles al cargo.

Eficiencia: Indica el valor porcentual del aprovechamiento del recurso para la ejecución de alguna tarea o proceso.

9.3.2. Variables independientes

Aceptación del sistema de gestión de recursos humanos en la organización.

Actitud del personal para comprometerse a la implementación del sistema propuesto.

Tabla I. Cuadro de variables e indicadores

Objetivos	Variables	Tipo	Indicadores	Tipo de control
Objetivo General Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.	Productividad del sistema.	Dependiente Cuantitativa Ordinal	Horas trabajadas. Eficiencia. Reprocesos.	Observación directa. Plan de tabulación. Encuesta a 92 colaboradores de la planta.
Objetivos específicos 1. Identificar los factores críticos del área de recursos humanos para la gestión del personal en el área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION. 2. Analizar los factores de mejora para la gestión del personal en el área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION. 3. Establecer un sistema de recursos humanos adecuado para el personal del área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.	Capacidad del personal. Definición de puestos de trabajo. Comparación de rendimiento proyectado contra rendimiento actual. Eficiencia en la operación mediante los procesos propuestos.	Independiente Cualitativa Nominal Independiente Cuantitativa Ordinal Dependiente Cuantitativa Ordinal	Evaluación de desempeño. Informe de eficiencia de los análisis realizados. Informe de mejoras de productividad.	

Fuente: elaboración propia.

El proceso debe seguir la siguiente línea de trabajo para cumplir con los objetivos del diseño de investigación:

- Fase 1: Corresponde a la revisión documental para realizar la investigación de antecedentes del problema y marco teórico relacionados a la investigación.

- Fase 2: Identificar los factores críticos del área de recursos humanos para la gestión del personal en el área de producción, mediante la observación y recopilación de información para determinar el diagnóstico correspondiente.
- Fase 3: Analizar los factores de mejora para la gestión del personal en el área de producción, de manera que se puedan determinar los indicadores adecuados para la medición del desempeño en los puestos de trabajo.
- Fase 4: Establecer un sistema de recursos humanos adecuado para el personal del área de producción, el cual comprenda el desarrollo de actividades como: el reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño y la recomendación de un programa de capacitación al personal que lo requiera.

Para el estudio de investigación se utilizará como unidad de análisis todos los diferentes puestos del área de producción, así ver el comportamiento de todo el proceso de producción para proponer el modelo de gestión de recursos humanos.

9.4. Plan de muestreo

La población se tomará de enero de 2017 hasta diciembre del mismo año, para que el resultado sea representativo. El universo total de la población lo conforman 120 personas dentro de la planta de producción. El tipo de muestreo será aleatorio estratificado, ya que la planta estará dividida por departamentos y dentro de cada grupo se obtendrá una muestra aleatoria.

La fórmula final del muestreo será la siguiente:

Donde:

N = Tamaño de la muestra

ν = Probabilidad de salir seleccionado y de no salir seleccionado siendo esta 0.5 por la desviación estándar de la población con un valor constante.

Z y e = Valor obtenido mediante niveles de confianza, se toma en relación con el 95% de confianza que equivale a 1.96e.

$$n = \frac{N\nu^2Z^2}{(N-1)e^2 + \nu^2Z^2}$$
$$n = \frac{(120)(0,5^2)(1,96^2)}{(120 - 1)(0,05) + (0,5^2)(1,96^2)}$$

n = 92; se deben tomar de muestra 92 personas.

9.5. Resultados esperados

- Se identificarán los factores críticos del personal en el área de producción.
- Se analizarán los factores de mejora del personal dentro del área en mención.
- Se establecerá una estructura adecuada de recursos humanos para el personal del área de producción.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se utilizará técnicas para estadística descriptiva como:

Recolección de información mediante la observación directa del proceso y el acceso a la información existente.

Tabulación de datos para su respectivo análisis e interpretación.

Determinación de indicadores clave de desempeño para el análisis de la información como la media y la desviación estándar.

Representaciones gráficas de las mejoras propuestas por medio de histogramas y gráficos de pie.

Considerando el alcance explicativo de la investigación se dispondrá y transformara los datos a gráficos y/o diagramas que nos ayuden en los análisis, tales como árbol de problemas. Ver Anexo 2.

Se considera también la participación de operarios, supervisores, jefes de turno y jefe de producción con el propósito de validar la información.

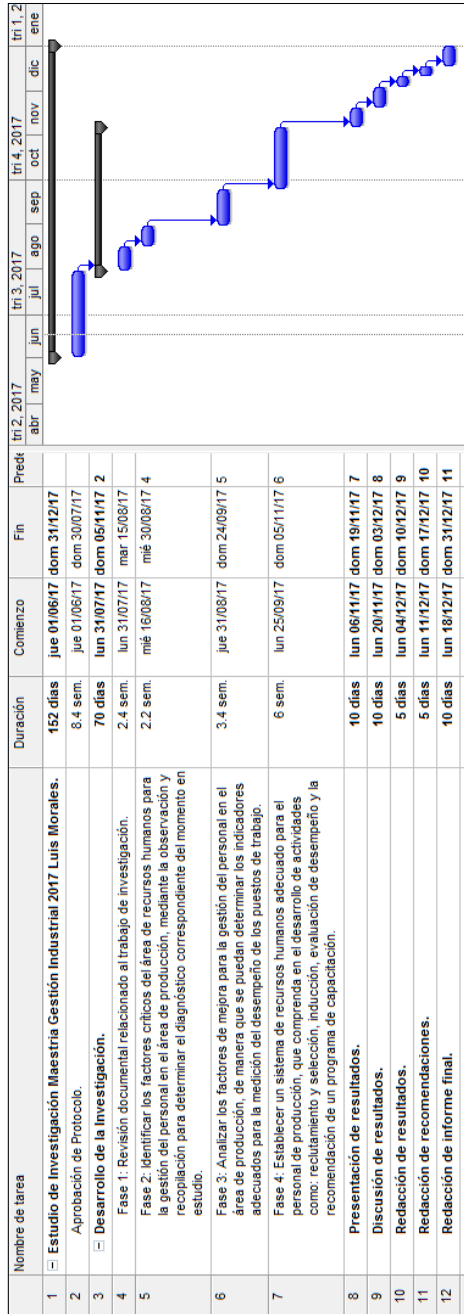
10.1. Instrumentos de recolección de información

La recolección de datos directamente del área de recursos humanos sobre los puestos del área de producción.

La recolección de datos relacionados a los rendimientos en los procesos de producción para su posterior mejora, utilizando la información de bitácoras de operación de los supervisores de área y la información que se maneja en el sistema de órdenes de producción.

Se hará la encuesta a 92 personas del área de producción, entre ellas: gerente de producción, jefes de turno, supervisores y operarios; la encuesta se trasladará en forma digital vía internet. Ver Anexo 1.

11. CRONOGRAMA



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible, porque se dispone de los recursos necesarios para la ejecución de cada una de las fases de la investigación, para cumplir con los objetivos propuestos.

KAN INTERNATIONAL CORPORATION autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporciona todos los recursos necesarios, tales como:

Humanos: Personal de las áreas involucradas en la propuesta.

Tecnológicos: Acceso a internet y equipo de cómputo con sistemas informáticos necesarios para la documentación del estudio.

Información: Acceso a la información necesaria, con el compromiso de mantener la confidencialidad de los datos.

Equipo e infraestructura: Mobiliario y equipo dentro de la organización.

Financiero: Papelería y útiles, el tiempo del investigador y otros recursos en situaciones imprevistas que se necesiten.

El recurso financiero para realizar la investigación será aportado por el investigador. Se presenta el siguiente presupuesto de gasto:

Tabla II. **Recurso financiero**

Id	Recurso	Descripcion del gasto	Valor (Q)	%
1	Humano	Tiempo propio de inversion	Q 10,000.00	58%
2	Humano	Asesor de trabajo de investigacion	Q 2,500.00	15%
3	Físico	Papeleria y utiles	Q 800.00	5%
4	Físico	Combustible y depreciacion de vehiculo	Q 1,200.00	7%
5	Físico	Alimentacion	Q 1,500.00	9%
6	Físico	Internet	Q 300.00	2%
7	Físico	Imprevistos	Q 815.00	5%
8	Financiero	Inversión	Q 17,115.00	100%

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bandura, A. (1987). Pensamiento y acción. Fundamentos sociales. España. Martínez Roca
2. Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson-Prentice Hall.
3. Bird, E. y Germain, L. (1990). La conservación de gente, propiedad, proceso y ganancias. Georgia. Det Norske Veritas (USA) Inc.
4. Bohan, W. (2003). El poder oculto de la productividad. Colombia: Editorial Norma
5. Broggi, A. (2010) Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional. Argentina
6. Business Solution Consulting Group (2008). Productividad. Productividad. Argentina
7. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill

9. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill
10. Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2004). Planeamiento Estratégico. Brasil. Editorial Elsevier
11. Edvinsson, L. y Malone S. (1999). El capital intelectual. España. Gestión 2000
12. Fernández, G. (2011) Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la Secretaria de Inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco. Tesis de Maestría en Administración Pública. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
13. Galarza, A. (2016) Análisis de la Gestión del Talento Humano en la Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.
14. García, R. (2005). Estudio del trabajo. México: McGraw-Hill
15. Hernández, R. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
16. Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento: construyendo compromiso. España. Pearson Educación, S.A.

17. León, S. (2013) Diseño y aplicación de un modelo de Recursos Humanos por competencias: Descripción, Análisis, Clasificación y Valoración de cargos en Arcoflor, S.A. Tesis de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Organización. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador
18. Massaro, V. (2015) ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia. Tesis de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires. Argentina
19. Morales, E. (2002). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>
20. Nagles, N. (2006). *Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento*. Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios). (58), pp. 87 – 105
21. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires. Editado por Javier Vergara.
22. Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuba. Segunda Edición corregida y ampliada.
23. Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Revista de programa desde el Caribe (Universidad del Norte). (12), pp. 115 - 133

24. Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. España. Pearson Educación

25. Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Lima.

14. APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta de gestión de recursos humanos

1. ¿Su perfil se ajusta a los requerimientos del puesto?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. ¿Recibió inducción al momento de ser contratado?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

Marca solo un óvalo.

- 1 - 5 años
 6 - 10 años
 Mas de 10 años

4. ¿Conoce los objetivos organizacionales?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Con que frecuencia recibe capacitación?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Escasamente
 Eventualmente

6. ¿Ha sido sujeto a pruebas de evaluación de desempeño?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿Se ha reconocido su labor?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Continuación del apéndice 1.

8. **¿Con que frecuencia tiene contacto con el área de recursos humanos?**

Marca solo un óvalo.

- Solo cuando me contrataron
- Muy escasa
- Eventualmente

9. **¿Considera que el clima laboral es el adecuado para desempeñar satisfactoriamente su labor?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

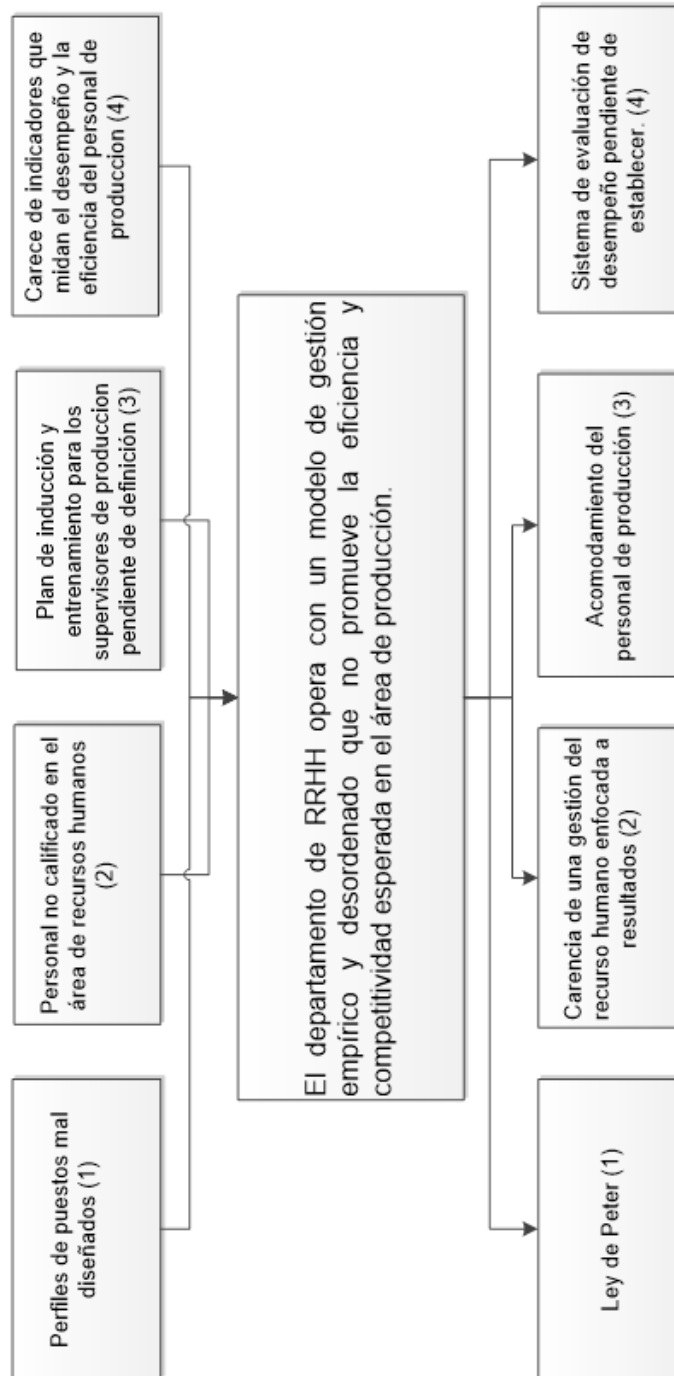
10. **¿Considera que hay oportunidad de crecimiento dentro de la organización?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Matriz de coherencia

Diseño de investigación: Modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.				
Problema	Objetivos	VARIABLES	Técnicas e instrumentos	Metodología
<p>Problema general ¿Cómo mejorar la gestión de recursos humanos en el área de producción para incrementar la productividad?</p>	<p>Objetivo General Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para el personal del área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION.</p>	<p>Productividad del sistema.</p>	<p>A. Recolección de datos B. Tabulación de datos C. Análisis e interpretación de resultados D. Gráficas</p>	<p>Metodología con enfoque mixto, cualitativa por la revisión documental y análisis; y cuantitativo por la identificación de indicadores de productividad</p>
<p>Problemas específicos 1. ¿Cuál es la situación del área de recursos humanos en KAN INTERNATIONAL CORPORATION? 2. ¿Cuáles son los factores e indicadores que se deben considerar para establecer una mejora en el área de producción de KAN INTERNATIONAL CORPORATION? 3. ¿Qué estructura sería la adecuada para la mejora de recursos humanos en KAN INTERNATIONAL CORPORATION?</p>	<p>Objetivos específicos 1. Identificar los factores críticos del área de recursos humanos para la gestión del personal en el área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION. 2. Analizar los factores de mejora para la gestión del personal en el área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION. 3. Establecer un sistema de recursos humanos adecuado para el personal del área de producción en KAN INTERNATIONAL CORPORATION</p>	<p>Capacidad del personal. Definición de puestos de trabajo. Comparación de rendimiento proyectado contra rendimiento actual. Eficiencia en la operación mediante los procesos propuestos.</p>		

Fuente: elaboración propia.